

vol. 7, n. 1, jan./dez. 2022

ISSN 2359-3865

REVISTA

CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

ÁREAS

DIREITO

CIÊNCIAS SOCIAIS

ADMINISTRAÇÃO



**Fundação
Sousa Andrade**
DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DA UFMA

REVISTA

CIENTÍFICA E

TECNOLÓGICA

REVISTA

**CIENTÍFICA E
TECNOLÓGICA**

São Luís, v.7, n.1, p.9 - p.205, jan./dez. 2022

FUNDAÇÃO SOUSÂNDRADE DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DA UFMA

DIRETORIA EXECUTIVA

Presidente: Evangelina Maria Martins Noronha

Diretoria de Planejamento e Inovação: Raimundo Nonato Palhano Silva

Diretoria de Administração e Finanças: Luciana Maria Pinto Gurgel Rocha Cordeiro

CONSELHO CURADOR

Presidente: Maria Alice Melo

Vice-Presidente: Roseli de Oliveira Ramos

Membros Titulares: Joelma Reis Correia, Lucyléa Gonçalves França, Roseli de Oliveira Ramos, Sílvia, Tereza de Jesus Rodrigues Moreira Lima, Sirlene Mota Pinheiro da Silva, Veraluce da Silva Lima, Davi de Araújo Telles, Fernando Antonio Guimarães Ramos, Maria Alice Melo, Paulo Augusto Emery Sachse Pellegrini, Zartu Giglio Cavalcanti.

Membros Suplentes: Claudiane Santos Araújo, João Batista Ericeira, Maria José Albuquerque Santos, Maria Nilza Oliveira Quixaba, Sanatiel de Jesus Pereira, Walter Cezar Nunes, Pedro Igor Nascimento da Silva, Clénia de Jesus Pereira dos Santos, João Batista Bottentuit Júnior, Ruy Palhano Silva, Sebastião Moreira Duarte.

CONSELHO FISCAL

Presidente: Francisco Gilvan Lima Moreira

Membros Titulares: Francisco Gilvan Lima Moreira, Ilmar Polary Pereira, Paulo Roberto Roma Buzar.

Membros Suplentes: José Francisco Belfort Brito, Darliane Ribeiro Cunha. Sérgio Sampaio Cutrim.

CONSELHO CONSULTIVO

Aymoré de Castro Alvim, Jhonatan Uelson Pereira Sousa de Almada, Lélia Cristina Silveira de Moraes, Lindalva Martins Maia Maciel, Solange Silva Buzar

Endereço: Rua das Juçaras, Qd. 44 nº 28 - Renascença I

CEP: 65075-230 São Luís - MA

(98) 4009.1000

fsadu@fsadu.org.br

Tiragem desta edição:

Os artigos e demais textos desta revista são de total responsabilidade de seus autores.

REVISTA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

EXPEDIENTE

Editores: Profa. Dra. Maria do Rosário Guimarães Almeida, Profa. Dra. Sirlene Mota Pinheiro da Silva e Prof. Dr. Zartu Giglio Cavalcanti

Normalização: Walmiria Costa Moraes

Projeto gráfico e diagramação: João Victor Lima da Costa

CONSELHO EDITORIAL

Profa. Dra. Maria do Rosário Guimarães Almeida - UFMA

Profa. Dra. Sirlene Mota Pinheiro da Silva - UFMA

Prof. Dr. Zartu Giglio Cavalcanti - UFMA

COMITÊ CIENTÍFICO

Prof. Dr. Cristiano Mostarda - UFMA

Profa. Dra. Joelma Reis Correia - UFMA

Profa. Dra. Lena Vania Ribeiro Pinheiro - UFRJ

Profa. Dra. Simone Bastos Vieira - UNB

R454

Revista Científica e Tecnológica [recurso eletrônico]. vol. 1, n.1 (2015) - . São Luís: Fundação Sôsândrade de Apoio ao Desenvolvimento da UFMA, 2015 -
Vol. 7, n. 1, 2022.

Anual.

ISSN: 2359-3865.

DOI:10.29327/2180891.7.1

1. Ciência – Periódicos I. Pesquisa científica II. Pesquisa tecnológica. III. Recurso online.

CDU 001 (051)

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	08
ARTIGOS	
PRÁTICAS PARA MELHORIAS NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL: O CASO DAS METAS DE PRODUTIVIDADE INDIVIDUAL IMPLANTADO NA VARA ÚNICA DE GOVERNADOR NUNES FREIRE NOS ANOS DE 2018-2019 Antonia Luciane de Oliveira Chumber Sônia Maria Amaral Fernandes Ribeiro	11
GESTÃO DE PESSOAS, GESTÃO DE CONHECIMENTOS E SISTEMA DE MERITOCRACIA NO ÂMBITO DO PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E VENCIMENTOS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO: APONTAMENTOS SOBRE A EFETIVIDADE NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL Clemilton Ferreira Sousa Lucylea Gonçalves França	25
GESTÃO DE RISCOS NO JUDICIÁRIO: APLICAÇÃO DA METODOLOGIA COM GUIA NA TOMADA DE DECISÕES Djanne de Oliveira Soares Rodrigo Valente Silva	48
PREGÃO ELETRÔNICO E SUA EFICÁCIA PARA AS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO Jaciane de Jesus Freitas Cardoso Priscilla Ribeiro Moraes Rêgo de Souza	64
A CONCILIAÇÃO COMO FERRAMENTA EFICAZ NO COMBATE A MOROSIDADE NA JUSTIÇA Jayan Karllos Nobre de Mesquita Marcelo Carvalho Lima	80
O PAPEL DO LÍDER: DESAFIOS DE LIDERAR E MOTIVAR PESSOAS PARA MANUTENÇÃO DO DESEMPENHO DURANTE A PANDEMIA Jorgeana Laura Alves Pinto Francisco Gilvan Lima Moreira	95

**OS IMPACTOS DA COVID-19 NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE FROTA NO
PODER JUDICIÁRIO MARANHENSE** **106**

José Murilo Ribeiro Pinheiro
Priscilla Ribeiro Moraes Rêgo

**A INFLUÊNCIA DA GRATIFICAÇÃO POR PRODUTIVIDADE JUDICIÁRIA
(GPJ) NO DESEMPENHO E NA PRODUTIVIDADE DE SERVIDORES: UM
ESTUDO DE CASO NA 1ª VARA CÍVEL DA COMARCA DA ILHA DE SÃO
LUÍS-MA** **125**

Larissa Soares Sousa
Lucylea Gonçalves França

**CULTURA DE COMPLIANCE NA CORREGEDORIA GERAL DA JUSTIÇA
DO MARANHÃO: UM ESTUDO ACERCA DO SEU PROGRAMA DE
INTEGRIDADE** **143**

Lêda Alice do Nascimento Ribeiro Pinto
Rodrigo Ericeira Valente da Silva

**AVALIAÇÃO DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO DO
MARANHÃO: DA INEFICIÊNCIA DO MODELO ATUAL PARA UMA
PROPOSTA COM BASE NA GESTÃO DO DESEMPENHO POR
COMPETÊNCIA** **160**

Liana Rachel Bandeira Costa
Rodrigo Ericeira Valente

**A COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA COMO FERRAMENTA DE
APRIMORAMENTO DAS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS NO ÂMBITO
DO PODER JUDICIÁRIO** **180**

Lorenna Alink Sousa Ribeiro
Priscilla Ribeiro Moraes Rêgo de Souza

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA CANVAS EM UNIDADE
JURISDICIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA 1ª VARA DE PRESIDENTE
DUTRA/MA** **199**

Michele Amorim Sancho
Lucylea Gonçalves França

**ANÁLISE DA IMPARCIALIDADE FRENTE AO JUIZ DAS GARANTIAS SOB
A ÓTICA DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS** **218**

Rosângela Lopes da Silva Porto
Lucylea Gonçalves França
Alcides de Sousa Coelho Júnior

ESTRATÉGIAS DE RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO: ANÁLISE DO PROGRAMA MERITUS. Suellen Gardênia Santos Bastos Lucylea Gonçalves Franca	235
OS EFEITOS DA PANDEMIA NAS ROTINAS DE TRABALHO DAS UNIDADES JUDICIAIS DA COMARCA DE CAXIAS NO ANO DE 2020. Vilna Vadjá Barbosa Leite Francisco Gilvan Lima Moreira	262
NORMAS PARA PUBLICAÇÃO DE TRABALHOS	278
TERMO DE COMPROMISSO	282

APRESENTAÇÃO

A formação e especialização de profissionais que atuam na área da gestão judiciária tem representado uma grande preocupação do sistema de justiça Brasileiro ao longo das últimas décadas. A busca pela capacitação e o aperfeiçoamento profissional, portanto visa, nesse âmbito, permitir uma visão mais ampla do conhecimento, e sua aplicação mais eficaz na atividade fim da prestação da justiça.

A compreensão da dinâmica da Administração Pública judiciária, do Planejamento estratégico, do Orçamento Público e das Finanças Públicas dentro do Judiciário, permite, portanto, o alcance dos objetivos da atividade fim, com maior zelo à prestação jurisdicional permitindo de modo amplo e transversal o acesso à justiça, um dos pilares da atenção cidadã.

Para viabilizar o permanente debate acerca da elaboração, programação, execução, controle e transparência do sistema de justiça, o curso de especialização em gestão judiciária assumiu o compromisso pela busca da excelência de seus docentes e discentes, com gestores, servidores e magistrados atentos aos resultados esperados pela pesquisa e em temas importantes para o desempenho de suas funções - pilar fundamental do Estado democrático de Direito.

Portanto, os artigos aqui apresentados são o resultado desse longo processo de estudos e pesquisas realizados durante o curso, sementes do debate e da confrontação de questões da atualidade, e de grande relevância para a melhora do desempenho dos servidores no exercício de suas funções.

A elaboração do projeto de especialização em gestão do Poder Judiciário, em convênio da UFMA com a Escola da Magistratura do Estado do Maranhão e o Tribunal de Justiça permitiu o contato com experiências práticas, do cotidiano dos servidores-discentes, permitindo uma percepção técnica e mais aproximada da realidade, através do estudo de casos e elaboração de novas estratégias de gestão.

Nesse sentido, o cumprimento dos objetivos do curso está suficientemente assegurado quando se conhece o conteúdo dos artigos, cuja leitura com temas diversos e de grande qualidade. Todos os trabalhos decorrem do debate de idéias, e surgiram das necessidades dos discentes em compartilharem suas experiências pessoais e profissionais através de estudos multidisciplinares, envolvendo diversos ramos da ciência do Direito e da Administração.

O conteúdo final desses artigos sinalizam temas das ciências da administração, contábil e jurídica, que se entrelaçam de forma harmônica e completa nesta edição. Agradecemos especialmente a equipe do conselho editorial da Revista da FSADU pelo traba-

Iho empreendido.

A diversidade do conteúdo dos artigos apresenta maturidade acadêmica e profissional, e vem a proporcionar ao leitor uma visão estratégica e global acerca das grandes questões enfrentadas sobre o Poder Judiciário do Maranhão na atualidade, o que permite, sem dúvida, um processo de reflexão madura sobre a função administrativa, e a qualidade da prestação da gestão judiciária do estado.

Nesse sentido, os trabalhos aqui apresentados são consequência dos esforços empreendidos pelos discentes e docentes do curso. Nossos agradecimentos à equipe de secretaria da Fundação Sousândrade, ao NACITEC, executora do projeto e, especialmente aos Desembargadores José José Joaquim Figueiredo dos Anjos e José de Ribamar Froz Sobrinho, Presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão e Diretor da Escola Superior da Magistratura, respectivamente, no biênio 2019-2020, bem como a atual gestão, Des. Paulo Sérgio Velten Pereira - presidente do TJMA e Jorge Figueiredo dos Anjos - diretor da ESMAM e toda sua equipe, pelo apoio necessário à realização desse projeto de curso e à publicação da edição desta Revista.

O curso de especialização em Gestão Judiciária decorreu de uma experiência gratificante e exitosa do Departamento de Direito da UFMA, o Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, da Escola Superior da Magistratura do Maranhão e da Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da UFMA e os artigos selecionados ora apresentados pela revista da FSADU procedem de quase dois anos de curso, e do empenho dos discentes na elaboração de seus trabalhos de fim de curso. Esperamos que sua leitura estimule e provoque novos estudos, pesquisas e práticas na gestão judiciária para o Maranhão e para o Brasil.

De fato, o curso comportou aos profissionais do Tribunal de Justiça do Maranhão uma visão completa da Administração Pública do Judiciário, aprofundando o desenvolvimento de profissionais já altamente qualificados do quadro do TJMA, habilitando-os para as funções essenciais de planejamento estratégico, comunicação judiciária e marketing, administração de pessoas e cultura organizacional, dentre outros.

Profa. Dra. Lucylea Gonçalves França

PRÁTICAS PARA MELHORIAS NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL: O CASO DAS METAS DE PRODUTIVIDADE INDIVIDUAL IMPLANTADO NA VARA ÚNICA DE GOVERNADOR NUNES FREIRE NOS ANOS DE 2018-2019

Antonia Luciane de Oliveira Chumber¹
Sônia Maria Amaral Fernandes Ribeiro²

RESUMO

O objetivo do presente artigo é analisar os resultados obtidos com a implantação de metas de produtividade individual na Vara Única de Governador Nunes Freire do Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA) nos anos de 2018 e 2019, com o intuito de melhorar a prestação jurisdicional, imprimindo celeridade processual e contribuindo para diminuição do acervo, bem como o aumento dos números de produtividade da unidade judiciária em comento. A pesquisa realizada explora os dados da vara extraídos pelos sistemas THEMIS PG e TERMOJURIS do TJMA, discorrendo brevemente sobre o conceito geral de metas, metas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) inserindo nesse contexto a aplicação do sistema de metas de produtividade individual da vara.

Palavras-chave: metas; prestação jurisdicional; celeridade processual.

ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the results obtained with the implementation of individual productivity goals in the Single Court of Governador Nunes Freire of the Court of Justice of Maranhão (TJMA) in the years 2018 and 2019, in order to improve the judicial provision, printing procedural speed and contributing to the reduction of the backlog, as well as the increase in productivity numbers of the judicial unit in question. The research explores the data of the court extracted by the systems THEMIS PG and TERMOJURIS of TJMA, briefly discussing the general concept of goals, goals of the National Council of Justice (CNJ) inserting in this context the application of the system of goals of individual productivity of the court.

Keywords: goals; jurisdictional rendering; procedural celerity.

1 INTRODUÇÃO

As metas do CNJ impulsionam as unidades judiciárias e aumentam substan-

1 Alunado Curso de Pós em Gestão Judiciária da UFMA, Graduada em Letras pela UFPA, Especialista em Cultura e Literatura pela UNIC, Servidora Pública do TJMA; e-mail: lucianechumber@yahoo.com.br

2 Juíza de Direito, Mestre em Políticas Públicas pela UFMA, Mestre em Ciências Jurídicas pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, Doutoranda pela UNOESC, Professora do Curso de Pós em Gestão Judiciária da UFMA; e-mail: Sonia.amaral@globo.com

cialmente a produtividade dos Tribunais focando nos processos que se enquadram nas mesmas. Embora, não houvesse uma adesão pacífica no início de sua implantação, a iniciativa do CNJ, como órgão regulamentador, teve que ser incorporada e trabalhada de forma constante nas unidades, uma vez que as cobranças tornaram-se cada vez mais frequentes.

Associados ao conceito de celeridade processual, as Corregedorias dos Tribunais desenvolveram mecanismos para movimentar o máximo de processos possíveis, principalmente aqueles que se enquadram nas metas do CNJ e constantemente ações são criadas para resolver o problema do aumento do acervo processual e demora na tramitação. Não obstante essas medidas venham tendo sucessos, ainda estão longe de um ideal de justiça célere.

Nesse contexto, o TJMA vem empreendendo cada vez mais mecanismos para elevar seus números, bem como garantir qualidade na prestação jurisdicional, buscando a valorização de magistrados e servidores, reconhecendo a produtividade destes por meio da criação de provimentos, como é o caso do PROV- 52/2019 da Corregedoria Geral de Justiça e assim contribuindo para a manutenção da sua missão, visão e valores.

Em complemento as medidas instituídas pelo CNJ e TJMA, o presente trabalho irá abordar as metas de produtividade individual aplicadas à Vara Única de Governador Nunes Freire, que de forma simples e objetiva, alcançaram os processos inseridos nas metas do CNJ e Corregedoria, e ainda, aqueles que rotineiramente ficavam esquecidos nas prateleiras (autos físicos) e caixas (autos eletrônicos) da Comarca, contribuindo para a redução do volume de processos e formação de acervo.

Assim sendo, a divulgação da análise dos resultados apresentados na pesquisa é de grande valia para contribuir com melhorias da prestação jurisdicional de Comarcas que também sofrem com acúmulo processual e morosidade na tramitação das ações, motivando-os a empreenderem sistemas voltados para suas realidades que possam solucionar problemas recorrentes.

2 METAS E OBJETIVOS

O ser humano vive constantemente administrando seu tempo para executar tarefas e alcançar bons resultados, movidos por sonhos, metas individuais e coletivas. Nessa busca desenfreada por melhorias, decisões vão sendo tomadas, tempo e recursos empregados e aqueles que estabelecem objetivos claros e realizáveis evitam contratempos, menos estresse e conflitos, deixando-os mais próximos do alcance das metas. Nesse contexto, Barbosa (2012, p. 103) afirma que:

Eu criei um personagem que representa a classe média, uma emergente, que é a Clarisse, e o Adeflon criou a Dijé, um personagem que tem um perfil bem misto, pois representa a área rural, a periferia e o bairro onde ele mora que é a Madre Deus, bairro cultural, que tem personalidades culturais. Para compor um personagem você busca a expressão corporal e a linguagem... o maranhense articula as palavras muito rápido.

Embora metas e objetivos caminhem juntos na mesma direção, eles possuem traços diferentes, uma vez que o objetivo é o produto final que se deseja alcançar e a meta as etapas para atingi-lo. Quando se possui objetivos bem delineados, conseguimos traçar as metas com maior facilidade. Conforme afirma Tracy (2013, p. 104): “Se você semear metas e objetivos claros em sua mente, vai colher recompensas e resultados claros em sua vida.”

As metas são os objetivos delimitados quantitativamente. Quando falarmos de meta, referimo-nos a um conjunto de tarefas específicas, que necessitam de cumprimento em um período previamente estabelecido, bem como uma etapa necessária para atingir os objetivos apontados. Segundo Barbosa (2012, p. 110): “Uma meta deve ser definida de forma muito específica, a tal ponto que qualquer pessoa possa visualizá-la e entender exatamente o que você quer com ela.”

Neste sentido elas podem ser individuais e compartilhadas. Em uma instituição, por exemplo, as primeiras ficam a cargo de um único colaborador, seu resultado, no entanto, não vai ser apenas para essa mesma pessoa. As metas compartilhadas, por sua vez, contam com vários responsáveis em uma equipe, da mesma forma que a primeira, esta não beneficiará somente os colaboradores envolvidos, mas a instituição no geral, sem perder de vista a missão, a visão e os valores que a definem.

2.1 Meta SMART

As metas SMART compreendem a uma metodologia surgida na década de 80 com etapas para criação de metas e objetivos, baseados em 5 pilares: S (específica), M (mensurável), A (atingível), R (relevante) e T (temporal). Fortes aliadas às empresas foram desenvolvidas por Peter Drucker em estudo voltado para a administração e até hoje vêm sendo utilizadas por grandes organizações, profissionais de diversas áreas e indivíduos buscando crescimento pessoal, conforme discorre Zago (2015, p. 17):

Drucker era austríaco e faleceu em 2005. Suas obras são referência até hoje no estudo da administração, sendo os seus conceitos muito valorizados quando estudamos os braços da globalização. Autor de livros e artigos da área, os apontamentos de Peter são considerados como fundamentos de qualquer teoria administrativa moderna. Um desses estudos é a Meta SMART, que ele propôs com a finalidade de que o indivíduo responda ao total de cinco perguntas, construindo, assim, com as respostas uma meta a seguir.

A palavra SMART em inglês significa inteligente e por sua vez corresponde a um acrônimo, ou seja, criado a partir da letra inicial de cada um dos seus componentes, que são *Specific* (específico), *Measurable* (mensurável), *Attainable* (atingível), *Relevant* (relevante) e *Time based* (temporal):

Specific (específico) – Ter um objetivo claro e bem definido e saber aonde se quer chegar é torná-la específica. Nesse sentido Barbosa (2012, p. 110) explicita que:

Especificar significa detalhar ao máximo o que você deseja com a sua meta. É o poder da visualização em ação e de saber exatamente quando ela estará concluída. As metas devem primeiro acontecer dentro de você, de forma que você as veja, ouça e sinta em detalhes para depois se tornarem realidade física.

Measurable (mensurável) – Deve ser quantificada na escala em que melhor se enquadrar a meta, para que se possa medir o tempo de execução, assim leciona Barbosa (2012, p. 111):

O que é delimitado pode ser medido, certo? Mensurar uma meta significa determinar seu tamanho, de forma qualitativa ou quantitativa. Quando você a mensura, na verdade está avaliando quanto ainda precisa andar para chegar ao ponto em que pretende. Essa resposta pode ser dada em valor, em tempo ou em qualquer outra unidade de medida que permita o acompanhamento dos passos dados.

Attainable (atingível) – Significa dizer que ela possa ser alcançada, podendo ser audaciosa, mas não impossível. Para que isso aconteça Barbosa (2012, p. 112) denota:

Para que uma meta se concretize é preciso definir os passos necessários para sua realização. Elaborar um plano de ação. O que pode parecer um objetivo enorme e inalcançável deixa de ser assustador depois de dividido em pequenas atividades. Cada uma delas deverá ser executada em períodos de tempo (diário, semanal, mensal, etc.). Sem esse plano, não existe maneira de se realizar uma meta.

Relevant (relevante) – Precisa fazer sentido e está de acordo com os valores e convicção de quem vai executar. É uma das etapas fundamentais para se prosseguir com os objetivos traçados, consoante explica Barbosa (2012, p. 113):

De todos os itens do SMART, o que classifico como mais importante é a relevância. É a principal pergunta que devemos fazer a nós mesmos antes de começar a trabalhar na meta: Por que isso é importante para mim? Por que eu quero realizá-lo? Por que vou investir tempo nesse objetivo?

Time based (temporal) – Estabelecer prazos compatíveis com a meta e seguir o cronograma traçado sem generalizações, como exemplifica Barbosa (2012, p. 114), “Uma boa definição para metas é: um sonho com data marcada. Se você não tiver uma data, vai ficar empurrando com a barriga. É preciso ser específico e definir o tempo necessário para a realização de seu sonho.”

2.2 Metas nos Tribunais

No âmbito dos Tribunais, as metas surgem com o intuito de melhorar a prestação jurisdicional contribuindo para a redução do tempo de tramitação dos processos, uma vez que a morosidade processual causa prejuízos para todas as partes envolvidas. Em 2009, o CNJ e os representantes dos tribunais do país firmaram um acordo para contribuir para a celeridade processual de forma eficiente e eficaz, metas nacionais.

O grande destaque foi a Meta 2, que teve por objetivo a identificação e o julgamento dos processos judiciais mais antigos, distribuídos aos magistrados até 31.12.2005.

Com a Meta 2, o Poder Judiciário buscou estabelecer a duração razoável do processo na Justiça. Foi o começo de uma luta que contagiou o Poder Judiciário do País a acabar com o estoque de processos causadores de altas taxas de congestionamento nos tribunais.

As metas instituídas pelo CNJ visam, em sua maioria, melhorar os índices de produtividade dos tribunais, contribuindo para o controle das taxas de congestionamento e redução dos estoques elevados de processos nas unidades judiciais. Elas são melhoradas e votadas pelos presidentes dos tribunais, no Encontro Nacional do Poder Judiciário – ENPJ, que acontece anualmente, para solucionar os problemas que surgem no judiciário, principalmente em relação à celeridade processual.

A elaboração das metas nos tribunais está intimamente ligada à definição de sua missão, visão e valores para que se tornem relevantes e atingíveis. A construção inteligente da identidade da instituição é fundamental para uma reflexão de como os trabalhos serão realizados, antecipando situações que propõem riscos ao desenvolvimento e fixação das metas. Nesse sentido, Castello (2012, não paginado) afirma que:

Construir definições de Missão, Visão e Valores serve para sustentar a disciplina e evitar desvios inconvenientes. Definir a forma como operaremos, a forma como definiremos a estratégia, como escolheremos às pessoas, como alocaremos os recursos, serve para dar eficiência e eficácia ao nosso esforço.

As metas no TJMA seguem correlatas à sua missão institucional, com uma visão moderna e valores fieis à missão constitucional que lhe é devida enquanto poder de Estado e buscam garantir a sua essência, bem como a qualidade cobrada pelos órgãos reguladores:

Missão - Garantir a justiça, dirimindo conflitos de forma efetiva e acessível à sociedade, contribuindo para o fortalecimento do Estado Democrático de Direito.
Visão - Ser reconhecido como uma instituição ágil e efetiva na solução dos conflitos em sociedade, conjugando tratamento humanizado com práticas modernas de gestão e uso eficaz da tecnologia.
Valores - Ética - Agir com honestidade e integridade em todas as suas ações e relações; Transparência - Praticar atos com visibilidade plena no desempenho de suas atribuições; Excelência dos serviços - Materialização de todo o esforço da organização para o atendimento das

necessidades de todos os interessados; Valorização das pessoas - Dar autonomia para atingir metas, criar oportunidades de aprendizado, de desenvolvimento das potencialidades e de reconhecimento pelo bom desempenho; Justiça - Manter a ordem social através da preservação dos direitos em sua forma legal (constitucionalidade das leis); Comprometimento - Atuar com dedicação, empenho e envolvimento em suas atividades. (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2021, não páginado).

Nesse sentido, os números dos tribunais têm melhorado bastante desde a implantação e aplicação das metas do CNJ em consonância com os trabalhos das corregedorias. O TJMA com a Gratificação por Produtividade Judiciária (GPJ) – instituída pela Lei Estadual nº 9.326/2011 – tem incentivado seus servidores a atingirem as metas, melhorando assim o desempenho dos serviços judiciários.

A busca por mecanismos que contribuam para o aumento da produtividade, motivando os servidores e levando-os a intensificar suas produções, não é novidade no mundo trabalhista é intensa. A cada dia estratégias surgem com o fito de impulsionar os processos de trabalho, como é o caso do teletrabalho, muito explorado nessa pandemia, o qual possui um sistema de metas individuais.

O regime de teletrabalho permite a execução de tarefas fora das dependências da unidade judiciária com o auxílio das tecnologias. A modalidade é disciplinada pelo CNJ por meio da Resolução n. 227/2015 e, nos últimos tempos, os tribunais vêm implantando de acordo com suas necessidades e contribuindo para o aumento de suas produtividades. Em relação à Justiça Estadual¹⁴ os números ainda são baixos quanto à quantidade de servidores em regime de teletrabalho:

Na Justiça Estadual, em geral, a implantação do teletrabalho ainda é incipiente e adotada em caráter experimental. O Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP), que recebe o maior volume processual do país, possui atualmente 68 escreventes técnicos judiciários na Capital, enquanto o Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul (TJMS) conta com apenas quatro. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016, não páginado)

Nesse diapasão, nota-se que diversos sistemas criados com o intuito de elevar os números dos tribunais tem tido resultados positivos, no entanto ainda existe muito a se fazer para melhorar esses números, pois muitas unidades ainda não alcançam as metas instituídas pelo CNJ e Corregedorias dos Tribunais, necessitando assim de sistemas de metas de produtividade individual para melhorar o que os sistemas nacionais e estaduais ainda não alcançaram.

3 O CASO DA META INDIVIDUAL DE PRODUTIVIDADE DA VARA ÚNICA DE GOVERNADOR NUNES FREIRE

O Fórum da Vara Única de Governador Nunes Freire, situado à Rua da Telma,

nº 20, Centro, Governador Nunes Freire/MA, CEP 65284-000, pertencente à Comarca de Governador Nunes Freire do TJMA nos anos de 2018 e 2019 vivenciou um sistema de metas individuais aplicado por esta especializanda, na função de Secretária Judicial da vara, com a devida anuência do magistrado responsável pela unidade, ainda com o intuito de melhorar a prestação jurisdicional, elevando a produtividade da referida unidade, bem como preencher as lacunas deixadas pelo sistema de metas do CNJ e ainda as metas da GPJ repassadas pelo TJMA.

A unidade já trabalhava de forma cooperativa com metas compartilhadas e vinha alcançando as metas nacionais, bem como a GPJ, no entanto verificava-se que o acervo continuava a crescer e a produtividade da unidade não era suficiente para acompanhar esse crescimento, se fazendo necessária uma intervenção com medidas para coibir a morosidade processual, surgindo assim, a ideia das metas individuais.

As metas de produtividade individual foram elaboradas com base nos dados obtidos do sistema THEMIS PG por meio dos relatórios retirados na opção “auditoria”, sendo verificadas as movimentações processuais realizadas pelos servidores nos autos físicos. Durante três meses foram anotados o quantitativo mensal de movimentos de cada servidor, excluindo-se o movimento “localização” e em seguida fora obtida a média, que totalizou 400 movimentações e acrescentou-se um percentual de 25%, ficando uma meta individual mensal de 500 movimentações.

Com a meta de 500 movimentações mensais estabelecida, pensou-se em uma forma de fomentar a adesão da equipe para aumentar sua produtividade e, como a maioria dos servidores estavam cursando algum curso superior ou especializações, decidiu-se bonificá-los da seguinte forma quando atingido as metas:

- a) Os servidores que se mantinham na média de 400 movimentações mensais ganhavam o direito de uma hora a menos em sua carga horária diária para estudo, podendo ser nas dependências do Fórum. O direito a uma hora a menos em sua carga horária diária só era obtido no mês subsequente, sendo necessário mantê-la para continuar gozando do benefício. Podendo ser adquirido no mês seguinte em caso de perda do benefício.
- b) Os servidores que alcançavam a meta de 500 movimentações mensais três meses consecutivos, além de ganhar a redução de uma hora em sua carga horária, ganhavam um dia de folga a ser combinado com a chefia imediata.
- c) O servidor que superasse a meta e se destacasse no mês, além das bonificações anteriores, ganhava automaticamente um dia folga a ser combinado com a chefia imediata.

As metas foram bem aceitas pela equipe e em pouco tempo movimentaram diversos processos que se encontravam aguardando movimentação na secretaria, tornando os procedimentos mais céleres. Nos anos de 2020 e 2021, por conta da pandemia e migração de boa parte dos processos físicos do Sistema THEMISPG para o sistema de processo judicial eletrônico – PJE, as metas individuais da unidade não foram aplicadas, mas encontram-se em análise para modificações e aplicações futura.

3.1 Resultados obtidos com a aplicação das metas individuais de produtividade na unidade

Os dados obtidos na aplicação das metas individuais na Vara Única de Governador Nunes Freire foram retirados do site do TJMA por meio de relatórios do Planejamento Estratégico e, ainda por meio dos sistemas THEMIS PG e TERMOJURIS da vara, autorizados pelo magistrado responsável atualmente pela unidade, consoante autorização em anexo. Foram analisados os dados de 2018, início da implantação das metas, bem como 2019, ano em que o sistema estava consolidado, em contraponto aos anos anteriores.

Com base nos dados analisados verificou-se que as metas individuais estabelecidas na vara seguem a metodologia motriz das metas SMART, por serem específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais, uma vez que visam melhorar a prestação jurisdicional por meio do aumento da produtividade da unidade, realizando mensalmente em torno de 400 a 500 movimentações por servidor e ainda motivando a equipe a se organizar para bater as metas e garantir uma hora a menos na carga horária para estudos, bem como folgas a serem combinadas com a chefia imediata.

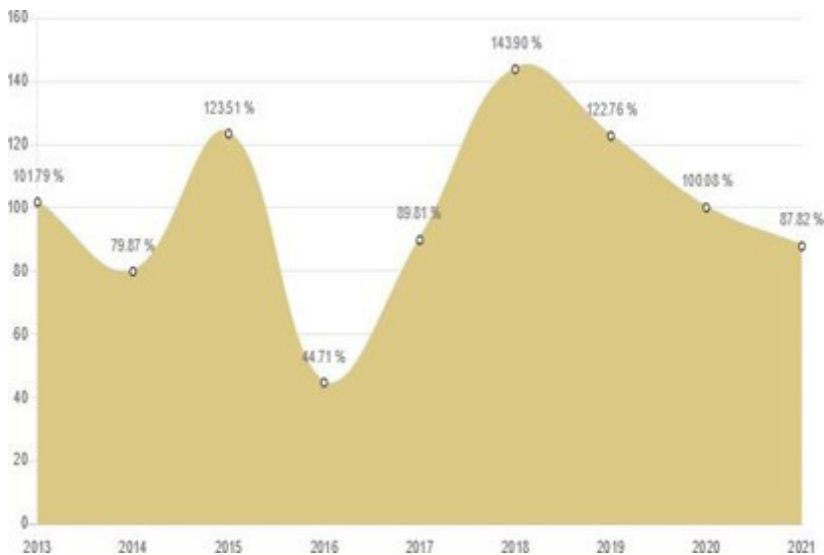
Ainda, a unidade conseguiu aumentar o índice de atendimento à demanda nos anos de 2018 e 2019, atingindo o percentual de 14390% em 2018 e 12276% em 2019, superando os anos anteriores de 44,71% em 2016 e 89,81% em 2017, conforme se denota na Imagem 1. Elevaram também, os quantitativos de processos baixados nos anos em que as metas não estavam em vigor, de 846 em 2016 e 1.481 em 2017 para 2.006 em 2018 e 1.990 em 2019, demonstrados na Imagem 2.

Em relação ao acervo total da vara, nos anos de execução das metas, pode-se notar uma baixa considerável, ficando de 5.899 processos em 2017 a 5.177 processos em 2019, consoante Imagem 3. Assim como, o acervo de processos não julgados também sofreu uma redução perceptível de 2.332 processos em 2017 para 2.127 e 2.288 processos nos anos de 2018 e 2019 respectivamente, constatadas na Imagem 4.

Não obstante, nas tabelas de n.º 1 a 3, resta evidente que as metas individuais de produtividade da unidade judiciária movimentaram em 2018 e 2019 um número

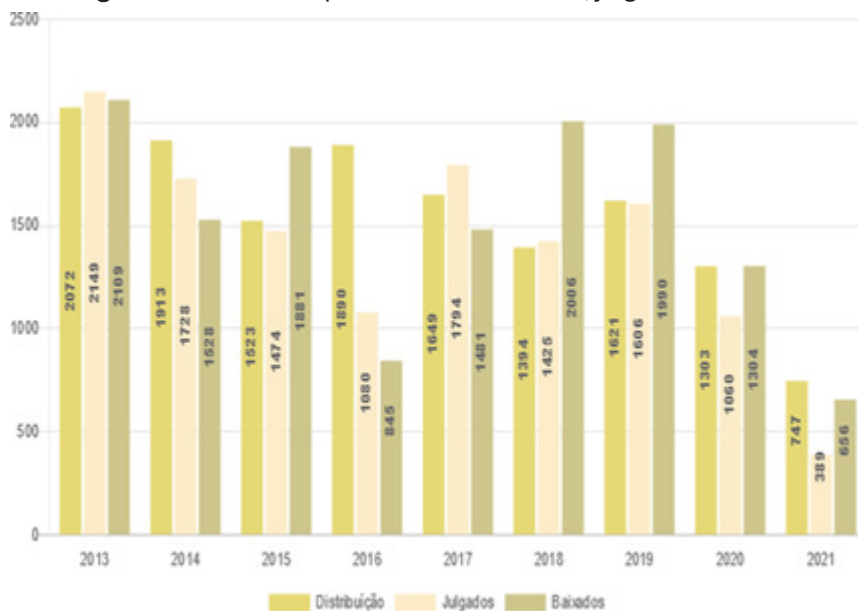
maior de processos que no ano de 2017, contabilizando 54.302 movimentações com 902 competências atingidas em 2017 em contraponto à 72.040 movimentações com 1.685 competências atingidas em 2019, aumentando assim, a produtividade e contribuindo para a melhoria da prestação jurisdicional almejada no início da aplicação das metas, sem perder de vista a missão, a visão e os valores do TJMA.

Imagem 1 - Índice de atendimento a demanda – Percentual de processos baixados em relação ao número de casos novos apresentados no mesmo período.



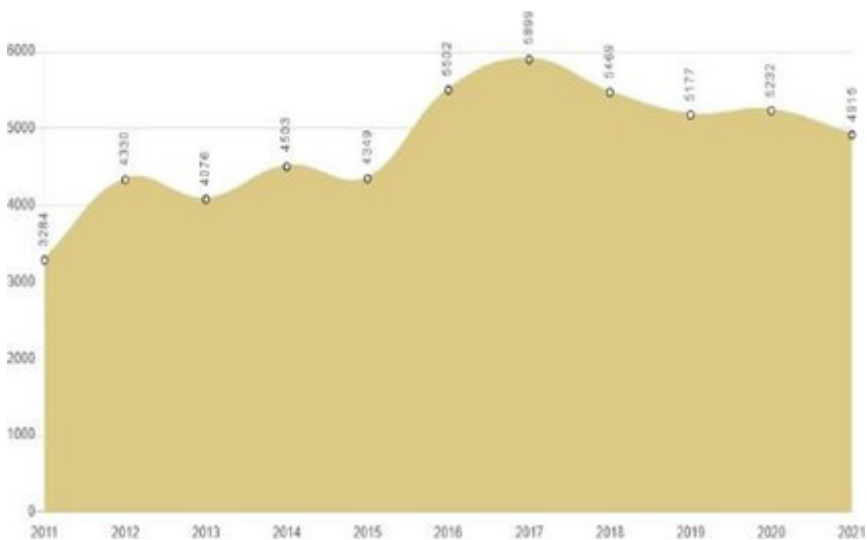
Fonte: Sistema TERMOJURIS

Imagem 2 - Número de processos distribuídos, julgados e baixados



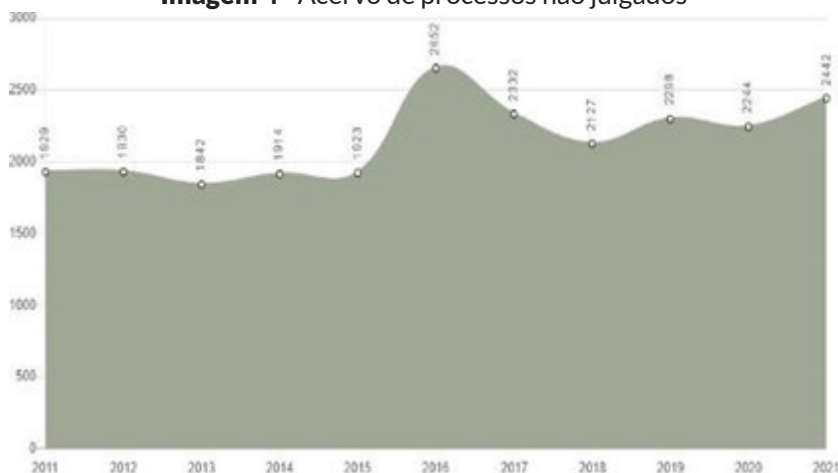
Fonte: Sistema TERMOJURIS

Imagem 3 - Acervo total da unidade



Fonte: Sistema TERMOJURIS

Imagem 4 - Acervo de processos não julgados



Fonte: Sistema TERMOJURIS

Tabela 1 - Relatório de movimentações da Unidade no ano de 2017

Quantitativo de Movimentos - 2017	
Quantidade de movimentos	15
Quantidade de competências	920
Número total de movimentos	54.302

Fonte: Criado pela própria autora com base nos dados do sistema TREMIS PG.

Tabela 2 - Relatório de movimentações da Unidade no ano de 2018

Quantitativo de Movimentos - 2018	
Quantidade de movimentos	56
Quantidade de competências	1.600
Número total de movimentos	65.037

Fonte: Criado pela própria autora com base nos dados do sistema TREMIS PG.

Tabela 3 - Relatório de movimentações da Unidade no ano de 2019

Quantitativo de Movimentos - 2019	
Quantidade de movimentos	34
Quantidade de competências	1.685
Número total de movimentos	72.040

Fonte: Criado pela própria autora com base nos dados do sistema TREMIS PG.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a análise dos sistemas de metas, tanto de uma forma ampla, quanto mais específica, como foi o caso das metas individuais de produtividade da Vara Única de Governador Nunes Freire, foi possível constatar que precisamos buscar cada vez mais mecanismos de aperfeiçoamento pessoal e profissional se quisermos mudar qualquer realidade que não nos seja afeita, assim como fez a unidade judiciária de Governador Nunes Freire.

As unidades judiciárias enfrentam constantemente desafios para tramitação processual, os quais dariam se fosse elencar aqui, outro artigo. Todavia, focando no objeto da pesquisa que embasou esse trabalho, depreende-se que, para objetivos audaciosos necessitamos de metas sistematizadas e neurologicamente esquematizadas, para que elas não fiquem apenas no mundo dos sonhos.

Enfrentar, diariamente o acúmulo processual, morosidade e perda da qualidade nos serviços prestados à sociedade, dentre outros percalços só será possível se as metas estiverem bem definidas e enraizadas na equipe que as colocará em prática como foi verificado na vara analisada, que além de cumprir com as obrigações repassadas pela Corregedoria se motivou a ir além, levando em consideração suas especificidades, no caso o incentivo ao estudo por meio de folgas.

Além disso, elevar os números das unidades, sem perder qualidade, se desvincular da missão, visão e valores e ao mesmo tempo motivar os servidores é uma grande preocupação para os Tribunais, tanto que o CNJ, com as Metas Nacionais, as Corregedorias, no caso do TJMA com a criação da GPJ, reconhecimento de produtividade, dentre outros estão cada vez mais trilhando esse caminho.

Todavia, se fazem necessárias ações mais específicas, com um olhar individualizado para todas as comarcas, trabalhando e fortalecendo práticas saudáveis de gestão, criando mecanismos que possam ser incluídos nas rotinas das varas, como a aplicação de metas individuais, com um sistema de bonificação em curto prazo, dentro das unidades sem burocratização, ficando a cargo da chefia imediata avaliar com os servidores dentro de suas realidades para que os mesmos possam sentir-se motivados e autores das metas criadas.

A pesquisa trouxe resultados reais com a aplicação de metas simples e bem recebidas pelos servidores, o que foi crucial para o seu sucesso. A temática do presente artigo é bem ampla, no entanto com os achados colacionados neste, nos mostram práticas a serem trabalhadas e aperfeiçoadas nas unidades judiciárias para melhorias de suas atividades rumo a uma prestação jurisdicional de qualidade, com eficiência e eficácia

sem perder sua essência constitucional.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Cristian. *A tríade do tempo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

CASTELLO, Daniel. *Como construir a identidade da sua empresa*. s.l.: Endeavor Brasil, 2012.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Metas*. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas/>. Acesso em: 23 jan. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Servidores em teletrabalho superam metas de produtividade nos tribunais*. Agência CNJ de Notícias. 21 de junho de 2016. Disponível em: <https://www.cn.jus.br/servidores-em-teletrabalho-superam-metas-de-produtividade-nos-tribunais/>. Acesso em: 23 jan. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Sobre as Metas*. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas/sobre-as-metas>. Acesso em: 23 jan. 2021.

DEMARCHI, Clovis. *As metas do CNJ: controle e parâmetro para o prazo razoável do processo e o princípio da eficiência*. Revista Eletrônica Direito e Política, Programa de Pós- Graduação Stricto Sensu em Ciência Jurídica da UNIVALI, Itajaí, v.6, n.2, 2º quadrimestre de 2011. 2. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rdp/article/view-File/6071/3338>. Acesso em: 23 jan. 2021.

EVANS, V. *Ferramentas estratégicas: guia essencial para construir estratégias relevantes*. Tradução Sabine Holler.-1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier,2013. Disponível em: https://kudf.net/download/vaughan-evans-ferramentas-estrategicas_5a644f94e2b6f5991b8c6dbc_pdf. Acesso em: 23 jan. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO. *Corregedoria institui prêmio de Reconhecimento de Produtividade para juízes e servidores*. Disponível em: <https://www.tjma.jus.br/midia/cgj/noticia/431274>. Acesso em: 10 jul. 2021.

Diagnóstico Unidade Judicial: Acervo total da unidade. Disponível em: <https://termojuris.tjma.jus.br/judicial-unit-diagnosis>. Acesso em: 10 jul. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO. *Diagnóstico Unidade Judicial: Acervo de processos não julgados*. Disponível em: <https://termojuris.tjma.jus.br/judicial-unit-diagnosis>. Acesso em: 10 jul. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO. *Diretrizes, objetivos, metas e indicadores do Poder Judiciário do Maranhão*. Disponível em: <https://www.tjma.jus.br/institucional/tj/planejamento-estrategico/titulo-planejamento/156/413721>. Acesso em: 13 jul. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO. *Transparência - Dados estatísticos: Índice de atendimento a demanda – Percentual de processos baixados em relação ao número de casos novos apresentados no mesmo período*. Disponível em: <https://termojuris.tjma.jus.br/statistic-data>. Acesso em: 10 jul. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO. *Transparência - Dados estatísticos: Número de processos distribuídos, julgados e baixados*. Disponível em: <https://termojuris.tjma.jus.br/statistic-data>. Acesso em: 10 jul. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO. *Relatório de movimentações - Período de 01/01/2017 a 31/12/2017*. Sistema THEMIS PG. Acesso em: 10 jul. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO. *Relatório de movimentações - Período de 01/01/2018 a 31/12/2018*. Sistema THEMIS PG. Acesso em: 10 jul. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO. *Relatório de movimentações - Período de 01/01/2019 a 31/12/2019*. Sistema THEMIS PG. Acesso em: 10 jul. 2021.

TRACY, Brian. *O ciclo do sucesso: como descobrir suas reais metas de vida e chegar aonde você quer*. Tradução Cissa Tilelli Holzschuh. São Paulo : Editora Gente, 2013.

ZAGO, Renato. *Metas e resultados*. s.l.: Canal do sucesso, 2015.

GESTÃO DE PESSOAS, GESTÃO DE CONHECIMENTOS E SISTEMA DE MERITOCRACIA NO ÂMBITO DO PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E VENCIMENTOS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO: APONTAMENTOS SOBRE A EFETIVIDADE NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL

Clemilton Ferreira Sousa¹
Lucylea Gonçalves França²

RESUMO

O presente trabalho pretende analisar o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos Servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão implementado através da Lei nº 8.715 de 19 de novembro de 2007 e, estudar e compreender a eficácia do sistema de Gratificação de Atividade Judiciária, de acordo com as metas e necessidades estabelecidas no marco do Poder Judiciário. A abordagem compreende verificar através de relatórios, dados e pesquisas, a necessidade de um mapeamento da cultura organizacional do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão e suas possíveis implicações práticas em cada unidade administrativa e jurisdicional. Seguindo esse contexto, discorre-se sobre a Gestão de Pessoas e Gestão de Conhecimentos, visando a necessidade de subsidiar a formulação de políticas que contemplem servidores qualificados no desenvolvimento das atividades individuais de acordo com as necessidades dos setores específicos, vislumbrando a produtividade por meio da gratificação em percentual adequado ao resultado final. Ademais, na forma da Lei n. 8.715/2007, aborda-se sobre a reorganização do PCCV como instrumento de regularização e reestruturação do sistema de Gestão de Competências e Meritocracia do Poder Judiciário Estadual do Maranhão. Portanto, o fomento que visa alcançar, será uma reorganização e ampliação de importante mecanismo de qualificação, progressão e promoção de servidores, por meio de um sistema de meritocracia profissional, de acordo com as atividades exercidas, atrelados ao novo projeto de lei que dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos Servidores do Poder Judiciário do Maranhão.

Palavras-chave: gestão; competências; meritocracia; produtividade; qualificação.

ABSTRACT

This present work intends to analyze the Civil Servants Plan of Positions, Careers and Dues of the Maranhão State Court of Justice implemented through the law num. 8.715 of November 19 of 2007 and study and comprehend the Gratification through Judicial Activity system, according to the goals and necessities established on the Judicial Power

1 Aluno do Curso de Pós-graduação em Gestão Judiciária pela UFMA, graduado em Ciências Contábeis pelo CEUMA, graduando em Direito pela Faculdade Pitágoras, servidor público/auxiliar judiciário do TJMA e-mail: cfsousa@tjma.jus.br

2 Advogada, professora do Curso de Pós-graduação pela UFMA. Prof. assistente do curso de Direito da UFMA.

framework. The approach grasps to verify, through reports, data and research the necessity of a organizational culture mapping of the Maranhão State Court of Justice and its possible practical implications on each jurisdictional and administrative unit. Following the context, about the People and Information Management, aiming the necessity to subsidize the making of policies that contemplate qualified servants in the development of individual activities according to specific sectors' necessities, aiming for productivity through gratification in a percentage that is adequate to the final result. Furthermore, in the form of the law num. 8.715/2007, the reorganization of the PCCV as an instrument to regulate and restructure the Maranhão State Competency and Meritocracy Management of the Judiciary Power. Therefore, the promotion that is aimed to be reached will be a reorganization and enlargement of the important mechanism of servants qualification, progression and promotion through a professional meritocracy system according to the activities performed, attached to the new law project that describes the Civil Servants Plan of Positions, Careers and Dues of the Maranhão State Court of Justice.

Keywords: management; skills; meritocracy; productivity; qualification.

1 INTRODUÇÃO

Entre os anos de 2017 e 2021, o Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão vem implementando ações voltadas a análise das competências e gestão de pessoas, decorrentes de diversas ações implementadas pelo Recursos Humanos Estratégico e Escola Superior da Magistratura do Estado do Maranhão. Esse avanço, tem permitido aos gestores detectarem demandas e gargalos no desempenho periódico das atividades desenvolvidas nas unidades de trabalho, proporcionando um desenvolvimento de planejamentos estratégicos com objetivo de melhorar a gestão dos conhecimentos e competências e, por consequência, considerável aumento na produtividade.

Primeiramente o trabalho visa abordar a necessidade atual que as organizações buscam com uma visão estratégica, no qual o processo da produtividade, resulta na meritocracia e reconhecimento, incluídos no Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, através da Gratificação de Atividade Judiciária (GAJ) e Gratificação de Produtividade Judiciária (GPJ). Além dos gestores das unidades administrativas e jurisdicionais, servidores contribuem com conhecimentos, competências e proporcionam decisões e ações que dinamizam a organização, proporcionando inúmeras contribuições as organizações, como: celeridade, economicidade, tecnologia, comunicação, saúde, bem-estar, benefícios à sociedade, transparência, infraestrutura etc.

Não obstante a permanente discussão, almeja-se alcançar uma perspectiva que possa contribuir nas práticas de qualificação e incentivo aos servidores, pela busca de conhecimentos, resultando não apenas na produtividade organizacional, mas também resultando na produtividade individual e seu reconhecimento meritocrático. Nesse con-

texto, diante de inúmeras dificuldades e controvérsias no que se refere a finalidade de algumas ferramentas de Gestão de Pessoas, Gestão de Conhecimentos e Gestão de Competências, bem como suas teorias, conceito e elementos, visa-se influências na demanda do Poder Judiciário Estadual, por meio do Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos, principalmente através da Gratificação de Atividade Judiciária, Gratificação de Produtividade Judiciária e Adicional de Qualificação.

Em seguida aborda-se a importância da pesquisa de cultura organizacional, avaliação de potencial e Gestão por Competências dos servidores, como instrumentos que permitem identificar o potencial do conhecimento e as diversas habilidades do perfil traçado. As habilidades adquiridas, experiências profissionais, atitudes comportamentais e formações acadêmicas acumuladas, devem culminar na meritocracia, reconhecimento e valorização profissional, pois agregam ao adequado contexto organizacional do judiciário, proporcionando em suas especificidades, como resultado final uma prestação de serviço célere a toda sociedade.

Seguindo essa relação de simbiose entre as organizações e a força de trabalho desenvolvida por pessoas, as ferramentas utilizadas pelo Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão através do Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos, pretendia alcançar extremamente a produtividade e celeridade processual, além da qualificação dos servidores. Essa troca mútua, depende de vários aspectos situacionais e contingenciais, como: estrutura organizacional, cultura organizacional, tecnologia utilizada, processos internos, modalidades de gestão e outras variáveis.

O plano de aperfeiçoamento e construção de um novo perfil dos servidores judiciários será abordado diante das políticas públicas implantadas pela Escola Superior da Magistratura do Estado do Maranhão, que tem almejado uma qualificação meritocrática por meio de cursos e treinamentos específicos, o que proporciona aos servidores uma formação adequada e reconhecimento das atividades realizadas no âmbito administrativo e jurisdicional.

Em suma, buscando a se dedicar em alcançar as metas e objetivos da organização, através da qualificação e gestão organizacional, atrelados ao sistema de valorização e recompensa meritocrática, capazes de aumentar o comprometimento recíproco das pessoas e organizações, o presente artigo aborda um fenômeno sinérgico e emergente sistêmico, aperfeiçoado e reestruturado no Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão pelo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos Servidores.

2 OS PRINCÍPIOS BÁSICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ASSOCIADOS AS GRATIFICAÇÕES POR MERITOCRACIA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

Os princípios básicos da administração pública estão expressamente previstos no art. 37, caput, da Constituição Federal de 1988 e, pelo art. 2º da Lei Federal 9.784/1999. Constituem, por assim dizer, os fundamentos da ação administrativa, zelando sempre pelos interesses sociais, que estão consubstanciados na: legalidade, moralidade, impessoalidade ou finalidade, publicidade, eficiência, razoabilidade, proporcionalidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, motivação e supremacia do interesse público. Destacando-se os princípios básicos que se relacionam ao debate em questão, correlacionando-os a produtividade, eficácia, meritocracia e prestação de serviços efetivos na gestão do judiciário maranhense, sendo eles: legalidade, moralidade, eficiência, proporcionalidade, motivação e supremacia do interesse público (BRASIL, 1999).

Primeiramente, vale-se contextualizar os princípios da legalidade e moralidade, no qual o administrador público deve atender o primeiro sem sucumbir com o segundo, para dar plena legitimidade à sua atuação, atendendo as exigências da lei com os preceitos da instituição pública.

Nesse sentido, frisa-se os ensinamentos que Meirelles (2020, p. 79-80), apresenta sobre os dois princípios:

A eficácia de toda atividade administrativa está condicionada ao atendimento da Lei e do Direito. É o que diz o inc. I do parágrafo único do art. 2º da Lei 9.784/99. Com isso, fica evidente que, além da atuação conforme à lei, a legalidade significa, igualmente, a observância dos princípios administrativos.

[...]

A moralidade administrativa constitui, hoje em dia, pressuposto de validade de todo ato da Administração Pública (CF, art. 37, caput). Não se trata – diz Hauriou, o sistematizador de tal conceito – da moral comum, mas sim de uma moral jurídica, entendida como “o conjunto de regras de conduta tiradas da disciplina interior da Administração.”

Seguindo as ideias do autor, a moralidade do ato administrativo e a sua legalidade e finalidade, não se separam, pois, são pressupostos da validade de toda atividade pública legítima. A moralidade está ligada a boa-fé objetiva, no qual o bom administrador, deve ser conhecedor da lei e seguir os princípios éticos regentes da função administrativa, com uma conduta honesta, leal e íntegra, indispensavelmente interligados.

Em seguida, ressalta-se a importância dos princípios da eficiência, proporcionalidade e motivação, que estão correlacionados com a produtividade, celeridade e prestação de serviços efetivos à sociedade, contemplados pelo sistema de Metas do Poder Judiciário que foram estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça a partir de 2010,

representando então, o compromisso dos tribunais em melhorar os serviços prestados com maior eficiência e qualidade, na busca dos reais interesses da coletividade e o pleno afastamento dos interesses pessoais dos administradores públicos.

Meirelles (2020, p. 80, 84 e 88) leciona sobre os três princípios:

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. O princípio deve ser atendido e aplicado no sentido de que a atividade administrativa (causa) deve buscar e produzir um resultado (efeito) razoável em face do atendimento do interesse público visado.

[...]

A Lei nº 9.784/99 também prevê os princípios da razoabilidade e da proporcionalidade. Assim, determina nos processos administrativos a observância do critério de “adequação entre os meios e fins”, cerne da razoabilidade, e veda “imposição de obrigações, restrições e sanções em medida superior àquelas estritamente necessárias ao atendimento do interesse público”, traduzindo aí o núcleo da noção da proporcionalidade (cf. art. 2º, parágrafo único, VI). Em suma, na sua atuação, o agente deve observar e usar os meios na devida proporcionalidade com a finalidade da lei que está executando.

[...]

Pela motivação o administrador público justifica sua ação administrativa, indicando os fatos (pressupostos de fato) que ensejam o ato e os preceitos jurídicos (pressupostos de direito) que autorizam sua prática. Claro está que em certos atos administrativos oriundos do poder discricionário a justificação será dispensável, bastando apenas evidenciar a competência para o exercício desse poder e a conformação do ato com o interesse público, que é pressuposto de toda atividade administrativa. Em outros atos administrativos, porém, que afetam o interesse individual do administrado, a motivação é obrigatória, para o exame de sua legalidade, finalidade e moralidade administrativa.

Os três princípios buscam a produtividade e economicidade, exigindo-se principalmente reduzir desperdícios de recursos públicos na execução dos serviços com rendimento funcional. É desejável que a qualidade e celeridade caminhem simultaneamente, alcançando-se os resultados preestabelecidos pela Administração Pública.

Ademais, ressalta-se o princípio fundamental para Administração Pública, justificado pela busca do interesse geral da coletividade, sendo indisponível ao administrador público. Frisado muito bem por Celso Antônio Bandeira de Mello (2004, p. 99), como o princípio geral da Administração Pública “o princípio da supremacia do interesse público sobre o interesse privado é princípio geral de Direito inerente a qualquer sociedade. É a própria condição de sua existência”.

Com a vênua, invocando a mesma passagem, Carvalho Filho (2018, p. 34), expõe

sobre o princípio da supremacia do interesse público:

[...] não é o indivíduo em si o destinatário da atividade administrativa, mas sim o grupo social num todo. Saindo da era do individualismo exacerbado, o Estado passou a caracterizar-se como o Welfare State (Estado/bem-estar), dedicado a atender ao interesse público. Logicamente, as relações sociais vão ensejar, em determinados momentos, um conflito entre o interesse público e o interesse privado, mas, ocorrendo esse conflito, há de prevalecer o interesse público.

Seguindo todos os princípios citados, a Resolução nº 59/2010 e Lei nº 9.326/2010, incluíram na Lei nº 8.715/2007, o art. 7º-D, que instituiu a Gratificação de Atividade Judiciária – GAJ e Gratificação de Produtividade Judiciária – GPJ, visando alavancar a produtividade no Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, que no contexto da primeira trata-se de uma medida que visa ampliar um regime de trabalho na execução de atividades diferenciadas das funções dos servidores, com a concessão mensal da gratificação por meritocracia, e a título da segunda, trata-se do alcance de metas de produtividade fixadas pelo Tribunal de Justiça do Maranhão, com a concessão anual da gratificação por meritocracia (MARANHÃO, 2007).

Diante do período se instaurou plausível medida de aperfeiçoamento e integração dos servidores as atividades estabelecidas nas unidades de trabalho, verifica-se a ausência de uma Gestão de Competências que pudesse auferir as ferramentas necessárias para estabelecer e mensurar as atividades diferenciadas de cada cargo e função, nas diferentes unidades administrativas e jurisdicionais, possibilitando assim, relacionar o aumento da produtividade, ao reconhecimento profissional e valorização individual de cada servidor inserido no sistema de gratificação meritocrática.

O setor público tem sofrido intensas mudanças diretamente ligadas ao planejamento estratégico, gerenciamento de custos, inovações tecnológicas, novas relações de trabalho e diversos fatores que possam aprimorar a prestação de serviço com qualidade, além de proporcionar uma produtividade e celeridade com a finalidade de abordar uma nova organização relacionada aos aspectos produtivos individuais e coletivos. Com as transformações ocorridas no cenário atual, o setor público vem buscando o contingenciamento de despesas, na tentativa de reduzir custos e conseqüentemente aplicar recursos que proporcionem maior efetividade aos objetivos desejados pelo público interno e externo, atendendo as expectativas da sociedade e, principalmente, na aplicação dos recursos e tecnologia necessária para atingir-se as metas desejadas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

A Gestão por Competências e Gestão de Qualidade representam modelos de organização que eliminam a repetição de erros e o retrabalho, proporcionando ao servidor fazer a coisa certa, no tempo certo e ao menor custo, dominando os melhores conheci-

mentos para as atividades desenvolvidas no órgão. Devendo-se levar em consideração que a produtividade é a eficiência na qual os recursos humanos, estrutura e insumos são transformados em produção contínua, tendo como maior insumo demandado no Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão o conhecimento.

Como justificativa da alavancagem na produtividade do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão e alcance de metas estabelecidas pelo CNJ, as políticas públicas de qualificação, treinamentos e aperfeiçoamento dos servidores desenvolvidas pela Escola Superior da Magistratura do Maranhão, vem ganhando extrema importância pelo investimento no conhecimento entre os anos de 2015 e 2021.

Nesse sentido, colhe-se o ensinamento de Maria Rita Gramigna (2017, p. 55):

A ação integrada que leva em consideração as diversas interfaces setoriais tem como resultado o cumprimento das atividades dentro dos prazos e o andamento dos processos de forma harmoniosa.

Este resultado é garantido quando os profissionais envolvidos no contexto compreendem seu entorno como parte de um todo maior, superando a visão departamentalizada.

É essencial o desenvolvimento da competência visão sistêmica de forma a estimular o pensamento estratégico e, conseqüentemente, a capacidade de fazer conexões.

Então, conforme descrito, a necessidade do mapeamento de competências nas unidades administrativas e jurisdicionais da organização, tem como propósito identificar as lacunas, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia organizacional e as competências internas exigidas para cada profissional, direcionadas a produção contínua e à consecução dos objetivos da organização. Identificando-se por meio de pesquisa documental, que inclui análise do conteúdo da missão, da visão futura, objetivos e estratégias setoriais, por meio de coleta de dados com servidores-chaves da organização, além de questionários, relatórios e inventários estruturados, com escalas periódicas de avaliação de métodos, técnicas e práticas aplicadas a cada unidade.

3 A CULTURA ORGANIZACIONAL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO E UMA PROPOSTA DE MÉTODO DE ANÁLISE E MUDANÇA DE PROCESSOS CICLO PDCA

A missão, visão, valores da organização devem estar bem claras a todos os envolvidos, sendo eles gestores, servidores, comissionados, terceirizados, estagiários ou colaboradores, para que crenças e valores dispersos, não possam ser acreditados e absorvidos inconscientemente por quem trabalha na organização. Por isso, a percepção dos membros internos do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão não pode ser seletiva,

sendo a identificação dos elementos culturais obrigatoriamente completa.

A atuação dentro do órgão por seus membros, não deverá ocorrer de modo natural, espontâneo ou inconsciente, pois a existência das regras deve ser perceptível e clara. A cultura organizacional de uma organização é um conjunto composto pela missão, visão e valores, bem como as normas e os comportamentos adotados dentro dela e que devem ser reproduzidas pelos *stakeholders*. O objetivo é alinhar o desenvolvimento com aquilo que a organização acredita, direcionando o trabalho dos colaboradores e levando-os a se engajarem e se relacionarem mais entre si.

Fernando Lanzer bem difere a cultura de clima organizacional “a cultura é o conjunto de valores que rege o comportamento de um grupo e clima é dos efeitos causados pela cultura”. Então podemos concluir, que o clima organizacional é o resultado da cultura organizacional, podendo ter efeitos positivos ou negativos, de acordo com a percepção e absorção dos *stakeholders*.

Vejamos como Fernando Lanzer (2018, p. 21) prossegue definindo cultura e clima organizacional, com a definição e exemplo citado:

A cultura organizacional, por sua vez, na minha própria definição, é o conjunto de valores e normas escritas e não escritas que dão a um grupo de pessoas a noção do que é certo e errado, do que é aceito e não aceito naquele grupo. A cultura é mais perene, muda mais devagar e é menos suscetível à influência imediata do líder.

Se o chefe chega de manhã, de mau humor, pode com isso criar um clima pesado durante o dia todo na equipe. A cultura da equipe, entretanto, somente mudará após meses de comportamento repetido do chefe e dos seus integrantes. Se a equipe tem uma cultura de estímulo às brincadeiras e ao bom humor, um dia de clima pesado não mudará a cultura. Entretanto, se todos os dias, durante meses, o chefe estiver de mau-humor, isso pode fazer com que, aos poucos, o grupo todo acabe por não mais estimular brincadeiras e a cultura do grupo eventualmente mudará.

Diante dessa perspectiva, fica claro entender a relação da cultura organizacional, com o clima organizacional e os resultados alcançados, ou não, por meio dos sistemas de gratificações por atividade desempenhada e produtividade. O que nos interessa, é mudar o comportamento dos servidores para alcançar o melhor desempenho em todas as unidades do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, de acordo com a missão, visão e valores estabelecidos e direcionado a todos os componentes da organização. Nesse sentido, a importância das informações sobre quaisquer fatores que influenciam no desempenho das equipes, deve buscar positivamente o desempenho de cada *stakeholders*.

Fernando Lanzer (2018) destaca a importância do líder na influência da cultura das organizações, uma vez que o clima organizacional é mais suscetível à influência dos gestores, e completa “o estilo participativo tem um impacto positivo na dimensão recom-

pensas, bastante positivo na dimensão clareza e positivo nas dimensões responsabilidade, compromisso e impacto geral”.

As diretrizes estratégicas, a missão, a visão e os valores, devem ser de pleno conhecimento em todo Poder Judiciário Estadual, por isso, a pesquisa sobre a cultura organizacional e o clima organizacional deve ser realizada no âmbito de todas as unidades do Tribunal de Justiça do Estado, não apenas com o propósito de obter informações as Diretorias, se trata de uma interação entre gestores e o quadro geral de servidores e funcionários.

Com os ensinamentos de Chiavenato (2020, p. 70-71), fica mais claro a importância da missão, visão e valores nas organizações:

A missão deve traduzir a filosofia da organização, que é geralmente formulada por seus fundadores ou criadores por meio de seus comportamentos e ações. Essa filosofia envolve valores e crenças centrais que representam os princípios básicos da organização e que balizam a sua conduta ética, responsabilidade social e suas respostas às necessidades do ambiente. Os valores e crenças centrais devem focalizar todos os stakeholders direta ou indiretamente envolvidos no negócio e traduzir a filosofia em metas tangíveis e que orientem a organização para um desempenho excelente. A missão é o ponto de partida da estratégia organizacional e indica o caminho a ser seguido pela organização. E ela precisa ser conhecida e apoiada por todas as pessoas.

[...]

Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria projetada no tempo futuro. É o ato de ver a si própria projetada no tempo futuro. Toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos necessários, do tipo de relacionamento que deseja manter com seus stakeholders e mercados, de como irá atingir seus objetivos organizacionais, das oportunidades e desafios que enfrenta, quais as forças que a impelem e em que condições ela opera. A visão está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que com aquilo que ela realmente é. Nessa perspectiva, muitas organizações colocam a visão como o projeto que elas gostariam de ser dentro de certo prazo de tempo e qual o caminho futuro que pretende adotar para chegar até lá.

[...]

Os valores organizacionais decorrem de certas pressuposições básicas – como o respeito à natureza humana –, que funcionam como o núcleo da cultura organizacional. Embora provoquem forte tendência à conformidade nas pessoas, funcionam como princípios políticos de consistência que dão direção, integridade e autodisciplina às pessoas.

Ressaltando a percepção dos magistrados e dos servidores a respeito do seu ambiente de trabalho e as respectivas influências no comportamento profissional e desempenho da organização, o Tribunal de Justiça do Maranhão elaborou uma pesquisa de Clima Organizacional em 2017. Os resultados levantam informações de acordo com as temáticas: ambiente e condições de trabalho, relação institucional e, gestão de pessoas e

liderança.

Com relação ao perfil dos colaboradores que participaram da pesquisa, os índices de participação em 2017 registraram maior participação que a primeira pesquisa, que foi realizada em 2016, alcançando 48,15% de servidores efetivos e 47,40% de servidores comissionados, no total de 2.305 participantes, dentro de um universo de pesquisa de 5.170 servidores e magistrados.

O índice geral de satisfação dos servidores em 2017 foi classificado como “bom”, sendo uma mudança positiva, em relação ao resultado “razoável” da pesquisa de 2016.

A temática que engloba o estudo em análise é Gestão de Pessoas e Liderança, que mediram grau de satisfação dos colaboradores com a política de gestão implantada e a atuação das chefias de nível estratégico e imediato. Registrando o índice de satisfação do servidor em 66,45% em 2017, portanto, evidente a necessidade de serem promovidas melhorias nessa relação entre gestores e colaboradores, o que pode ser alcançado por meio de ações de treinamento e capacitação voltadas para os líderes e colaboradores.

Continuando com a mesma temática, a categoria que trata de questões que busca verificar o grau de reconhecimento dos colaboradores pelo bom desempenho e esforço individual apresentados no desenvolvimento de suas atividades, o resultado obtido em 2017 foi 61,68%, apresentando uma percepção avaliada com o conceito “razoável” de satisfação.

Na categoria que trata sobre o ambiente de trabalho, o quantitativo de servidores na unidade para realização dos trabalhos registrou índice de 45,44% em 2017, sendo classificado como “ruim”, além da questão relacionada ao volume de trabalho realizado que registrou o índice de 68,65% em 2017, classificado como razoável. Tal resultado demonstra a insatisfação dos colaboradores que consideram como sendo insuficiente a quantidade de pessoas existentes para realização das atividades nas suas unidades, observa-se com isto ainda existir entre os colaboradores a percepção de que se tem pouco pessoal para uma alta demanda de trabalho a ser realizado.

Entretanto, apesar desses resultados, os servidores sentem-se fortemente comprometidos com a realização das suas atividades profissionais, tendo em vista o percentual de 93,93% em 2017, obtendo o conceito “ideal” para temática. Os servidores também manifestaram um maior contentamento com relação ao planejamento das tarefas nas unidades e cumprimento dos prazos para realização das tarefas, respectivamente, 76,77% e 71,50%, alcançando o conceito “bom”.

Sobre o assunto vale ressaltar, que trata da Gestão de Pessoas, que Chiavenato (2014, p. 6) discorre:

O contexto geral da GP é de que é formado por pessoas e organizações em uma incrível e duradoura interdependência. De um lado, as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando em organizações. E estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar o sucesso. De outro lado, o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas, que dele dependem para a subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível, em face da importância e do impacto que provoca nelas. Assim, as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem-sucedido depende de crescer nelas. De outro lado, as organizações também dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados e atingir objetivos globais e estratégicos. As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra em uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos.

Seguindo a necessidade de um engajamento como desafio de gestão, sendo que os líderes almejam um quadro pessoal capacitado e motivado para atingir os objetivos organizacionais, com esforço discricionário para superar as dificuldades em relação ao déficit de servidores e a prerrogativa de alcançar o melhor nível nas atividades diferenciadas, que são atribuídas aqueles servidores atrelados ao sistema de Gratificação de Atividade Judiciária e, percentuais que se enquadram a Gratificação de Produtividade Judiciária, além da importância da cultura organizacional que define seus membros, propõem-se o método de análise e mudança de processos em inovação Ciclo PDCA:

PDCA	FLUXO	FASE	OBJETIVO
P	1	Identificar	Definir quais atividades diferenciadas estão sendo aplicadas em cada unidade jurisdicional e administrativa, por cargo (auxiliar, técnico e analista)
	2	Observar	Definir o fluxograma de todas as unidades jurisdicionais e administrativas, com as atividades definidas de cada função e cargo.
	3	Análise	Verificação minuciosa dos setores que necessitam da GAJ e da quantidade de servidores que atuarão no trabalho periódico de 8 horas, de acordo com a demanda e necessidades estruturais.

PDCA	FLUXO	FASE	OBJETIVO
D	4	Plano de ação	Realizar um levantamento da formação acadêmica, treinamentos, cursos de aperfeiçoamento, realizados por todos os servidores, identificando as habilidades relacionadas ao desenvolvimento diferenciado das atividades externas a sua função.
C	5	Verificação	Estipular modelo de relatório mensal a ser emitido por cada servidor inserido no sistema GAJ, passando por avaliação periódica da chefia imediata da unidade, setor de recursos humanos e acompanhamento e desenvolvimento da carreira. Elaborar sistema de requalificação profissional e reenquadramento de servidores que deixaram o sistema GAJ devido não alcançarem as metas e índice de produtividade estabelecido.
A	6	Padronização	Implantar sistema de selo prata (20%), ouro (30%) e diamante (40%), como forma de estímulo adicional (percentual dos valores da gratificação) ao crescimento da produtividade e alcance de metas.
	7	Conclusão	Setor de Recursos Humanos, ESMAM, Coord. de Acompanhamento e Desenv. na Carreira, Assessoria de Gestão Estratégica e Modernização, realizando análise e estudos científicos para melhoria das unidades administrativas e judiciais, proporcionando o controle de resultados.

O método PDCA busca estar plenamente direcionado a atuação preventiva e estratégica, como missão, aprimorar os mecanismos de controle, objetivando uma prestação de serviço eficiente, através da visão, e, finalmente, seguindo os valores da agilidade, inovação, prestação de contas, ética, governança, participação, orientação e controle do TJMA.

Definir metas, objetivos, comportamentos e ações, são providências orientadoras que a organização deve oferecer aos seus colaboradores para alcançar resultados e garantir a participação, engajamento e direcionamento. Esse ajustamento constante à cultura organizacional, é imprescindível.

4 OS SISTEMAS DE MERITOCRACIA INSERIDOS NO PCCV E SUAS INFLUÊNCIAS NAS METAS E PRODUTIVIDADE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO

Segundo Maranhão (2007) a Lei nº 8.715, de 19 de novembro de 2007 define em seu artigo 2º, inciso IV, cargo público como “o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor”, e em seu inciso V, classe “é o conjunto de cargos de mesma natureza funcional e semelhante quanto ao grau de complexidade e nível de responsabilidade”.

Para cargo público, Meirelles (2020, p. 450) conceitua “é o lugar instituído na organização do serviço público, com denominação própria, atribuições e responsabilidades específicas e estipêndio correspondente, para ser provido e exercido por um titular, na forma estabelecida em lei”. Para tanto, os cargos distribuem-se em classes e carreiras, tendo as classes definida por Meirelles (2020, p. 450) como “agrupamento de cargos da mesma profissão, e com idênticas atribuições, responsabilidades e vencimentos”. Os cargos de carreiras se escalonam em classes, que constituem os degraus de acesso na carreira. A classificação de cargos é o processo de comparar o valor relativo dos cargos a fim de coloca-los em uma hierarquia de classes que possam ser utilizados como base para a estrutura de vencimentos, enquanto a avaliação de cargos busca fixar o valor relativo de cada cargo na organização, a classificação organiza os vencimentos em classes em uma estrutura integrada e coesa, em ordem gradativa.

A avaliação dos cargos enfatiza a natureza e o conteúdo dos cargos, não as características das pessoas que os ocupam. Para tanto, fundamenta-se nas informações oferecidas pela descrição e análise de cargos sobre que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz (atribuições).

Com as definições esclarecidas, distingue-se a destinação dos processos de recompensa implantados através do PCCV, como processo de desenvolver pessoas e enga-

jar os servidores aos resultados, sendo elementos fundamentais para o incentivo e motivação funcional.

Sobre o sistema de recompensas, Chiavenato (2014, p. 237) define:

A palavra “recompensa” significa retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém. A recompensa é o elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização. Deve funcionar como um reforço positivo ao elevado desempenho e sustentar, na medida possível, a permanência e o engajamento das pessoas na organização.

Os programas de recompensa e incentivo nas organizações passaram por importantes mudanças, deixando de lado processos genéricos, padronizados e tradicionais, para processos mais avançados e sofisticados, buscando intensificar a motivação. A remuneração de recompensa não levava em consideração as diferenças individuais de desempenho, obedecendo a padrões rígidos e imutáveis, em uma política de generalização que se aplica a todos os servidores, indistintamente. Com as alterações no Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos, através da Lei nº 9.326, de 30 de dezembro de 2010, instituiu-se os sistemas de meritocracia e recompensa por meio da Gratificação de Atividade Judiciária – GAJ e Gratificação de Produtividade Judiciária - GPJ, em função das posições ocupadas, em função do tempo na organização, em função do desempenho alcançado ou das metas e resultados cumpridos. O primeiro implicará na “obrigatoriedade ao regime de trabalho de oito horas diárias ou sete horas ininterruptas e execução de atividades diferenciadas de suas funções”, conforme o §1º, do art. 7º-D, enquanto o segundo é regido sobre “vigência das metas de produtividade, na razão direta e proporcional ao alcance dos resultados e nos limites fixados pelo Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão”, conforme o §2º, do art. 7º-D (BRASIL, 2010)

De acordo com a legislação, a recompensa/incentivo da Gratificação de Atividade Judiciária estabelece uma remuneração por competências e qualificação profissional, relacionada com o grau de informação e o nível de capacitação técnica e comportamentais para desenvolvimento de atividades específicas. Sendo a remuneração desligada das exigências do cargo, mas com qualificações de quem desempenha as tarefas por competências, atendendo vários atributos, como: capacidade técnica, criatividade, inovação, conhecimentos, relações interpessoais, experiência profissional e personalidade. Entende-se que o objetivo do sistema de recompensa meritocrático é remunerar de maneira personalizada cada servidor, de acordo com a suas competências profissional.

Com um sistema adequado como este, visa-se suprimir as fragilidades e intensificar as potencialidades, em programação conjunta entre gestores e servidores. Cada servidor se torna o responsável pelo seu autodesenvolvimento e qualificação profissio-

nal, sendo a motivação envolvida para o esforço e colaboração com a organização. Fazendo-se assim da GAJ, uma remuneração personalizada, com a contribuição de cada indivíduo aos objetivos e resultados atrelados as respectivas unidades de trabalho. Chia-venato (2014, p. 280) confirma com o seguinte propósito:

A remuneração por competência surgiu da necessidade de diferenciar funcionários com habilitações diversas. Como as organizações passaram a exigir das pessoas mais autonomia e responsabilidade e com a extinção de níveis intermediários e cargos, pessoas com habilitações desiguais acabaram ficando no mesmo nível hierárquico. O novo conceito resgata as diferenças: as pessoas ganham pelo que sabem e pela colaboração no sucesso da “organização”.

Seguindo esse contexto, o desenho de um plano de incentivos deve levar em conta alguns aspectos fundamentais, que requer os seguintes cuidados: assegurar que esforços e recompensas estejam diretamente relacionados, fazer o plano compreensível e facilmente calculável pelos servidores, formular padrões eficazes, garantir os padrões e proporcionar apoio ao plano. Com base nesses aspectos, há uma variação de método de escalonamento seguindo os respectivos fatores: dificuldade e variedade do trabalho, supervisão recebida e exercida, originalidade requerida, responsabilidade, experiência profissional, conhecimento requerido e propósito das relações interpessoais de trabalho.

A Resolução nº 192, de 8 de maio de 2014, do Conselho Nacional de Justiça, em seu art. 12, estabelece que o CNJ, por intermédio do CEAJUD, identifique as competências funcionais (conhecimentos, habilidades e atitudes) a serem desenvolvidas pelos servidores do Poder Judiciário, servindo como um guia de auxílio com orientações aos gestores sobre como deve ser implementada a gestão por competências. O objetivo é subsidiar os gestores no mapeamento e aproveitamento necessários ao alcance dos resultados nos respectivos órgãos. A adoção da gestão por competências, promove a melhoria dos programas de capacitação, seleção interna, de alocação de servidores, de movimentação e de avaliação.

No que se refere a Gratificação de Produtividade Judiciária, obedece ao princípio da justiça distributiva, com a equidade interna, que estabelece recompensa de acordo com as contribuições que os servidores oferecem direta ou indiretamente para o resultado final do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, pelo desempenho no alcance de metas e objetivos predefinidos.

O sistema de recompensa por produtividade foi implantado pelo Núcleo de Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça, para estimular a melhoria dos serviços na justiça estadual, relacionado ao alcance de metas estabelecidas pelo CNJ e TJMA. A gestão por produtividade potencializou os serviços da justiça, formatando indicadores e me-

tas a serem alcançados anualmente, proporcionando agilidade e celeridade na prestação jurisdicional.

O art. 12, §2º da Resolução 61/2011, determina que “só fará jus a gratificação o servidor que apresentar, na última avaliação de desempenho, conceito bom ou excelente, mesmo que sua equipe tenha sido considerada a de melhor desempenho” (MARANHÃO, 2011, não paginado)

Chiavenato eleva tamanha importância da gestão do desempenho:

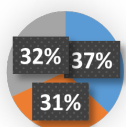
A gestão do desempenho humano constitui a base vital para o relacionamento entre empresa e seus colaboradores. Afinal, eles estão lá para trabalhar, e todo trabalho envolve desempenho. A gestão do desempenho envolve um processo que afeta significativamente o sucesso organizacional, pelo fato de juntar gestores como líderes e colaboradores trabalhando juntos para alcançar expectativas e oferecer resultados concretos. Ela constitui a parte mais intimamente relacionada com a atividade do colaborador na empresa. E traduz a essência pura do seu trabalho e de toda a sua atividade na organização. Na verdade, a gestão de desempenho humano constitui um tema central na moderna Gestão Humana (GH), por lidar com o que há de mais próximo no relacionamento entre colaborador e organização e determinar o sucesso da pessoa no alcance de alvos organizacionais e receber o devido reconhecimento por isso.

Fator esse que proporciona comprometimento e responsabilidade de incrementar o trabalho em equipe, promover justiça equitativa e premiar o desempenho excelente. Uma cultura organizacional que proporciona um referencial de desempenho entre os servidores, influenciando pontualidade, produtividade, e a preocupação com a qualidade dos serviços prestados à sociedade. A Gratificação serve para impregnar boas práticas, perfazendo um sistema coerente de significados que unem todos os membros da equipe em torno dos mesmos objetivos e modo de agir.

Em 2019, através de Relatório de Gestão emitido pelo Recursos Humanos , o Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão contemplou 4.546 servidores com a Gratificação de Produtividade Judiciária, alcançando 663 servidores a mais que o ano de 2018. Em relação a Gratificação de Atividade Judiciária, o Tribunal de Justiça do Maranhão recompensa 1.066 servidores que “executam atividades diferenciadas de suas funções”. Divididos de acordo com informações repassadas pelo Recursos Humanos, como segue os gráficos :

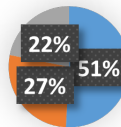
Gráficos 1 e 2 - Gratificação por produtividade judiciária

Gratificação por Produtividade...



■ COMARCAS DO INTERIOR

Gratificação de Atividade Judiciária



■ COMARCAS DO INTERIOR

Fonte: TJMA

Os processos de recompensar servidores constituem elementos fundamentais para incentivar, motivar e engajar os stakeholders, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais, metas e resultados a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais e de equipes a serem satisfeitos. Diante desse contexto, os processos de oferecer recompensa, merece destaque na gestão de pessoas, sendo elemento fundamental na condução dos meios de retribuição, podendo intensificar-se através da gestão de competências como meio de análise e controle dos processos.

5 AS POLÍTICAS PÚBLICAS E PROGRAMAS DE INCENTIVOS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO NA QUALIFICAÇÃO E FORMAÇÃO DOS SERVIDORES, REALIZADAS NO BIÊNIO 2019-2020

O texto da Constituição Federal de 1988, define algumas situações de aplicação do princípio da eficiência no serviço público. O art. 41 da CF, criou a avaliação periódica de desempenho dos servidores, como clara concretização deste princípio, sendo requisito essencial para aquisição de estabilidade. Tal princípio apresenta aspectos importantes na prestação de serviço do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, relacionado ao modo de atuação do agente público, se esperando o melhor desempenho possível das atribuições aos cargos, ao modo de estruturas, organização e disciplina na Administração Pública, ambos aspectos buscando sempre dirimir os conflitos de forma efetiva e acessível à sociedade.

Desta forma, após aprovação em concurso público o candidato nomeado e com a posse, se tornará efetivo, sendo que a estabilidade não será adquirida imediatamente. Assim, Carvalho (2017, p. 826-827) conceitua a estabilidade:

A estabilidade como uma prerrogativa constitucional atribuída aos servidores públicos, detentores de cargos de provimento efetivo, após aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, de permanência no serviço público desde que não advenha alguma das situações regulamentadas pelo próprio texto da Carta Magna. Com efeito, após a aquisição da estabilidade, o servidor somen-

te perderá o cargo nas hipóteses previamente definidas em disposição constitucional.

[...]

A regra foi alterada com o advento da Emenda Constitucional n. 19/98. A modificação constitucional ampliou o prazo de exercício para aquisição da estabilidade de dois para três anos e acrescentou um requisito, até então, inexistente, qual seja a aprovação em avaliação especial de desempenho realizada por uma comissão especialmente constituída com esta finalidade. Ou seja, além de demonstrar o tempo no exercício da função, o servidor deverá ser avaliado com a finalidade de verificar-se a aptidão para o exercício das funções.

Nesse contexto, não apenas remuneração são consideradas como recompensas aos servidores públicos, existem as recompensas menos visíveis, como a garantia de segurança no emprego público, além de transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem ao crescimento profissional, ao desenvolvimento adicional e várias formas de reconhecimento pelo desempenho excelente. Vale ressaltar sobre a recompensa vinculada ao tempo de serviço dos servidores, que são concedidas automaticamente no intervalo de tempo de 5 (cinco) anos, desde que não tenha tido um desempenho insatisfatório.

Todos esses sistemas de recompensas devem contribuir como reforço positivo do comportamento desejado, devendo a realimentação reforçar e fortalecer o desempenho excelente, sempre relacionados com os resultados alcançados.

Seguindo essa premissa, frisa-se um importante sistema de recompensa relacionado ao conceito de reforço positivo de Skinner, no qual todo comportamento é determinado pelas suas consequências. O Adicional de Qualificação – AQ, foi inserido por meio da Lei nº. 8.715/2007, em seu art. 7º, destinado aos servidores que adquirem conhecimentos em ações de treinamentos, títulos, diplomas ou certificados de cursos de pós-graduação, nas áreas de interesse dos órgãos do Poder Judiciário.

O treinamento e desenvolvimento dos servidores vislumbram melhorias no desempenho periódico, proporcionando celeridade e eficiência na prestação de serviços do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, que em contrapartida proporciona o crescimento profissional dos servidores. A necessidade desse incentivo é muito bem destacado por Chiavenato (2014, p. 307):

As pessoas apresentam uma incrível capacidade de aprender e se desenvolver. A educação está no cerne dessa capacidade. Os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados com a educação. Educar (do latim, educare = extrair, trazer, arrancar) representa a necessidade de trazer de dentro do ser humano para fora dele as suas potencialidades. A palavra “educar” significa a exteriorização dessas latências e do talento criador da pessoa. Todo modelo de educação, formação, capacitação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que ele pode ser a partir de suas

potencialidades, sejam inatas ou adquiridas.

Desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e, se tornem mais eficientes no que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes no que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana.

A Escola Superior da Magistratura do Estado do Maranhão (ESMAM), destacando o servidor como principal patrimônio da organização, tem preparado continuamente os servidores para os desafios na inovação e produtividade, agregando valores aos servidores e conseqüentemente aos serviços prestados à sociedade. Com os cursos, palestras e treinamentos desenvolvidos na ESMAM, as competências estão sendo desenvolvidas fortemente inclinado a desenvolver as habilidades, atitudes e informações desejadas pela organização, localizando e identificando claramente as competências necessárias que lhe permite alcançar objetivos desejados.

Na gestão do Desembargador Froz Sobrinho (Diretor da ESMAM), foi emitido relatório mostrando transparência na atuação da escola, no biênio 2019/2020³, que destaca:

- Criação do programa de pós-graduação e pesquisa por meio da Portaria-ESMAM nº 14/2019;
- Conselho técnico-científico instituído em 2019;
- Comitê de ética em pesquisa instituído pela Portaria ESMAM nº 15/2019;
- Revista científica, que reúne a produção científica no âmbito da ESMAM;
- Mapeamento das competências acadêmicas no contexto do TJMA para formação de corpo docente;
- Novo regimento interno, através da Resolução GP 21/2020, que reorganiza a estrutura e administração da entidade;
- Criação da turma especial de Doutorado em Direito (15 vagas), com a Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC);
- Convênio que permite a realização de Mestrado Interinstitucional em Direito, junto à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Tais iniciativas resultaram em excelentes resultados, principalmente no desenvolvimento de talento e carreira dos servidores, que significa uma sequência de posições e atividades desenvolvidas pela ESMAM. Vale ressaltar, a necessidade da elaboração de um plano de carreiras para preparar os servidores ao crescimento e desenvolvimento profissional dentro das suas respectivas unidades de trabalho, sendo que as promoções e

³ Relatório de Gestão 2019-2020 da Escola de Magistratura do Maranhão

substituições podem ser feitas horizontalmente, dependendo de competências e oportunidades. Todo esse esforço e trabalho desenvolvido pela Escola Superior da Magistratura do Maranhão, direcionados ao aperfeiçoamento de magistrados e servidores, estão resumidos em números disponibilizados no Relatório de Gestão da ESMAM (2019-2020)⁴:



Mesmo diante da pandemia enfrentada em 2020, a instituição conseguiu adaptar-se rapidamente, disponibilizando cursos, palestras, seminários, webinários e lives. Garantiu o acesso através da modalidade à distância disponível na sua plataforma EAD, viabilizando a participação de magistrados e servidores de todas as comarcas do estado do Maranhão, esforço este que facilitou maior integração entre instrutores, gestores e servidores/alunos.

No biênio 2019-2020, foram ofertadas um total de 22.317 vagas, com um total de 685 formadores e 9.124 horas/aulas. Em 2019 a ESMAM disponibilizou 7.767 vagas, ofertando 98 cursos, sendo que em 2020 esse número dobrou para 190 cursos, disponibilizados principalmente por aula síncronas e ensino à distância, além do canal da ESMAM na plataforma YouTube, este gerido pela Assessoria de Comunicação do Tribunal de Justiça do Maranhão.

Atualmente, o Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão dispõe de 1.956 servidores com curso superior, 1.756 servidores com curso de pós-graduação, 95 servidores com mestrado e 14 servidores com doutorado, conforme dados apresentados pelo Recursos Humanos.

O Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão tem incentivado a qualificação dos servidores, através da bolsa de estudos ofertadas, programas de pós-graduação, au-

⁴ Relatório de Gestão 2019-2020 da Escola de Magistratura do Maranhão

mento nos números de cursos oferecidos pela ESMAM, palestras e seminários pelo canal Youtube, aula magna com profissionais renomados, políticas que englobam a perspectiva da incorporação da Gestão do Conhecimento na organização.

Diante desses números e de tantas políticas públicas, justifica-se a importância de uma Gestão de Pessoas, Gestão de Conhecimentos e Meritocracia no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão. A gestão humana tem os seus riscos e precisa se precaver em relação a eles, oferecendo perspectivas de futuro sempre em tempo hábil. O princípio básico é evitar a todo custo perder talentos, por isso a importância da organização e stakeholders em conjunto, para possíveis ajustes as demandas contínuas e exigências de rápida transformação.

5 CONCLUSÃO

Os resultados demonstrados na pesquisa, demonstram que a gestão de pessoas e valorização contínua dos servidores, tem sido uma questão de extrema importância no Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, que merece passar por constantes melhorias que desenvolvam consequentemente o clima organizacional e a percepção dos servidores, conforme foi demonstrado nos resultados de relatórios institucionais.

A análise dos resultados coletados através da Diretoria de Recursos Humanos, demonstra, de um modo geral, que o sistema de meritocracia, tem alcançado expressiva melhora, auferindo na produtividade e índice de satisfação dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, podendo ser reestruturada para aprimorar os processos de gratificação.

Vale destacar que o perfil dos servidores efetivos foi indispensável na aplicação da pesquisa, com o intuito de demonstrar a real necessidade de intensificar a gestão de conhecimento, que tem sido desenvolvido pela Escola da Magistratura do Maranhão de forma contínua, que paralelamente proporciona a organização maior produtividade e um sistema de meritocracia adequado a atual dinâmica das tarefas desenvolvidas nas diversas unidades de trabalho do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão. Destacando os seguintes aspectos que na percepção dos que fazem a justiça no estado, servidores e magistrados, demandam melhorias a fim de continuar potencializando a produtividade para que possam realizar um trabalho satisfatório e reconhecido aos anseios da sociedade.

A adoção da gestão por competências como modelo de capacitação pode gerar inúmeros benefícios ao setor público. Para os servidores, por exemplo, o modelo promove a melhoria dos programas de capacitação, de seleção interna, de alocação de pessoas, de movimentação e de avaliação desempenho. Pode contribuir, também, para a adequa-

ção das atividades exercidas pelo servidor às suas competências e para o aumento da motivação intrínseca, promovendo resultados organizacionais mais efetivos.

Por fim, o aperfeiçoamento e integração dos servidores na atual conjuntura que englobam a gestão de conhecimento, gestão por competência e sistema de meritocracia, devem desenvolver-se paralelamente, que demonstrados através dos números, alavancam a produtividade da organização resultando no bem-estar do servidor público e consequentemente a satisfação da sociedade pela excelência dos serviços prestados pelo Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão.

REFERÊNCIAS

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*, de 05 de outubro de 1988. Brasília, Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15 dez. 2020.

BRASIL. Lei Complementar nº 014, de 17 de dezembro de 1991. *Dispõe sobre o Código de Divisão e Organização Judiciárias do Estado do Maranhão*. Maranhão, Disponível em: <http://www.seap.ma.gov.br/files/2013/12/Lei-Complementar-133.2012-divis%C3%A3o-e-organa%C3%A7%C3%A3o-judici%C3%A1rias-do-Estado-do-Maranh%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2020.

BRASIL. Lei Federal nº 9.326, de 30 de dezembro de 2010. *Altera a redação dos arts. 10-A e 22 da Lei n. 8.032, de 10 de dezembro de 2003; altera a redação do art. 3 e dos anexos I e II, todos da Lei n. 8.727, de 07 de dezembro de 2007; altera a redação do art. 7-A da Lei nº. 8.715, de 19 de novembro de 2007; acrescenta o art. 7-D a essa mesma Lei; cria e extingue cargos efetivos no quadro do Poder Judiciário e dá outras providências*. Maranhão, Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19784.htm. Acesso em: 15 dez. 2020.

BRASIL. Lei Federal nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. *Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19784.htm. Acesso em: 15 dez. 2020.

CARVALHO, Matheus. *Manual de Direito Administrativo*. 4. ed. Bahia: Editora JusPODIVM, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano*. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Editora Manole Ltda, 2014.

FERNANDES, Bruno Rocha. *Gestão Estratégica de Pessoas: com foco em competências*. 1. ed. São Paulo: Editora Gen Atlas, 2020.

FILHO, João Eudes Bezerra. *Contabilidade Pública*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2008.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Gestão por Competências: ferramentas para avaliar e mapear perfis*. 1. ed. São Paulo: Editora Alta Books, 2017.

GREGÓRIO, Alvaro; LIMA, Caio Moysés de; CESTARI, Elaine Cristina. *Inovação no Judiciário: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do Poder Judiciário*. 1. ed. Maranhão: Blucher Open Access, 2019.

MARANHÃO. Lei nº 8.715, de 19 de novembro de 2007. *Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos Servidores do Poder Judiciário do Maranhão*. Maranhão. Disponível em: <https://www.tjma.jus.br/legislacao/tj/geral/150967/171/pnao#:~:text=Reorganiza%20o%20Plano%20de%20Cargos,e%20d%C3%A1%20outras%20provi%2D%20d%C3%AAsncias>. Acesso em: 15 dez. 2020.

MARANHÃO. Portaria nº 14, de 01 de abril de 2019. *Cria o Programa de Pós-Graduação e Pesquisa (PPGP), no âmbito da Escola Superior da Magistratura do Estado do Maranhão (ESMAM) e dá outras providências*. Maranhão. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/portalweb/resol_gp-372014_-_adicional_de_qualificacao_07012015_0904.pdf. Acesso em: 15 dez. 2020.

MARANHÃO. Portaria nº 15, de 01 de abril de 2019. *Cria o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) no âmbito da Escola Superior da Magistratura do Estado do Maranhão e dá outras providências*. Maranhão. Disponível em: <https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/portarias/546bc6a903bda9b468929c47f49502d3.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2020.

MARANHÃO. Portaria nº 4980, de 22 de dezembro de 2020. *Dispõe sobre as metas de desempenho e indicadores de produtividade para as unidades judiciais, gabinetes de Desembargador e unidades administrativas, para fins de obtenção da Gratificação por Produtividade Judiciária - GPJ, para o ano-base de 2021*. Maranhão. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/portalweb/resol_gp-372014_-_adicional_de_qualificacao_07012015_0904.pdf. Acesso em: 15 dez. 2020.

MARANHÃO. Resolução nº 192, de 08 de maio de 2014. *Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário*. Maranhão. Disponível em: < <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2012> >. Acesso em: 15 dez. 2020.

MARANHÃO. Resolução nº 37, de 15 de dezembro de 2014. *Critérios e procedimentos para a concessão do Adicional de Qualificação*. Maranhão. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/portalweb/resol_gp-372014_-_adicional_de_qualificacao_07012015_0904.pdf. Acesso em: 15 dez. 2020.

MARANHÃO. Resolução nº 61, de 01 de dezembro de 2011. *Altera os artigos 7º, 8º, 9º, 12, 14 e 16 e cria o artigo 5º na Resolução nº. 05/2011, de 17 de fevereiro de 2011, que regulamenta a Gratificação por Produtividade Judiciária - GPJ, criada pela Lei nº. 9.326, de 03 de dezembro de 2010, e dá outras providências*. Maranhão. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/portalweb/06112012_1522_2.pdf. Acesso em: 15 dez. 2020.

MARANHÃO. Resolução nº 70, de 19 de novembro de 2008. *Institui a Política de Avaliação, Acompanhamento, Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Maranhão*. Maranhão. Disponível em: <https://sistemas.tjma.jus.br/sentinela/login.jsp>. Acesso em: 15 dez. 2020.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Curso de Direito Administrativo*. 26. ed. São Paulo: Editora Malheiros, 2008.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. *Curso de Direito Administrativo*. 6. ed. Rio De Janeiro: Editora Forense, 2018.

GESTÃO DE RISCOS NO JUDICIÁRIO: APLICAÇÃO DA METODOLOGIA COM GUIA NA TOMADA DE DECISÕES

Djanne de Oliveira Soares¹
Rodrigo Valente Silva²

RESUMO

O presente trabalho pretende abordar sobre aplicação da metodologia de Gestão de Riscos no judiciário influenciando na tomada de decisões estratégicas efetivas. Neste sentido, essa pesquisa justifica-se em uma abordagem que compreende o conceito da Teoria da Racionalidade Limitada, desde as teorias preliminares da década de cinquenta do economista estadunidense Herbert Alexander Simon, até as ideias conceituais contemporâneas de gestão de riscos, formando assim, as bases conceituais para a implantação da gestão de riscos no Tribunal. Dessa forma, a metodologia centra-se na pesquisa bibliográfica, além de abordagem sobre o Planejamento Estratégico como auxílio na sistematização dos objetivos estratégicos que subsidiarão os gestores na implantação da gestão de riscos pautados nas metas, objetivos, indicadores, assim como, na mitigação de riscos organizacionais. Os resultados evidenciaram que, por meio da avaliação e o monitoramento dos resultados do Planejamento Estratégico, define-se um alinhamento com um Plano de Implantação da Gestão de Riscos, roteirizando o passo a passo de um projeto de gestão de riscos em uma organização judiciária. Por fim, concluímos que a aplicação de um projeto de gestão de riscos devidamente estruturado em formato de comitês tendo a alta gestão do Tribunal como patrocinador principal, contribui para a tomada de decisões eficazes culminando no gerenciamento e governança do serviço público.

Palavras-chave: racionalidade limitada; gestão de riscos; planejamento estratégico.

ABSTRACT

The present work intends to approach the application of the Risk Management methodology in the judiciary, influencing effective strategic decision making. In this sense, this research is justified in an approach that comprises the concept of the Theory of Limited Rationality, from the preliminary theories of the fifties of the American economist Herbert Alexander Simon, to the contemporary conceptual ideas of risk management, thus forming the conceptual bases for the implementation of risk management in the Court. Thus, the methodology focuses on bibliographic research, in addition to an approach to Strategic Planning as an aid in the systematization of strategic objectives that will subsidize managers in the implementation of risk management based on goals, objectives, indicators, as well as on the mitigation of organizational risks. The results showed that, through the evaluation and monitoring of the results of the Strategic Planning, an align-

1 Aluna do Curso de Pós em Gestão Judiciária da UFMA –, Professora, Administradora, Servidora Pública do TJMA, lotada na Diretoria de Auditoria, e-mail: djanneoliva@yahoo.com.br.

2 Analista Judiciário-Administrador do TJMA, Mestre em Administração e Contabilidade, Professor do Curso de Pós em Gestão Judiciária, e-mail: rodrigovalentesilva@gmail.com.

ment with a Risk Management Implementation Plan is defined, routing the step by step of a risk management project in a judicial organization. Finally, we conclude that the application of a properly structured risk management project in the form of committees, with the Court's senior management as the main sponsor, contributes to effective decision-making, culminating in the management and governance of the public service.

Keywords: limited rationality; risk management; strategic planning.

1 INTRODUÇÃO

Sabemos que todas as instituições organizacionais enfrentam incertezas. Desta forma, em todos os processos de trabalho existem riscos que precisam ser avaliados e mitigados. Portanto, faz-se necessário, determinar as ameaças de riscos que impactam a organização, objetivando mantê-los em níveis aceitáveis e possibilitando o aproveitamento de oportunidades vindouras.

Desta feita, no Poder Judiciário não seria diferente, há riscos intrínsecos e extrínsecos em todos os seus processos de trabalho, sendo assim, estes precisam ser gerenciados para não colidir de modo severo na tomada de decisão por parte dos gestores. A Gestão de Riscos, possui como objetivo precípua, aumentar o grau de certeza na execução dos objetivos estratégicos, se não for possível, pelo menos mitigá-los a um grau mínimo de incerteza, impactando de forma direta na eficiência e governança da instituição.

Logo, o público-alvo desta pesquisa é o judiciário. O estudo em tela, constitui uma importante etapa na direção da implantação da Metodologia de Gestão de Riscos em um Tribunal, objetivando orientar os gestores da alta corte no gerenciamento de riscos organizacionais, contribuindo assim, para a prática de uma boa governança corporativa.

Neste contexto, surge a pergunta de pesquisa que sugere o desenvolvimento deste trabalho: **Como a Implantação da Metodologia de Gestão de Riscos, de modo simples e eficaz, pode refletir ou contribuir para a Governança do judiciário brasileiro?**

Com isso, a base teórica desta pesquisa será substanciada nas fontes institucionais da administração pública, em boas práticas nacionais e internacionais, em teóricos da área, além de resoluções e normativos do judiciário, Planejamentos Estratégicos, sem contar, manuais de gerenciamentos de riscos do judiciário brasileiro, e ainda, na Teoria da Racionalidade Limitada. Essas bases conceituais propiciarão uma bagagem capaz de fundamentar todo o processo de implantação de gestão de riscos no poder judiciário, alavancando uma governança efetiva que agregue valor a sociedade.

2 TEORIA DA RACIONALIDADE LIMITADA

Em meados da década de 50 (cinquenta), aproximadamente em 1957, por intermédio do economista estadunidense Herbert Alexander Simon, desenvolve-se um conceito denominado de Teoria da Racionalidade Limitada. Esta conjectura consiste em sinalizar que a maioria das pessoas são parcialmente racionais, e atuam conforme suas emoções, ou seja, atuam através de impulsos emocionais, que não são necessariamente racionais em suas atitudes diante de um determinado problema.

Isso significa, que o indivíduo ao deparar-se com um problema, o fraciona de forma que o simplifique tornando sua compreensão mais fácil. Este fenômeno ocorre devido uma enorme gama de informações a serem processadas em um tempo escasso, como consequência, as decisões que a pessoa toma baseado em partes do problema, não são necessariamente as mais assertivas, ou seja, não é a decisão ideal.

A ótica da racionalidade limitada tratada por Simon define a impossibilidade da tomada de decisão ser realizada com conhecimento pleno de todas as informações acerca da questão/problema. Essa restrição é tratada tanto no sentido físico quanto no sentido intelectual, levando em consideração a capacidade humana como principal fator limitante dentro do processo, tanto para adquirir quanto para processar todas as informações necessárias. A incapacidade do tomador de decisões de dominar a complexidade do mundo, de compreender todas as informações, de dominar o tempo, como também o lado cognitivo. (SIMON; MARCH, 1957 apud PIERANGELI; MACHADO; SALES, 2016).

Nesse sentido, as tomadas de decisões são limitadas pela racionalidade humana. Diante disso, como não se conhece o todo das informações, qualquer decisão diante de uma questão/problema é limitada pela magnitude de informações que existem à nossa volta, as quais não são capturadas devido a incapacidade do indivíduo de absorvê-las no mundo complexo.

Estas decisões limitadas pela racionalidade são refletidas no ambiente corporativo, e de forma direta interfere nas gestões das organizacionais. Sendo assim, para compreender as gestões temos que entender as tomadas de decisões de cada indivíduo, em seu sentido stricto, e como suas limitações físicas conseguem interferir nesta dinâmica.

Corroborando com esse entendimento, Meza (2009), conclui que, para compreender a gestão, tem de se perceber como é que as pessoas realmente resolvem os problemas e tomam decisões. Há enormes limitações na capacidade de uma pessoa tomar a sua decisão. Uma tomada de decisão envolve todos os fatos que se dão no mundo ou nas relações que implicam no objeto da decisão. Essa fronteira é a tal racionalidade limitada que deu origem ao título de um dos livros do Simon (Model of Bounded Rationality).

Para contornar essa problemática de limitação da racionalidade humana, que interfere diretamente na tomada de decisões, surgiram ferramentas, metodologias e técnicas capazes de sistematizar as informações de modo analítico e sintético. Sendo assim, a Metodologia de Gestão de Riscos seria uma dessas alternativas capaz de estruturar todos os riscos que envolvem a organização, tornando-se fonte de oportunidades para a criação de valor, contudo, não podemos deixar de sinalizar que os riscos não são totalmente sanados, mas sim minimizados e evitados, sem contar, que também pode ser um fator limitante da racionalidade.

3 GESTÃO DE RISCOS

3.1 Conceito

Conceitualmente a Gestão de Riscos

[...] pode ser definida como o processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos. (CASTRO JÚNIOR, 2020, p. 6).

Gerir riscos é saber planejar de forma efetiva a tomada de decisão, através de encadeamento lógico e programado das informações que causam ameaças ou oportunidades a organização. Para facilitar esse processo de organização dos riscos a instituição tem a opção de apropriar-se de tecnologias que permitem a visualização das tarefas, gerando relatórios dinâmicos, precisos e atualizados, estas informações são providas de dados, estratégias capazes de antecipar riscos de ameaças e aproveitar as oportunidades.

Temos percebido que implementar gestão de riscos nas organizações públicas tem sido uma tarefa dispendiosa e difícil, principalmente devido a mudança de cultura organizacional que esse empreendimento requer. Perspectivas voltadas à compreensão do trabalho de agentes envolvidos na concepção e implementação de práticas de gestão de riscos têm apontado que os ideais de integração da agenda de gestão de riscos são difíceis de colocar em prática, seja pelos papéis conflitantes dos diferentes atores envolvidos, seja pela maneira divergente como esses interpretam e utilizam as ferramentas de gestão de riscos (KLEIN JUNIOR, 2020).

Ainda, conforme preconiza o Tribunal de Contas da União,

[...] a sistematização da gestão de riscos em nível institucional constitui estratégia que aumenta a capacidade da organização para lidar com incertezas, estimula a transparência e contribui para o uso eficiente, eficaz e efetivo de recursos, bem como para o fortalecimento da imagem da instituição[...]. (BRASIL, 2018, p. 7).

Assim, um dos objetivos da Gestão de Riscos é apoiar a governança corporativa e

aprimorar os controles internos, e estruturam-se da seguinte forma enumerada a seguir:

- i. Alinhamento da tolerância a risco com a estratégia adotada;
- ii. Fortalecimento das decisões como resposta aos riscos;
- iii. Redução das surpresas e prejuízos operacionais na organização;
- iv. Identificação e administração dos riscos múltiplos;
- v. Aproveitamento das oportunidades;
- vi. Otimização do orçamento.

Com base nestes elementos o gestor alcança metas e objetivos estratégicos evitando desperdícios de recursos. Desta feita, contribui de forma efetiva para a tomada de decisões assertivas e corroborando para o cumprimento da missão e visão organizacional, neste sentido, o objetivo principal da gestão de riscos, qual seja, aumentar as oportunidades e minimizar as ameaças, são alcançadas.

3.2 Processo de Gestão De Riscos

O processo de gestão de riscos no Tribunal deve contemplar toda a integração entre as abordagens de riscos das diversas unidades do Tribunal; verificar o escopo ampliado, bem como, todos os riscos relevantes; identificação e reconhecimento do inter-relacionamento entre os diversos tipos de riscos e suas consequências, além de dar ênfase nos níveis estratégico, tático e operacional.

Sendo assim, em organizações em que não há uma clara percepção do processo de gestão de riscos preestabelecido, não há como se identificar a tempo os riscos potenciais, e nitidamente, e em regra estão associados a fraudes, desvio de recursos públicos, falsificações, prejuízos.

Todavia, cabe ressaltar que a gestão de riscos deve ser direcionada pela alta gestão, perpassando os três níveis estratégicos da organização (estratégico, tático e operacional) de forma integrada e incorporada aos processos, atividades e rotinas de trabalho da instituição. Neste interim, faz-se necessário identificar o nível de maturidade em gestão de riscos da organização, no sentido de classificar a evolução de uma estrutura de gestão de riscos com base nos cinco estágios de maturidade da organização, conforme adaptação da tabela de Global Risk Consulting, 2010, demonstrado na Figura 1 a seguir:

Figura 1 - Estágios de maturidade da gestão de riscos

ESCALA	ESTÁGIO	DESCRIÇÃO
1	INICIAL	Atividades associadas são muito limitadas no escopo e podem ser implementadas em situações isoladas.
2	BÁSICO	Limitadas competências para identificar, avaliar, gerenciar e monitorar riscos.
3	DEFINIDO	Suficientes competências para identificar, medir, gerenciar e monitorar riscos; políticas e técnicas são definidas e utilizadas (ocasionalmente de forma independente) por toda a organização.
4	OPERACIONAL	Consistente habilidade para identificar, medir, gerenciar, reportar e monitorar riscos; consistente aplicação de políticas e técnicas por toda a organização.
5	AVANÇADO	Habilidade bem desenvolvida para identificar, medir, gerenciar e monitorar riscos; processo é dinâmico e capaz de se adaptar aos riscos e ciclos de negócio; explícita consideração do risco e gestão do risco em decisões institucionais.

Figura 1: Evolução da gestão de riscos

Fonte: STJ (2016)

Para melhor identificação e estruturação da gestão de risco no judiciário, é ideal que haja uma adaptação de múltiplos modelos que orientem na conceituação e estruturação conforme a necessidade e cultura organizacional, tais como: ABNT NBR ISO 31000 – Gestão de Riscos; Brasil, 2009, COSO2-Gerenciamento de riscos corporativos-Estrutura Integrada; (EUA, 2007; Orange Book-Gestão de Riscos; Governo do Reino Unido, 2004)

Bem como, a metodologia de gestão de riscos da INTOSAI-Diretrizes de controle interno do setor público-Informações adicionais sobre gestão de risco nas entidades, 2007; Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos; Programa Gespública, Brasil, 2013; Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)-5ª Edição; Project Management Institute, 2013, Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU, dentre outros.

Ainda, para realizar a gestão de riscos de quaisquer objetos, as seguintes etapas devem ser seguidas: estabelecimento do contexto; identificação dos riscos; análise dos

riscos; avaliação dos riscos; tratamento dos riscos; comunicação e consulta com partes interessadas; monitoramento e melhoria contínua (BRASIL, 2018). Segundo figura abaixo do Processo de Gestão de Riscos adaptado da ISO 31000, abaixo evidenciado na Figura 2:

Figura 2 - Processo de Gestão de Riscos



Fonte: TCU (2018)

Com isso, o ideal é que a condução do processo de gestão de riscos seja administrada por uma equipe que conheça todo o processo de trabalho, bem como, os projetos da instituição, formando assim uma equipe multidisciplinar que coordene os trabalhos.

3.2.1 Os Riscos

Risco é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto. Neste sentido, risco é uma possibilidade de que um evento negativo afete diretamente os objetivos estratégicos da organização produzindo resultados não satisfatórios (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017).

Temos ainda, que as “[...] causas de risco ou fatores de risco são as condições que podem dar origem à possibilidade de um evento acontecer. Podem ter origem no ambiente interno ou externo. Relacionam as fontes de risco e suas vulnerabilidades.” (CRASTO JUNIOR, 2020, p. 6).

É imprescindível que seja realizada a identificação dos riscos de forma preventiva, pois, quanto mais cedo for identificado, mais fácil será seu controle e mitigação, assim como ações corretivas para atenuar ameaças e otimizar oportunidades garantindo assim o sucesso da organização.

3.2.2 Mapeamento dos riscos

Para a avaliação da probabilidade da ocorrência de um risco, e seu impacto nos objetivos do projeto, é necessário utilizar técnicas, dentre as inúmeras existentes, podemos citar uma das mais utilizadas que é a Matriz de Impacto e Probabilidade. Essa técnica

compreende uma escala de fatores, como: nulo, muito baixo, baixo, médio, alto e muito alto, e seus respectivos valores numéricos (pesos).

A Matriz de Probabilidade e Impacto é utilizada para demonstrar visualmente os níveis de tolerância da organização a riscos, permitindo aos Gestores a aplicação de tratamento proporcional à criticidade e urgência que cada risco representa. Desta forma, para os riscos de Nível Extremo devem ser tomadas ações imediatas de tratamento, para os riscos de Nível Alto devem ser tomadas ações de médio e curto prazo, já para os riscos de Nível Médio devem ser tomadas ações de monitoramento e gestão tão somente e os de Nível Baixo consideram-se controláveis (TOLEDO, 2018).

Nesse sentido, a Matriz de Riscos, é uma espécie de documento em que são apresentados de forma visual, em formato de tabela, os riscos da unidade, processo ou projeto. Estes riscos são relacionados e posicionados na tabela de probabilidade e impacto graficamente, e partir destas informações são adotados procedimentos para controlar e mitigar cada um, conforme seu nível de criticidade.

A seguir uma figura que representa a Matriz de Probabilidade e Impacto do Risco, bem como os Níveis de Tratamento, conforme demonstrado na Figura 3 e 4, a seguir:

Figura 3 - Matriz de Probabilidade X Impacto

Matriz de Probabilidade e Impacto de Risco						
Probabilidade	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		Impacto				

Fonte: IFC Campus Brusque (2018)

Figura 4 - Níveis de Tratamento

Níveis de Tratamento	
A - Extremo	Ação Imediata
B - Alto	Ação de Médio e Curto Prazo
C - Médio	Monitoramento e Gestão
D - Baixo	Risco Controlável

Fonte: IFC Campus Brusque (2018)

Por fim, concluímos que cada risco é definido e tratado conforme seu nível de urgência, e varia conforme o tempo de antecedência que precisam serem tratados e o tempo de respostas necessário para mitigá-los. Sendo assim, os riscos que tenham probabilidade e impacto semelhante podem ter níveis de tratamento diferentes.

3.3 Planejamento Estratégico

A sistematização dos objetivos auxilia os gestores a atingir as metas de desempenho e evitar a perda de recursos. Portanto, contribuem para que a organização concretize seus objetivos e evitando ameaças e surpresas no cumprimento de sua missão institucional. Todavia, a instituição só consegue estruturar seus riscos e monitorá-los, se houver um Planejamento Estratégico efetivo.

Assim o Planejamento Estratégico da organização é a porta de entrada para a implantação de Gestão de Riscos. Pois, por intermédio dos objetivos estratégicos, missão e visão, além, de definição clara do mapeamento de processos de trabalho, que o procedimento de identificação, à análise e avaliação e ao tratamento de riscos é realizado.

Neste sentido, ressalta-se que, como o planejamento é um processo contínuo e sistemático, que se preocupa com as implicações futuras das decisões do presente, não deve ser visto como um ato isolado, mas sim como um processo composto de ações relacionadas e interdependentes que visam atingir objetivos pré-definidos, e o mais importante é o resultado final, ou seja, a avaliação dos resultados atingidos.(BERTOLI, 2015).

3.3.1 Tipos de Planejamento

Para Oliveira (2013, p. 42), identificamos três tipos de planejamento,

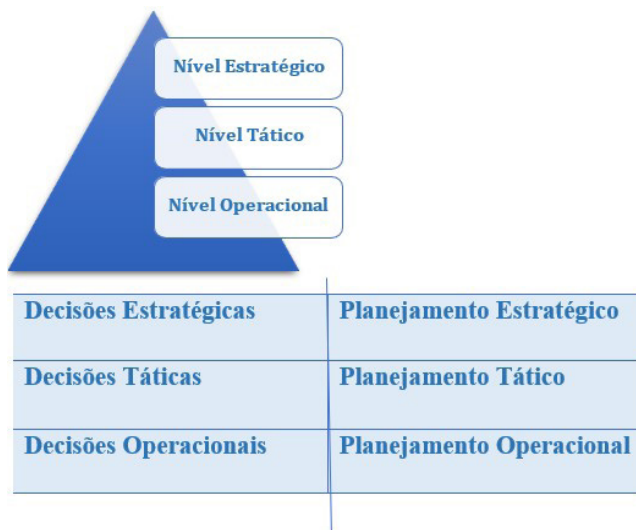
Planejamento estratégico: é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, é responsável por definir ações - estratégias - inovadoras e diferenciadas, considerando os fatores externos a empresa (não controláveis), sem se descuidar das políticas da empresa.

Planejamento tático: é desenvolvido pelos níveis organizacionais internos -departamentos - e procura utilizar de forma eficiente os recursos disponibilizados a fim de atingir os objetivos previamente estabelecidos - estratégias.

Planejamento operacional: é a formulação de documentos descrevendo as metodologias para desenvolvimento e implementação dos objetivos previamente estabelecidos, e resultados esperados nas áreas funcionais da empresa.

Esses planejamentos relacionam-se em níveis de decisão hierárquica com a organização como um todo, de acordo com a Figura 5 a seguir:

Figura 5 - Níveis de decisão



Fonte: do autor adaptada de Oliveira (2013)

Neste interim, concluímos que o planejamento estratégico se relaciona com os objetivos de longo prazo da organização, alinhando também com os planos e ações, já planejamento tático, relaciona-se com objetivos de médios prazos e planos e ações para atingi- los, e por fim, o planejamento operacional relaciona-se com os objetivos de curto prazo, bem como, os planos e ações que afetam a organização.

3.3.2 Alinhamento Estratégico

A elaboração e implementação do planejamento estratégico temos duas metodologias, sempre considerando a empresa como um todo, a primeira define aonde a empresa pretende chegar, e depois estabelece como a empresa esta atualmente para atingir a situação desejada, a segunda, define como a empresa esta atualmente, depois estabelece aonde quer chegar (OLIVEIRA, 2013).

Neste sentido, deve-se cumprir algumas fases para elaborar um planejamento estratégico, tais como: Diagnóstico estratégico, Missão da empresa, Instrumentos prescritivos e quantitativos e Controle e avaliação. Na fase de diagnóstico estratégico, é realizada análise situacional da organização, evidenciando as deficiências e as qualidades, bem como, seus pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades.

Já na fase da Missão da empresa, define-se a missão organizacional, identificando a razão da existência da empresa, seus produtos ou serviços, clientes e valores que

caracterizam a instituição. Quanto a fase de Instrumentos prescritivos e quantitativos, é a etapa em que se evidencia os meios para atingir o propósito da missão institucional, os recursos necessários para atingir cada objetivo, metas e indicadores.

E por fim, a fase de Controle e avaliação, ela estabelece o controle das demais etapas anteriores, verificando por meio da avaliação dos objetivos, metas, projetos, planos de ação e atividades se o que foi planejado efetivamente foi cumprido.

4 COMO IMPLANTAR A GESTÃO DE RISCOS

4.1 Proposta de um Modelo de Projeto de Gestão de Riscos no Judiciário

Para implantar a Gestão de riscos é preciso inicialmente criar uma estrutura administrativa para gerenciar todo o projeto. Sendo assim, cria-se hierarquicamente um Comitê Estratégico de Gestão de Riscos, um Comitê Tático de Gestão de Riscos, e um por fim, Gestores Operacionais de Gestão de Riscos, tudo alinhado com os objetivos estratégicos, a missão, visão, indicadores e metas do Mapa Estratégico da Organização.

A formação do Comitê Estratégico de Gestão de Riscos compreenderá em um núcleo com um diretor geral hierarquicamente subordinado a alta direção, que será composto por representantes de Auditoria, Planejamento Estratégico, Assessoria Jurídica da Presidência do Tribunal, da Gestão de Pessoas e da Administração Financeira e Orçamentária. Neste sentido, o Comitê Estratégico de Gestão de Riscos atuará na construção de toda a documentação como Manual de Gestão de Riscos, identificação dos riscos de toda organização, alinhamento do Planejamento Estratégico do Tribunal com o Projeto de Gestão de Riscos organizacional, priorizando os objetivos estratégicos, os processos de trabalhos, além de todo o portfólio de projetos do Tribunal que devem ter todos os seus riscos gerenciados.

Feito isso, o Comitê Estratégico monitorará todas os elementos de riscos identificados realizando uma análise crítica de cada riscos, por meio de um Plano de Tratamento de Riscos e uma Matriz de risco que abrangerá toda a organização. E ao final, irá comunicar as partes interessadas, classificando cada informação de gestão de riscos com seus respectivos objetos quanto a sua sigilo ou não.

Quanto aos Comitês Tácticos de Gestão de Riscos e os Gestores operacionais de risco, atuarão nas diretamente com as equipes executando o processo. Assim, o Comitê Tático apoiará as atividades do Comitê Estratégico apoiando cada unidade de chefia e coordenação, realizando as etapas de análise e monitoramento dos riscos. Já o Gestor Operacional atuará junto a equipe que executa o processo de trabalho administrando os riscos nos processos, na atividade e na ação do plano de trabalho da unidade.

No setor público, a gestão de riscos estratégicos depende, não raras vezes, de informações que encontram-se espalhadas por diferentes órgãos, o que faz com que o envolvimento da alta administração seja fundamental para evidencição de interdependências que ameaçam a política pública executada. (KLEIN JÚNIOR, 2020).

Sendo assim, a partir da avaliação e o monitoramento dos resultados do Planejamento Estratégico, propicia-se um cenário adequado para a implantação da Gestão de Riscos. Assim, alinhando-se o Planejamento Estratégico com um Plano de Implantação da Gestão de Riscos, estruturado analiticamente em forma de projeto, mais o apoio incondicional da alta gestão, é possível, implantar/implementar a Gestão de Riscos em toda e qualquer organização, basta seguir o roteiro:

- a) ESCOPO (análise de risco, análise e priorização, Plano de Tratamento);
- b) INICIAÇÃO (Elaboração do Termo de abertura);
- c) PLANEJAMENTO (Plano de comunicação, Análise do Manual de Gestão de Riscos, Plano de Projeto Elaborado);
- d) EXECUÇÃO (Divisão das unidades da organização em núcleos, Projeto Piloto, Treinamento Prático, Análise e Priorização, Plano de Tratamento);
- e) ENCERRAMENTO (portifólio de Lições Aprendidas).

Desta feita, com base nas teorias contemporâneas de Gestão de Riscos, podemos projetar a implantação de Gestão de Riscos no ambiente organizacional. Apenas necessita-se de capital humano e intelectual, em sintonia com o apoio da alta cúpula que gerencia a instituição, bem como, um Plano de Ação eficaz que permita a execução do projeto de forma estruturada, com isso, atingiremos o ápice de Governança Institucional desejado.

4.1.1 Escopo

No projeto de implantação de Gestão de Riscos se faz necessário delimitar e analisar os riscos, por meio de um inventário, bem como, realizar a análise e priorização dos riscos que deverão serem mitigados, e por fim, criar um Plano de Tratamento dos riscos. Neste sentido, deve ser devidamente especificado o escopo de atuação do projeto, assim como, o não escopo. Sendo assim, o objetivo do inventário de riscos é fragmentar por unidade, seja ela administrativa e/ou judiciária, os riscos mais críticos da organização. Neste sentido, cria-se um inventário de riscos administrativos, inventário de riscos do segundo grau, inventário de riscos do primeiro grau capital e inventário de riscos primeiro grau do interior.

Após a criação do inventário de riscos, elenca-se uma mapa de riscos que devem ser analisados e priorizados em cada unidade. Este mapa de riscos pode ser criado atra-

vés de um formulário no google forms, que coleta todas as informações do inventário de riscos das unidades e gera o mapa de riscos com parâmetros específicos definidos por grau de impacto, relevância e materialidade.

4.1.2 Iniciação

Esta etapa do Projeto de Gestão de Riscos consiste na elaboração do Termo de abertura do projeto elaborado, ou seja, o Comitê Estratégico, juntamente com os Comitês Táticos e os Gestores Operacionais, irão analisar e construir o Projeto e em seguida, aprovar junto ao Pleno do Tribunal ou Presidência de acordo com os normativos institucionais.

4.1.3 Planejamento

Esta etapa consiste em um Plano de Comunicação dos Riscos a instituição como um todo. O Comitê Estratégico de Gestão de Riscos, fará um Plano de Comunicação a partir do Projeto aprovado. Em seguida, construirá um Manual de Gestão de Riscos que direcionará o processo de atuação dos Comitês, diretorias, coordenadorias, bem como, os responsáveis pelo processo de trabalho, atividade ou ação, e ainda, a definição de uma unidade para implantação de um Projeto Piloto, para fins de inserção aos poucos do projeto de Gestão de Riscos no Tribunal como um todo.

4.1.4 Execução

Nessa etapa é o momento de transformação do projeto em sentido abstrato para o caso concreto da instituição, sendo assim, divide-se as unidades da organização em núcleos, para a elaboração do inventário de riscos definidos em administrativo, segundo grau, primeiro grau capital e primeiro grau interior, bem como, uma campanha de prévia sensibilização inicial e um planejamento de comunicação permanente e constante.

A construção do Inventário prévio de riscos administrativos e judiciais será feito por levantamento preliminar de possíveis riscos, a partir do Projeto Piloto, define-se os responsáveis para a execução do trabalho e por fim, realiza-se um treinamento prático. Feito isso, analisa-se os riscos e a priorização possível riscos, a Matriz de Riscos e ao final o Plano de Tratamento de cada risco, depois faz-se a reunião de monitoramento e controle dos riscos para apresentação aos núcleos administrativos e judiciais.

4.1.5 Encerramento

E por fim, nesta etapa de encerramento elenca-se as lições aprendidas ao longo da implantação do Projeto de Gestão de Riscos realizando a publicação nos sites oficiais

do órgão, cria-se o termo de encerramento do projeto, que após aprovação de todos os responsáveis do projeto é aprovado pelo Pleno ou Presidência do Tribunal, e por fim, arquivado e define-se mais unidades a serem inseridas na próxima etapa de planejamento e execução do novo ciclo do projeto.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo tem como objetivo analisar os efeitos da aplicação da metodologia de Gestão de Riscos no gerenciamento do judiciário influenciando na tomada de decisões estratégicas eficientes, eficazes e efetivas.

Buscou-se neste estudo, apresentar uma proposta de Implantação de Gestão de Riscos em um tribunal, por isso, não temos como definirmos uma relação temporal de criação e implementação. Para isso, faz-se necessário, formar a base organizacional, cultural e política da Metodologia de Gestão de Riscos.

Desta feita, deve-se começar pela conscientização e proatividade da alta gestão do judiciário, iniciando com a identificação dos riscos, avaliação, mensuração dos dados, construção da matriz de prioridades e ações de planejamento para mitigá-los, contudo, para haver essa redução é imprescindível a participação e engajamento de todos os colaboradores do órgão de gestão do Tribunal.

A temática pesquisada, contém um vasto e amplo estudo que não teve sua abordagem no todo exaurida. Esse tema ainda pode ser explorado em diferentes vieses jurídicos e administrativos. Finalizando, ressalta-se que as questões inseridas foram corretamente respondidas e os objetivos alcançados.

Espera-se que cada vez mais cidadãos tomem consciência da relevância da implantação de Gestão de Riscos nos tribunais brasileiros, principalmente em épocas de crises econômicas em que vivemos. É preciso motivar a realização de novas pesquisas relacionadas a essa temática, para enriquecer os trabalhos já existentes.

REFERÊNCIAS

BERTOLI, Marcio Rodrigo de. *UM MODELO TEÓRICO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS APLICADO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO*. 2015. 87 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Contábil e Financeira, Ciências Contábeis, Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Campus Pato Branco - Pr., Pato Branco, 2015. cap. 2.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. (ed.). *Manual de Gestão de Riscos do Conselho Nacional de Justiça*. 2019. CNJ. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/Novo-Manual-de-gestao-de-riscos.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Supremo Tribunal Federal (org.). *MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS DA DIRETORIA-GERAL DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA*. Brasília: Cnj, 2019. 50 p. Disponível em: <https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/jspui/bitstream/123456789/223/1/Manual%20de%20Gest%c3%a3o%20de%20Riscos%20da%20Diretoria-Geral%20do%20Conselho%20Nacional%20de%20Justi%c3%a7a%20-%2008-2019.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2021.

BRASIL. Seplan. Tribunal de Contas da União (Org.). *MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS DO TCU*. Brasília, 2018. 46 p.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Superior Tribunal de Justiça (Org.). *Gestão de riscos*. Brasília: STJ, 2016. 35 p.

CRASTO JÚNIOR, Ten Cel Inf Francisco Emanuel de Souto. *GESTÃO DE RISCOS: estudo em uma organização militar do exército brasileiro com ênfase na sua metodologia*. 2020. 16 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização de Gestão em Administração Pública, Centro Universitário do Sul de Minas – Unis-Mg, Salvador, 2020. Disponível em: https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/9414/1/CGAEM_2021_1_tcsoutocrasto.pdf. Acesso em: 17 jul. 2021.

KLEIN JUNIOR, Vitor Hugo. Gestão de riscos no setor público brasileiro: uma nova lógica de accountability?. *Revista de Contabilidade e Organizações*, [S.L.], v. 14, p. 1-13, 29 jun. 2020. Universidade de São Paulo, Agência USP de Gestão da Informação Acadêmica (AGUIA). <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2020.163964>. Disponível em: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/2352/235262949007/235262949007.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2021.

MELO, Tatiana Massaroli; FUCIDJI, José Ricardo. Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos. *Revista de Economia Política*, [S.L.], v. 36, n. 3, p. 622-645, set. 2016. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0101-31572016v-36n03a09>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rep/a/SZq8Tj3JLNsxHbx44P-n8H6H/?lang=pt>. Acesso em: 29 jun. 2021.

MEZA, Edwin B. Mitacc. *Abordagem Estratégica de Tomada de Decisão Baseada no Método AHP (Analytic Hierarchy Process)*. 2009. 16 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência da Computação, Departamento de Ciência e Tecnologia - Dct, Universidade Federal Fluminense, [S.l.], 2009. Disponível em: <http://www.ic.uff.br/~emitacc/AMD/Artigo%202.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 31ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PIERANGELI, Marcelo Vilela; MACHADO, Luiz Kennedy; SALES, Raphael Soares. Metodologia de Gestão de Riscos aplicada no apoio à Tomada de Decisão: Abordagem de aspectos da Racionalidade Limitada. *Espacios*, [S.l.], v. 38, n. 14, p. 23-41, 16 out. 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n14/a17v38n14p23.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2021.

Project Management Institute, editor. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)/Project Management Institute*. Sexta edição. | Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.

TOLEDO, Fábio Lamartine Barbosa. *Plano de Gestão de Riscos: diretrizes para implantação. Diretrizes para Implantação*. 2018. Disponível em: http://brusque.ifc.edu.br/wp-content/uploads/2018/02/Plano_gestao_de_riscos_2018_versao_1.1_aprovado.pdf. Acesso em: 11 jul. 2021.

PREGÃO ELETRÔNICO E SUA EFICÁCIA PARA AS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

Jaciane de Jesus Freitas Cardoso¹
Priscilla Ribeiro Moraes Rêgo de Souza²

RESUMO

O presente artigo tem por objeto a análise da eficácia do Pregão Eletrônico para as contratações públicas no Tribunal de Justiça do Maranhão. Abordam-se os aspectos doutrinários sobre as leis que regulamentam os processos licitatórios, em particular a Lei nº 8.666/1993, que trata das licitações, e a Lei nº 10.520/2002, a qual implantou o sistema de Pregão Eletrônico no cenário da Administração Pública brasileira. Depois foram apresentados os princípios da Licitação e em seguida foi abordado as modalidades licitatórias. Buscou-se por meio de uma pesquisa descritivo-explicativa o pregão eletrônico, seus princípios e suas características. Na sequência baseada em autores e legislações que fazem menção as vantagens e desvantagens da utilização do pregão eletrônico para as contratações públicas. Na conclusiva observou-se que a licitação por meio de pregão eletrônico atende a eficácia como modalidade de licitação, identificando que as vantagens do Pregão Eletrônico precedem às desvantagens, sendo um processo mais ágil e eficaz para a Administração.

Palavras-chave: licitação; modalidades; legislação; pregão eletrônico.

ABSTRACT

This article aims to analyze the effectiveness of the Electronic Auction for public contracts in the Court of Justice of Maranhão. Doctrinal aspects of the laws that regulate bidding processes are addressed, in particular Law No. 8.666/1993, which deals with bidding, and Law No. 10.520/2002, which implemented the Electronic Auction system in the Public Administration scenario Brazilian. Afterwards, the principles of Bidding were presented and then the bidding modalities were discussed. The electronic auction, its principles and characteristics were searched through a descriptive- explanatory research. Following, based on authors and legislation that mention the advantages and disadvantages of using the electronic auction for public contracts. In the conclusion, it was observed that the bidding through electronic bidding serves the efficiency as a bidding modality, identifying that the advantages of the Electronic Bidding precede the disadvantages, being a more agile and efficient process for the Administration.

Keywords: bidding; modalities; legislation; electronic trading.

1 Aluna do Curso de Pós-Graduação em Gestão Judiciária – UFMA, servidora Público, e-mail: jaciocard@yahoo.com

2 Professora do Curso de Pós-Graduação em Gestão Judiciária, Analista Judiciário-Direito do TJMA, Doutoranda em Contabilidade e Administração pela FUCAPE, Mestre em Políticas Públicas pela Universidade Federal do Maranhão - UFMA, e-mail: priscilla.ribeiro@ufma.br

1 INTRODUÇÃO

As licitações vêm sendo acompanhadas constantemente pela sociedade exigindo do setor público uma posição mais criteriosa em relação aos gastos públicos, no que diz respeito a aquisição de bens e prestação de serviços. As licitações possibilitam ao gestor público mais eficácia no tratamento com o Erário, tendo os princípios da moralidade, legalidade, eficiência, impessoalidade e publicidades aplicadas como alicerce.

Entre as modalidades de licitações previstas no normativo brasileiro, o Pregão Eletrônico se destaca por ser um meio de compra utilizado pelos governos (federal, estadual e municipal) visando a aquisição de produtos ou a prestação de serviços para as áreas administrativa, legislativa e judicial. Ele é regido pelo Decreto nº 10.024/2019 e entrou em vigor a partir de 28 de outubro de 2019.

Criado com a finalidade de agilizar a aquisição de bens e serviços, garantir a segurança e otimização dos recursos, reduzir os custos aos fornecedores e inibir a formação de cartéis (MARINELA, 2018), o pregão eletrônico também seleciona a melhor proposta para a contratação de bens e serviços.

Um pregão eletrônico é uma modalidade de licitação que ocorre inteiramente online sem necessidade de deslocamento para participar da sessão, o que possibilitou o aumento na participação das empresas no processo licitatório e o consequente aumento da concorrência. O referido procedimento possui as seguintes fases: convocação dos interessados; recebimento das propostas; impugnação e esclarecimentos do edital; análise das propostas; fase de lances; aceitação das propostas; verificação da habilitação ou inabilitação dos licitantes; manifestação da intenção de recurso.

Em se tratando de administração pública o desafio é adquirir com qualidade a quantidade de bens e serviços que atenda ao interesse público. Diante desse cenário, há o seguinte questionamento: os pregões eletrônicos satisfazem aos objetivos das contratações públicas com eficácia?

O presente trabalho busca analisar a eficácia do pregão eletrônico nas contratações públicas do Tribunal de Justiça do Maranhão, apresentando a base lógica do pregão eletrônico, suas vantagens e desvantagens, com o intuito de proporcionar uma reflexão sobre o tema.

A presente pesquisa é descritivo-explicativa quanto aos objetivos e bibliográfica quanto a fonte de informação. Segundo Vergara (2014), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza.

Primeiramente realizou-se uma exposição acerca dos aspectos gerais do proce-

dimento licitatório. Em um segundo momento identifica-se a modalidade pregão para as contratações públicas, para que se possa, em seguida, abordar-se as vantagens e desvantagens do pregão eletrônico. Por fim, são expostos os resultados sobre a eficácia do pregão eletrônico na contratações do Tribunal de Justiça do Maranhão.

2 ASPECTOS GERAIS DO PROCEDIMENTO LICITATÓRIO

Ao longo do tempo, as licitações públicas mostraram-se burocráticas e morosas no seu desdobramento acarretando, em alguns casos, onerosidade aos cofres públicos.

Carvalho Filho (2015, p. 225) define o instituto licitação como:

[...] um procedimento administrativo vinculado por meio do qual os entes da Administração Pública e aqueles por ela controlados selecionam a melhor proposta entre as oferecidas pelos vários interessados, com dois objetivos: a celebração de contrato, ou a obtenção do melhor trabalho técnico, artístico ou científico.

A licitação trata de um procedimento que seleciona a proposta mais vantajosa entre todos os participantes com o objetivo de contratar com a Administração Pública, devendo proceder de modo que seus recursos sejam aplicados no intuito de trazer a maior economia possível para as entidades.

A Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, em seu artigo 3º, caput, enumera aspectos quanto ao princípio da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável, ressaltando a importância dos princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo (BRASIL, 1993).

O Pregão foi instituído pela Lei nº 10.520/2002, estendendo essa nova modalidade licitatória em duas versões (presencial e eletrônico) para as três esferas da Federação, sendo resultante da conversão em lei da MP nº 2.182-18/2001, que versa sobre a aquisição de bens e serviços comuns³.

Ele caracteriza, em seu procedimento, na inversão da ordem da apresentação das propostas de preços e da documentação habilitatória, o que torna o procedimento mais célere e possibilita, ao contrário das demais modalidades, a oportunidade de reduzir seus preços, o que certamente gera enorme economia ao Erário.

Os legisladores buscaram, por meio da Lei nº 8.666/93 (Lei das Licitações e Contratos Públicos), disciplinar o processo de aquisição e contratação por parte do Poder Público com objetivo de suprimir as contratações ilícitas por meio de apadrinhamento polí-

³ Bens e serviços comuns são aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital.

tico. Para Oliveira (2020, p. 26):

Licitação é o processo administrativo utilizado pela Administração Pública e pelas demais pessoas indicadas pela lei com o objetivo de selecionar a melhor proposta, por meio de critérios objetivos e impessoais, para celebração de contratos.

Licitação é o procedimento ditado pela Lei de Licitações e Contratos Administrativos, por meio do qual a Administração Pública deve realizar o processo de compra. A licitação, regida por lei, tem por objetivo garantir que seja respeitado o princípio da isonomia e a garantia da escolha da proposta mais interessante para a Administração Pública, assegurando oportunidades iguais para todos os fornecedores.

Entretanto, a Lei nº 8.666/93 acabou burocratizando o processo licitatório de uma forma que a Administração Pública passa ter dificuldade em promover a eficiência na contratação de pequena complexidade técnica e produtos de baixo valor, aquisições e contratações estas que são muito utilizadas pelos diversos setores da Administração pública.

É nesse cenário que surge o pregão como alternativa para realizar contratações mais vantajosas para o erário, aumentar o número de fornecedores competindo na licitação, à inversão de fases, e, por fim, à redução final do preço, com o envio de lances.

2.1 Princípios da Licitação

A licitação, como atividade administrativa, é norteada por princípios os quais definem os critérios interpretativos e conferem a possibilidade de supressão de lacunas e omissões normativas. Os princípios básicos encontram-se delineados no art. 37 da CRFB: legalidade, impessoalidade (igualdade), moralidade (probidade administrativa), publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). Por sua vez, o art. 3º da Lei Geral de Licitações (LGL) prevê, expressamente, alguns princípios específicos da licitação: vinculação ao ato convocatório e julgamento objetivo (BRASIL, 1993).

O caráter competitivo da licitação justifica-se pela busca da proposta mais vantajosa para Administração, motivo pelo qual é vedado admitir, prever, incluir ou tolerar, nos atos de convocação, cláusulas ou condições que comprometam, restrinjam ou frustrem o seu caráter competitivo (art. 3º, § 1º, I, da Lei nº 8.666/1993). Oliveira (2020, p. 29) destaca que o

[...] princípio deve servir, ainda, como norte interpretativo das cláusulas editalícias, de maneira a aumentar o universo de competidores. Afinal, quanto maior a competição, maior será a chance de se encontrar a melhor proposta. Exemplos: exigir a compra de editais ou restringir a participação às empresas que possuem sede no território do Ente Federado licitante frustram a competitividade.

Na tentativa de inibição de conluios e corrupção, o princípio da competitividade visa combater a formação de cartéis entre os participantes do processo e promover a

participação dos interessados com a ampla concorrência, impondo regras contratuais e editalícias.

No princípio da isonomia a Administração não pode estabelecer preferências ou distinções em razão da naturalidade, da sede ou domicílio dos licitantes ou de qualquer outra circunstância impertinente ou irrelevante para o específico objeto do contrato, a licitação deve assegurar igualdade de condições a todos os concorrentes.

O princípio da vinculação ao instrumento convocatório determina que Administração não pode descumprir as normas e condições do edital, ao qual está estritamente ligada a aplicação específica do princípio da legalidade e a razão pela qual a não observância das regras fixadas no instrumento convocatório acarretará a ilegalidade da licitação. O instrumento convocatório (edital ou carta convite) é a lei interna da licitação que deve ser respeitada pelo Poder Público e pelos licitantes (OLIVEIRA, 2020).

No princípio do procedimento formal, a Administração não pode perder de vista que a licitação é um procedimento instrumental e tem por objetivo uma finalidade específica. Sendo assim, a legislação tem flexibilizado algumas exigências formais, que não colocam em risco a isonomia, com o intuito de garantir maior competitividade, entre eles a celebração do contrato com o licitante que apresentou a melhor proposta.

O julgamento das propostas apresentadas pelos licitantes deve ser pautado por critérios objetivos elencados na legislação. A objetividade do princípio do julgamento objetivo deve ser obedecida inclusive quando houver empate entre duas ou mais propostas.

Ademais, os princípios de licitação devem ser regidos pelos princípios constitucionais, os procedimentos e formalidades referem-se as modalidades de licitação ambos aplicáveis a Administração pública.

2.2 Modalidades de Licitação

A Lei de Licitações define as diversas modalidades de licitação que a administração poderá utilizar e determina os critérios e a forma específica que ela poderá ser conduzida. Um dos primeiros critérios para a escolha da modalidade é o valor estimado para contratação, sendo que uma das exceções a esse critério é a modalidade de pregão, por não estar limitado a valores. Conforme a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, as modalidades de licitação admitidas são exclusivamente as seguintes:

Concorrência: modalidade da qual podem participar quaisquer interessados que na fase de habilitação preliminar comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução do objeto da licitação.

Tomada de preço: modalidade realizada entre interessados devidamente cadastrados ou que atendem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro

dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.

Convite: modalidade realizada entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de três pela unidade administrativa a qual fixará em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 horas da apresentação das propostas

Concurso: modalidade realizada entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artísticos, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes do edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 dias.

Leilão: modalidade da qual podem participar quaisquer interessados para venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor de avaliação

Pregão: modalidade de licitação em que a disputa pelo fornecimento de bens ou serviços comuns é feita em sessão pública. Os licitantes apresentam suas propostas de preço por escrito e por lances verbais, ou via internet, independentemente do valor estimado da contratação.

No Portal da Transparência do Governo Federal, dentre as várias modalidades de licitação, o Pregão é uma das modalidades mais utilizadas pela Administração Pública, tendo principal destaque por promover maior agilidade, redução da burocracia e por não limitação de valor para contratação.

3 PREGÃO ELETRÔNICO

O Pregão é considerado a sexta modalidade de licitação regulamentada pela Lei nº 10.520/02, onde a ementa dispõe que “[...] institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns” (BRASIL, 2002). Trata-se de norma geral de licitação, sendo editada com fundamento no art. 22, XXVII, da Constituição Federal. Segundo Amorin (2017), o procedimento na modalidade pregão caracteriza-se pela inversão de fases de habilitação e julgamento de propostas, em razão da possibilidade de lances.

O Pregão tem como característica o julgamento das propostas anteriores a fase de habilitação ao certame, permitindo, ainda, as seguintes vantagens: a) celeridade na contratação de bens e serviços comuns; b) redução de preços das contratações; c) não

exigências de habilitação prévia; d) aumento do número de concorrentes; e, e) transparência.

Portanto, para aquisição de bens e serviços comuns, pode ser utilizada a modalidade do Pregão, já para as outras aquisições deverão ser utilizadas as modalidades tradicionais de licitação relacionadas art. 22 da Lei nº 8.666/93, obedecendo aos limites financeiros previstos no art. 23 da mesma lei. Oliveira (2020, p. 705) frisa que “o pregão, que seguirá o rito previsto no art. 17, será adotado sempre que o objeto possuir padrões de desempenho e qualidade que possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de espec mercado”.

Em conformidade com o Decreto nº 5.504, de 31 de maio de 2005, o pregão eletrônico pode ser conceituado como a forma eletrônica, no qual a modalidade de licitação é do tipo menor preço, geralmente utilizada quando a disputa pelo fornecimento de bens e serviços comuns for feita à distância em sessão pública, por meio de sistemas que promova interface e comunicação pela internet.

Como a maioria das modalidades de licitação, o pregão eletrônico exige planejamento, solicitação da demanda, verificação de disponibilidade de recursos orçamentários e contratação. Nessa modalidade, o desafio é adquirir, com qualidade a quantidade, a demanda de serviços e bens com preço que atenda ao interesse público.

O pregão eletrônico possui fases: recebimento das propostas; impugnação e esclarecimentos do edital; análise das propostas; fase de lances; convocação dos interessados; aceitação das propostas; verificação da habilitação ou inabilitação dos licitantes; manifestação da intenção de recurso.

Além de ser um procedimento que permite encaminhar lances exclusivamente por meio do sistema eletrônico, os licitantes recebem informações em tempo real, do valor dos lances oferecidos, podendo oferecer outro de menor valor, recuperando ou mantendo a vantagem sobre os demais licitantes, podendo baixar seu último lance ofertado. Nesse contexto, Meirelles (2010, p. 130) esclarece que:

[...] o pregão destina-se à aquisição de bens e serviços comuns. Nos termos do citado diploma, consideram-se bens e serviços comuns aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado (art. 1º, § 1º). O conceito legal é insuficiente, visto que, a rigor, todos os bens licitados devem ser objetivamente definidos em descrição sucinta e clara (Lei 8.666, de 1993, art. 40, I). É preciso, então, verificar, nos diversos casos concretos, a utilidade da contratação de certo objeto por pregão.

Inicialmente instituído por intermédio de Medida Provisória⁴, o pregão eletrônico

4 Medida Provisória nº 2.026, de 4 de maio de 2000. Institui, no âmbito da União, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para

co trouxe mais economia, agilidade e desburocratização, pois possibilitou o emprego da tecnologia da informação, tornando-se a modalidade muito apreciada pela Administração Pública, substituindo o tradicional convite.

3.1 Principais características do Pregão

A utilização do pregão é determinada pela natureza comum do bem ou serviço que necessita da Administração Pública. Assim, o pregão eletrônico, ao contrário do que a norma legal prevê para as modalidades comuns, não se submete aos limites econômicos.

É importante termos as características do pregão, por ser uma das modalidades de licitação muito utilizada nos últimos anos, ela apresenta algumas características peculiares. Segundo a Apostila curso de formação de Pregoeiros da ENAP (2016), as principais características do Pregão são:

- a) Inversão das fases da licitação – primeiramente são enviadas as propostas e os lances, posteriormente realiza-se a fase de habilitação. Deste modo, será examinada somente a documentação do licitante que tenha apresentado o melhor preço final.
- b) Possibilidade de leilão reverso, ou seja, observado o menor preço proposto, os licitantes poderão enviar outros lances.
- c) Prazo para abertura da licitação de, no mínimo, 8 (oito) dias úteis. Utilização de meios eletrônicos para o procedimento.
- d) Pode ser aplicado a qualquer valor estimado de contratação, de forma que constitui alternativa a todas as modalidades de licitação.
- e) Destina a garantir por meio de disputa justa entre os interessados, a compra mais econômica, segura e eficiente.
- f) Admite como critério de julgamento da proposta somente o menor preço, observados os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e os parâmetros de desempenho e de qualidade e as demais condições definidas no edital.
- g) A lei de licitação exige que para o julgamento das propostas, sejam fixados critérios objetivos que permitam aferir a melhor proposta com o menor preço, sem deixar de levar em conta as especificações técnicas, os parâmetros mínimos de desempenho e de qualidade e as demais condições que de-

verão estar explícito no edital.

O Decreto Federal nº 3.555/00 delineou a utilização do pregão quando, em seu artigo 3º, enunciou que os contratos celebrados pela União, para a aquisição de bens comuns ou contratação de serviços comuns serão precedidos, prioritariamente, de licitação na modalidade de pregão. Por sua vez, o artigo 4º, do Decreto nº 5.450, de 2005, veio delinear de forma incisiva o entendimento quanto à utilização obrigatória do pregão eletrônico como modalidade licitatória exclusiva para aquisição de bens comuns e contratação de serviços comuns.

Assim, o dispositivo torna a utilização do pregão obrigatória no âmbito da Administração Pública Federal direta e indireta, quando o desejado é bem ou serviço comum.

Na modalidade pregão, a responsabilidade pela condução do certame recai sobre um só agente público: o pregoeiro. Assim, no pregão, não há a atuação de uma comissão, com a responsabilidade solidária de seus membros; nele atua apenas um agente, cuja responsabilidade pelos atos é exclusiva, decidindo, de forma unipessoal, as questões que lhe são postas no curso do procedimento.

De acordo com o art. 3º, III, da Lei nº 10.520/2002,

A autoridade competente designará, dentre os servidores do órgão ou entidade promotora da licitação, o pregoeiro e respectiva equipe de apoio, cuja atribuição inclui, dentre outras, o recebimento das propostas e lances, a análise de sua aceitabilidade e sua classificação, bem como a habilitação e a adjudicação do objeto do certame ao licitante vencedor (BRASIL, 2002).

Desta forma, os servidores designados para a função de pregoeiro devem agir com isenção e longe de eventuais influências dos momentâneos titulares de poder, o que não se mostra factível em relação aos cargos em comissão, dada a possibilidade de exoneração ad nutum dos servidores ocupantes de tais cargos.

3.2 Vantagens e desvantagens do Pregão Eletrônico

O pregão eletrônico é apontado como uma maneira mais dinâmica de se processar as aquisições de bens e contratações de serviços pela Administração Pública por ser uma modalidade ágil, transparente e que possibilita uma negociação eficaz entre os licitantes.

A celeridade do processo é um dos grandes pontos positivos do pregão eletrônico, pois é possível alcançar essa característica pelo menor prazo recursal, pelo menor prazo de publicação pela inversão de fases, sendo que a forma eletrônica do pregão traz vantagens tanto para a administração quanto para os fornecedores.

Outro destaque é a crescente evolução tecnológica mundial, pois o processo é inteiramente eletrônico utilizando a rede mundial de computadores que facilita o certa-

me representando, assim, um avanço nas formas licitatórias.

O pregão eletrônico também aumenta a disputa licitatória ao permitir a participação de várias empresas de diversos estados (MELO; MARTINS; BULAWSKI, 2020). O certame dispensa a presença dos concorrentes, vez que a tecnologia da informação é uma ferramenta acessível e de baixo custo e que permite também a transparência do processo.

Os atos administrativos são publicados no meio eletrônico permitindo acesso aos dados pela população e pelos órgãos de controle, o que evita que os contratantes e os licitantes se corromperem.

Como desvantagem, apontam-se as falhas na conectividade, que acarreta quedas de conexão eletrônica. O sistema de licitações, na forma de pregão eletrônico, é fornecido pelo provedor “Comprasnet”, que é disponibilizado para a Administração Pública sem nenhum ônus para o Estado. Apesar das falhas nas conexões acontecerem em menor escala, elas ainda são bem presentes, sendo que todo o processo necessita de internet de boa qualidade⁵.

Outra desvantagem que pode ocorrer é em relação a entrega dos produtos ou serviços devido a problemas de logística por envolver empresas de todo território nacional, podendo haver demora na entrega dos produtos daquelas que apresentaram menores preços no decorrer da execução do contrato. Nessa situação, Melo, Martins e Bulawski (2020) relatam prejuízos de cunho administrativo e operacional para a administração, vez que poderá haver uma lacuna temporal para que os materiais ou serviços solicitados sejam entregues ou disponibilizados ao gestor, apesar da previsão para entrega estar estipulada no contrato.

Sendo assim, o problema de logística pode ocasionar um desabastecimento para a administração, pois, em algumas situações, não haveria a entrega dos produtos no prazo estabelecido no edital, em razão da distância entre as empresas.

A economicidade do procedimento licitatório na modalidade pregão também é questionável, pois o valor orçado pela Administração pode ser estimado de forma irreal não refletindo a realidade. Além disso, muitas empresas podem aumentar os preços dos produtos que serão objeto de futura contratação acima do valor de mercado, por isso é preciso muita cautela na formação da estimativa de preço que será utilizada no processo. Nota-se que as desvantagens não são de grande expressão, podendo ser entendidas, muitas vezes, como meras inconveniências e contratempos a serem solucionados.

Por tanto pregão eletrônico potencializa as vantagens existentes no pregão pre-

⁵ Alguns municípios ainda possuem internet lenta e instável.

sencial, tornando mais eficiente o processo para a administração pública e para os fornecedores, e conferindo maior transparência para a sociedade.

4 CONTRATAÇÕES PÚBLICAS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

As contratações de bens e serviços no Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão seguem uma distribuição de competências, muito bem definidas, no quadro organizacional da instituição, disposta da seguinte forma:

Figura 1 – Quadro organizacional das contratações de bens e serviços do TJMA



Fonte: Org. autora.

Atualmente, a Coordenação de Licitação e Contratos do Tribunal de Justiça dispõe em seu quadro de colaboradores: a) 1 (um) cargo de coordenador; b) 1 (um) cargo de secretário de coordenador; c) 4 (quatro) cargos de Pregoeiros Oficiais; d) Equipe de Apoio .

Para a contratação de processos de compras e contratação de serviços, o Tribunal de Justiça segue os seguintes passos:

Figura 2 – Passos para contratação de processos de compras e contratação de serviços do TJMA



Fonte: Org. autora.

O processo licitatório não é de fácil síntese como se propõe aqui apenas para fins didáticos. Nesse sentido, é cabível informar que, a depender do tipo de licitação, o procedimento de contratação será ligeiramente divergente do descrito acima. Além disso, caso haja uma contratação por dispensa de licitação, o processo será encaminhado diretamente para a Divisão de Contratos e Convênios que incorrerá nos procedimentos necessários para atendimento do pleito.

Para contratações de obras de engenharia, onde é adotada a modalidade concorrência, a Comissão Permanente de Licitação – CPL TJ/MA que atuará conjuntamente na figura do Coordenador e da equipe designada por um subgrupo dos servidores da Coordenadoria de Licitação e Contratos, por meio de Portaria de designação.

Para a composição da equipe da Comissão de Licitação não exigem graduação específica, nem tão pouco exigem a figura de magistrado para sua composição ou funcionamento, tendo apenas os requisitos previstos na resolução específica como já destacado anteriormente.

Os procedimentos licitatórios operados pelo Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão são regidos, entre outras, pelo seguinte rol de legislações: Lei estadual nº

9.529, de 23 de dezembro de 2011, Lei estadual nº 10.403 de 29 de dezembro de 2015 e Decreto estadual nº 36.184/2020 e demais legislações aplicadas à matéria, naquilo que não contrarie este Edital e pelas cláusulas e condições abaixo declaradas.

O Tribunal de Justiça do Maranhão realizou 91 processos licitatórios, ano de 2020 foram 70 (setenta) processos licitatórios, como por exemplo o PE 0018/2020, que trata da aquisição de caixa de papelão. No ano de 2021, até a data do dia 14 de abril de 2021, foram 21 (vinte e um) processos como exemplo PE 0011/2021 que trata da aquisição de materiais de limpeza.

O princípio da eficácia no Tribunal de Justiça do Maranhão é garantido e praticado de forma ágil e com presteza, pois todos os trabalhos geram uma grande economia ao poder público, já que é vedado à Administração Pública gastos desnecessários e considerados inúteis, que possam comprometer, inclusive, a qualidade dos serviços e/ou bens.

O fator concorrência é apontada como vantagem para as contratações públicas no Tribunal de Justiça do Maranhão pois, com o aumento da competitividade entre os licitantes, possibilita a disputa por lances sobre as propostas iniciais ofertadas e negociação direta entre licitantes e pregoeiro, com o fito de obter uma proposta ainda mais vantajosa para a Administração Pública.

Destaco que os problemas de logística poderão acarretar atrasos na entrega dos produtos ou serviços e, até mesmo, em desabastecimento para a Administração, são apontados como desvantagens nas contratações do TJMA por meio do pregão eletrônico, já que a referida modalidade possibilita a participação de empresas de todo o território nacional. Trata-se de prejuízos de cunho administrativo e operacional para a Administração, vez que poderá haver uma lacuna temporal para que os materiais ou serviços solicitados sejam entregues ou disponibilizados apesar da previsão para entrega estar estipulada no contrato.

Mesmo com a detecção de problemas referentes ao desdobramento do pregão eletrônico, esta modalidade se tornou a forma mais eficaz para a Administração Pública realizar contratações, já que se balizam sempre pelos princípios constitucionais que regem toda a administração pública, por alcançar sempre a proposta mais vantajosa para a administração, sendo este um dos objetivos da licitação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das diversas modalidades de licitação, a modalidade do pregão eletrônico, permite que a Administração Pública tenha uma considerável economia. Essa modalidade tem como principais características, a inversão da ordem na fase de habilitação,

onde possibilita verificar a habilitação apenas da vencedora do certame, o que resulta em uma redução significativa de tempo, a possibilidade de reunir maior número de interessados, pois o processo é realizado em meio virtual, e a possibilidade de realizar diversos lances, sem ter uma restrição quanto ao valor do contrato futuro.

Ressalta-se que o processo licitatório é obrigatório, conforme art. 37 da CF/88 regulamentado pela Lei nº 8.666/93, e tem como objetivo ter a proposta mais vantajosa à administração, sendo isso possibilitado em razão da ampla competitividade entre os licitantes. Por se tratar de um meio mais célere e eficaz para as contratações públicas, o pregão eletrônico atende ao princípio constitucional da eficiência, com a agilidade e simplificação do procedimento licitatório, firmada na inversão de fases que lhe proporcionando mais efetividade, uma vez que permite uma maior participação de diversos tipos de empresas, e por tanto um número maior de propostas analisadas, consequentemente maior economia aos cofres públicos, uma vez que ocorre uma significativa redução dos valores inicial das ofertas.

A eficácia do pregão eletrônico se comprova por dar segurança para as contratações públicas, pois a realização dos certames alcança bons resultados com celeridade, economia e desenvolvendo no prazo adequado e de maneira correta, a atividade que mais contribui para que a organização como um todo alcance seus objetivos.

O presente estudo mostra que o pregão eletrônico, nas contratações públicas do TJMA, mostrou-se uma ferramenta eficaz, pois, apesar da existência de algumas falhas no processo de pregão eletrônico, os benefícios da tecnologia da informação são inegáveis como, por exemplo, a publicação dos atos no meio eletrônico permitindo acesso aos dados pela população e pelos órgãos de controle, além da maior transparência no processo. Desta forma, entende-se que as vantagens do pregão no Tribunal de Justiça do Maranhão, em especial na sua modalidade eletrônica, superam as suas desvantagens, que, podem ser até mesmo estendidas como meras inconveniências e contratempos a serem solucionados. Trata-se, portanto, da melhor maneira para realizar contratações públicas, já que se baliza sempre pelos princípios constitucionais que regem toda a administração, buscando alcançar sempre a proposta mais vantajosa para a administração, sem se esquecer da busca por produtos e serviços de qualidade.

Além disso, o pregão eletrônico, proporcionou aos licitantes de todas as regiões do país a participação em processos licitatórios, ampliando a competitividade e expandindo a oportunidade para maior participação de empresas nestes processos.

Por se tratar de uma pesquisa que teve início na vigência da Lei nº 8.666/93 e que em abril/2021 fora editada a nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021),

essa situação se mostrou como a principal limitação da pesquisa, pois a nova Lei de Licitações e Contratos estava fora do escopo do trabalho.

Por fim, para pesquisas futuras recomenda-se a pesquisa sobre licitação sustentável, haja vista ser mais um objetivo das licitações públicas, ou seja, a promoção do desenvolvimento nacional sustentável como forma de implementar contratos administrativos com cláusulas de sustentabilidade de cunho ambiental, econômico, social e cultural.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Victor Aguiar Jardim. *Licitações e contratos administrativos: teoria e jurisprudência*. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017.

BRASIL. *Decreto nº 10.024*, de 20 de setembro de 2019. Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10024.htm. Acesso em: 25 nov. 2020.

BRASIL. *Decreto nº 3.555*, de 08 de agosto de 2000. Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3555.htm. Acesso em: 25 nov. 2020

BRASIL. *Decreto nº 5.504*, de 05 de agosto de 2005. Estabelece a exigência de utilização do pregão, preferencialmente na forma eletrônica, para entes públicos ou privados, e dá outras providências. Disponível em: www.planalto.gov.br/Ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5504.htm. Acesso em: 20 nov. 2020.

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: 26 nov. 2020.

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: 18 dez. 2020.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 02 jan. 2021.

BRANDÃO, Fernanda Holanda de Vasconcelos *O pregão como nova modalidade de licitação*. 2005. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-administrativo/o-pregao-como-nova-modalidade-de-licitacao/>. Acesso em: 15 jan. 2021.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de Direito Administrativo*. 28.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

COSTA, Valéria. *Como Participar de Pregão Eletrônico*. 2019. Disponível em: <https://www.weblicitacoes.com.br/como-participar-de-pregao-eletronico-guia-completo/>. Acesso em: 10 jan. 2021.

GANDOLFI, Paula. *Como funciona o Pregão Presencial?*. 2020. Disponível em: <https://www.rcc.com.br/blog/como-funciona-o-pregao-presencial/>. Acesso em: 12 jan. 2021.

MARINELA, Fernanda. *Direito administrativo*. 2.ed., São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. São Paulo: Malheiros, 2010.

MELO, Juliana Melissa Lucas Vilela; MARTINS, Adriana Martinelli; BULAWSKI, Cláudio Maldaner. *As vantagens e desvantagens do pregão eletrônico na administração pública*. 2020. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-administrativo/as-vantagens-e-desvantagens-do-pregao-eletronico-na-administracao-publica/>. Acesso em: 17 jan. 2021.

MELLO, Reinaldo dos Santos. *Fundamentos do pregão eletrônico*: apostila. Brasília: ENAP, 2016. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2447/1/Apostila_Fundamentos_Preg%C3%A3o_Eletr%C3%B4nico.pdf. Acesso em: 05 mar. 2021.

NOVELETTO, Amanda. *As 27 inovações no Novo Decreto do Pregão Eletrônico*. 2019. Disponível em: <https://www.effecti.com.br/as-27-inovacoes-no-novo-decreto-do-pregao-eletronico-incluso-infografico/>. Acesso em: 03 jan. 2021.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. *Licitações e contratos administrativos: teoria e prática*. 9.ed., São Paulo: Método, 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 15.ed., Rio de Janeiro: Atlas, 2014.

VIANNA, Flávia Daniel. *Quando usar o pregão*. Disponível em: <https://www.viannaconsultores.com.br/quando-usar-o-preg%C3%A3o-eletr%C3%B4nico>. Acesso em: 12 de jan. 2021.

A CONCILIAÇÃO COMO FERRAMENTA EFICAZ NO COMBATE A MOROSIDADE NA JUSTIÇA

Jayan Karillos Nobre de Mesquita¹
Marcelo Carvalho Lima²

RESUMO

Busca-se perquirir se os métodos alternativos de resolução de conflitos, em especial a conciliação, apresentam-se como ferramentas eficazes e céleres na extinção dos prélios, proporcionando paz e justiça social, uma vez que as partes envolvidas não se veem presas às demandas consubstanciadas nas intermináveis lides processuais que acabam por gerar muita angústia, sensação de impunidade e descrédito para com o aparato judicial, pois não é suficiente tão somente a promoção de bem estar social, mas que tal aconchego seja garantido no menor espaço de tempo possível, tendo na celeridade um direito fundamental indeclinável, que em consonância com os demais princípios insculpidos na Constituição Federal, devem nortear toda ação estatal, tais como o princípio do Acesso à Justiça, do Devido Processo Legal, do Contraditório, da Ampla Defesa, sem descuidar dos direitos e garantias fundamentais consagrados no artigo 5º do mesmo documento supracitado, dentre eles o direito fundamental à Razoável Duração do Processo. Para isso, foi usado como instrumento a pesquisa qualitativa, com o objetivo de explorar o tema com base em fontes bibliográficas e documentais. Finda a pesquisa, conclui-se que, de fato, a conciliação é uma ferramenta eficaz no combate a morosidade na justiça e que o uso dos métodos alternativos ajuda a reduzir os custos de operação do sistema judicial, na medida em que promove o rápido o acesso à justiça com a consequente promoção da harmonia e justiça social, sem que haja formação de um processo propriamente dito.

Palavras-chave: métodos alternativos de resolução de conflitos; acesso à justiça; direito fundamental e morosidade na justiça.

ABSTRACT

The aim is to investigate whether alternative methods of conflict resolution, especially conciliation, are effective and quick tools in the extinction of prizes, providing peace and social justice, since the parties involved are not rushed to meet the substantiated demands in the endless procedural disputes that end up generating a lot of anguish, a feeling of impunity and discredit towards the court system, as it is not enough just to promote social welfare, but that such warmth is guaranteed in the shortest possible time, having in speed is an undeniable fundamental right, which, in line with the other principles enshrined in the Federal Constitution, must guide all state action, such as the principle of Access to Justice, Due Legal Process, Adversary, Broad Defense, without neglecting rights and fundamental guarantees enshrined in article 5 of the same document mentioned above, among them the fundamental right to Reasonable Duration of the Process.

1 Auxiliar Judiciário do Tribunal de Justiça do Maranhão. Aluno do Curso de Pós graduação em Gestão Judiciária - UFMA, Graduação em Direito, email: jnobredeemesquita@gmail.com

2 Docente do departamento de Direito da Universidade Federal do Maranhão. Mestre em Direito UFSC prof.marcelocarvalho@hotmail.com

For this, qualitative research was used as an instrument, with the aim of exploring the theme based on bibliographic and documentary sources. After the research, it is concluded that, in fact, conciliation is an effective tool in combating delays in justice and that the use of alternative methods helps to reduce the operating costs of the judicial system, as it promotes rapid access to justice with the consequent promotion of harmony and social justice, without the formation of a process itself.

Keywords: alternative methods of conflict resolution; access to justice; fundamental right and slowness in justice.

1 INTRODUÇÃO

O que se pretende alcançar é se os métodos alternativos de resolução de conflitos são, em especial a conciliação, meios capazes de atender aos princípios constitucionais que foram erigidos pelo constituinte originário com o objetivo de garantir a todos o acesso à justiça, face aos inúmeros conflitos oriundos da vida em sociedade, sem descuidar da célere resolução dos litígios, proporcionando a imprescindível segurança jurídica que deve haver nas relações existentes entre os indivíduos e, entre estes e o Estado.

O objetivo proposto só poderá ser concretizado, através de uma análise imparcial da aplicação da conciliação em confronto direto com os valores - morais, econômicos e sociais - consubstanciados nos princípios do Acesso à Justiça, do Devido Processo Legal, do Contraditório e da Ampla Defesa, sem descuidar de direitos e garantias fundamentais consagrados no texto constitucional, dentre eles o direito fundamental a Razoável Duração do Processo que funciona como um escudo capaz de evitar, quando somado aos princípios supracitados, a morosidade nas decisões judiciais que se arrastam por anos, gerando um descrédito para com poder judiciário em função da enorme sensação de injustiça.

O meio empregado para realizar a análise descrita acima foi a pesquisa qualitativa, com o fito de explorar o tema deste trabalho através de fontes bibliográficas e documentais que irão embasar o resultado pleiteado ao elidir dúvidas quanto à razão de ser dos postulados de status constitucional que disciplinam toda e qualquer ação estatal na busca incessante pelo bem comum, visto que há de haver critérios objetivos de observância obrigatória pelo poder público quando este condiciona ou restringe a fruição de direitos tão caros.

Ao concluir a pesquisa, observou-se que, de fato, os métodos alternativos de resolução de conflitos são ferramentas eficazes para combater a morosidade nas decisões judiciais que figuram como patente desrespeito aos princípios constitucionais do Acesso à Justiça e da Razoável Duração do Processo, usurpando direitos e garantias fundamen-

tais que foram eleitos pelo constituinte originário - em Assembléia Nacional Constituinte - como indispensáveis à dignidade da pessoa humana.

2 PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS: CONCEITO E FUNÇÃO

Para que se tenha uma compreensão mais abrangente sobre o objeto deste trabalho, faz-se necessário que abordemos de forma precisa o conceito de Princípio sob seus diversos aspectos; o que são, para que servem, a quem são direcionados, quando e como utilizá-los e, assim entender qual a sua exata função dentro do ordenamento jurídico vigente.

De acordo com o Dicionário Aurélio, Princípio traz a ideia de “origem; frase que exprime uma conduta ou um tipo de comportamento a ser adotado; aquilo que regula o comportamento ou a ação de alguém; preceito moral; [...]” (AURÉLIO, 2021, On-line).

Já na dicção de Melo (2000, p. 68), princípio é definido como,

Mandamento nuclear de um sistema, verdadeiro alicerce dele, disposição fundamental que se irradia sobre diferentes normas compondo-lhes o espírito e sentido servido de critério para sua exata compreensão e inteligência, exatamente por definir a lógica e a racionalidade do sistema normativo, no que lhe confere a tônica e lhe dá sentido harmônico [...].

No entanto, se buscarmos na doutrina encontraremos conceitos em três aspectos distintos, a saber, o jusnaturalista, o positivista e o pós-positivista, porém capazes de sintetizar o seu real sentido e alcance de acordo com a fase na qual se encontre inserido.

Em meados do século XVIII, a concepção Jusnaturalista tinha nos princípios uma mera diretriz de justiça, sem força normativa. Já sob a ótica Positivista, só era considerado princípio o que estava positivado na lei, mas embora estivesse positivado, continuava sem força normativa, servindo apenas como fonte auxiliadora na interpretação/integração da norma vigente. Atualmente, nos ditames do pós-positivismo, os princípios evoluíram e passaram a ter força normativa, suplantando a legalidade estrita, como bem sintetiza Bonavides (2003, p. 294), para o autor,

[...] a passagem dos princípios da especulação metafísica e abstrata para o campo concreto e positivo do Direito, com baixíssimo teor de densidade normativa; a transição crucial da ordem jusprivatista (sua antiga inserção nos Códigos) para a órbita juspublicista (seu ingresso nas Constituições); a suspensão da distinção clássica entre princípios e normas; o deslocamento dos princípios da esfera jusfilosofia para o domínio da Ciência Jurídica; a proclamação de sua normatividade; a perda de seu caráter de normas programáticas; o reconhecimento definitivo de sua positividade e concretude por obra sobretudo das Constituições; a distinção entre regras e princípios, como espécies diversificadas do gênero norma, e, finalmente, por expressão máxima de todo esse desdobramento doutrinário, o mais significativo de seus efeitos: a total hegemonia e preeminência dos princípios.

Como visto, os princípios, agora dotados de normatividade, passam a funcionar

como garantias constitucionais capazes de efetivar a fruição de direitos e garantias fundamentais da pessoa humana, pois o respeito aos princípios é de índole obrigatória, imposta a toda a administração pública, seja qual for a esfera de governo, como se pode inferir do voto do eminente Ministro do STF, Celso de Melo, ao proferir seu posicionamento por ocasião de Pet 1.466, Relator (a): Min. CELSO DE MELLO, julgado em 25/08/1998, publicado em DJ DATA-02-09-98 P-00033, ao dar a máxima ênfase a função normativa dos princípios constitucionais, fala sobre:

[...] o respeito incondicional aos princípios constitucionais [...], evidencia-se como dever inderrogável do Poder Público. A ofensa do Estado a esses valores - que desempenham, enquanto categorias fundamentais que são, um papel subordinante na própria configuração dos direitos individuais ou coletivos - introduz um perigoso fator de desequilíbrio sistêmico e rompe, por completo, a harmonia que deve presidir as relações entre as pessoas e o Poder. [...] (BRASIL, 1998, On-line)

Diante do exposto, tem-se que os princípios, enquanto normas jurídicas fundamentais dotadas de força vinculante, devem ser obedecidos por todos os agentes políticos que compõe a estrutura do Estado, tanto do legislador em sua atividade legiferante, do juiz ao aplicar o direito ao caso concreto como do administrador ao gerir a coisa pública.

3 DOS PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS E DOS MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITO

O trabalho em questão busca demonstrar que através dos métodos alternativos é possível, de forma mais célere e dinâmica, a concretização do direito do Acesso à Justiça e da Razoável Duração do Processo, lido neste contexto como uma forma de se ter uma rápida solução da demanda, evitando a morosidade exacerbada em virtude da demasiada quantidade de processos que impossibilitam a observância dos direitos fundamentais supracitados, caso não haja a construção de um acordo.

Outra circunstância que corrobora para este atual cenário é a cultura do litígio que se encontra extremamente impregnada na sociedade brasileira, sendo uma das principais causas da superlotação de processos que se arrastam por anos e que acabam por reduzir os mais faraônicos esforços do poder judiciário, em meras gotas d'água frente ao mar de demandas que batem à porta dos tribunais todos os dias.

Logo, faz-se necessária a massificação de uma política nacional de conscientização que tenha no acordo a sua força motriz, onde os métodos alternativos de resolução de conflitos figurem como único meio capaz de resolver a maioria dos embates jurídicos, fomentando na sociedade uma mudança de postura que deixa de ter no litígio uma forma de vingança velada e passe a adotar uma cultura que prime pela autocomposição,

corolário maior na busca incessante pela pacificação social, como bem sintetiza Roberto Portugal Bacellar, ao pontuar que:

A verdadeira justiça só se alcança quando os casos “se solucionam” mediante consenso. Não se alcança a paz resolvendo só parcela do problema (controvérsia); o que se busca é a pacificação social do conflito com a solução de todas as questões que envolvam o relacionamento entre os interessados. Com a implementação de um novo modelo mediacional, complementar e consensual de solução de conflitos, o Estado estará mais próximo da pacificação social da harmonia entre as pessoas. (BACELLAR, 2011, p. 32-33):

Nesse diapasão, os métodos alternativos de resolução de conflitos, buscam concretizar o ideal de justiça e pacificação social, trazendo resultados céleres, perfeitamente capazes de satisfazer os lados antagônicos que compõe a lide. Sendo assim, tais métodos, em especial a conciliação, devem ser incentivados pelos aplicadores do direito como política de estado, de forma a possibilitar ao poder judiciário a promoção dos direitos constitucionais supracitados.

3.1 Do Princípio do Acesso à Justiça

O postulado encontra-se insculpido no inciso XXXV, do artigo 5º da Constituição Federal 1988 que trata dos Direitos e Garantias Fundamentais e diz que “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito.” (BRASIL, 2021, On-line).

A inteligência do dispositivo leva-nos a concluir que todos, brasileiros e estrangeiros residentes no país, não somente tenham a faculdade de ingressar judicialmente com o fito de reivindicar direitos até então supostamente ameaçados ou lesados, mas que também possam alcançar a concretude de tais direitos efetivamente vilipendiados, tanto no plano constitucional, como no processual, quer perpassando pela via judicial, caso haja a formação de processo, ou pela via consensual, através dos meios alternativos.

Portanto é de inteira responsabilidade do Estado garantir que todos tenham acesso à justiça para assegurar tais direitos consubstanciados nas ações de fazer ou de deixar de fazer a serem definidas por um juízo natural competente, sendo este o sentir de Mauro Cappelletti ao afirmar que:

A expressão “acesso à Justiça” [...] serve para determinar duas finalidades básicas do sistema jurídico – o sistema pelo qual as pessoas podem reivindicar seus direitos e/ou resolver seus litígios sob os auspícios do Estado. Primeiro, o sistema deve ser igualmente acessível a todos; segundo, ele deve produzir resultados que sejam individual e socialmente justos.” (CAPPELLETTI, 1998, p. 8.)

Logo o acesso à justiça prognosticado no corpo do texto constitucional deve ser concebido como um acesso garantido tanto no sentido de ingressar como quanto no de se obter a salvaguarda de resultados individual e socialmente justos para as partes envolvidas, sendo este o entendimento dos doutrinadores, Cintra, Grinover e Dinamarco

ao discorrerem sobre a inteligência condita no postulado constitucional em voga:

Em relação à mediação e à conciliação, a exposição de motivos da Res.

N. 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça deixa claro que o inc. XXXV do art. 5º da Constituição, que literalmente trata apenas do acesso ao Poder Judiciário, deve ser interpretado como garantia de acesso à Justiça por qualquer meio adequado de solução de conflitos, como a mediação e a conciliação. (2012, p. 44)

Portanto, por intermédio dos meios alternativos, é possível, de maneira tempestiva e eficaz, promover uma gama de valores sociais essenciais que interessam a toda sociedade, tendo como pano de fundo a pacificação social com a realização do escopo de justiça.

3.2 Do Princípio da Razoável Duração do Processo

O princípio em epígrafe não se encontrava no rol dos direitos e garantias fundamentais presentes no texto constitucional de 1988, sendo inserido no artigo 5º apenas no ano de 2004, por meio da Emenda Constitucional nº 45 com a seguinte redação: “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.” (BRASIL, 2021, On-line), muito embora tal mandamento nuclear já estivesse perfeitamente contemplado no corpo constitucional, seja através da consagração do Princípio da Eficiência, ou pela existência do Princípio do Devido Processo Legal.

Tratava-se, portanto, da premente necessidade de se enfatizar, de forma expressa, que todos os processos tenham uma duração racional, de forma a não destoar do tempo lógico e sensato para a resolução da lide.

E é neste contexto que os métodos alternativos se apresentam como ferramentas eficazes e céleres, promovendo harmonia social, uma vez que as partes envolvidas se veem livres das amarras consubstanciadas nas intermináveis lides processuais, pois não é suficiente tão somente a promoção de tais valores, mas que os mesmos sejam possíveis no menor espaço de tempo, visto que em não havendo uma resolução consensual, haverá a formação de processo, onde será discutido o controverso em tempo demasiado longo, visto a superlotação de demandas já existentes à espera de julgamento, conforme os dados do próprio Conselho Nacional de Justiça no Relatório Justiça em Números de 2018 ao constatar que:

O 1º grau de jurisdição possui o maior quantitativo de casos novos, carga de trabalho e produtividade por magistrado e por servidor da área judiciária. Nos indicadores de casos novos por magistrado e por servidor, os valores são próximos. As diferenças se acentuam quando as execuções passam a ser incluídas e, principalmente, quando o acervo é considerado, como ocorre na carga de trabalho, em que o valor do 1º grau é mais do que o dobro do valor do 2º grau. (CNJ, 2018, p. 102, On-line).

Portanto, com o objetivo de dar plena efetividade ao direito fundamental a um julgamento em tempo razoável, faz-se necessária à adoção de uma política que vise conscientizar a sociedade que a solução consensual através dos métodos alternativos, como a mediação e a conciliação, por exemplo, é o melhor caminho a seguir; deixando de lado o caráter revanchista das sentenças terminativas de mérito ao se adotar um espírito de cooperação que é imprescindível para a construção de um acordo onde as partes se sintam perfeitamente representadas, sendo este o sentir do legislador pátrio ao dispor no artigo 6º do Novo Código de Processo Civil que “Todos os sujeitos do processo devem cooperar entre si para que se obtenha, em tempo razoável, decisão de mérito justa e efetiva.”

4 DOS MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

O Novo Código de Processo Civil (NCPC) sancionado em 16 de março de 2015 trouxe inúmeras inovações na esfera jurídica nacional, dentre elas, os métodos alternativos de resolução de conflitos, com o fito de facilitar o acesso à justiça e agilizar todo o trâmite processual com o intuito de melhor fazer cumprir a missão primeira do Poder Judiciário de promover a paz e a justiça social através da aplicação da norma jurídica ao caso concreto que lhe bate à porta.

Faz-se necessário lembrar, no entanto, que antes mesmo da entrada em vigor do NCPC, já havia previsão legal da autocomposição, pois o Código de Processo Civil de 1973 fazia breve menção de tal instituto desde que o litígio versasse sobre direitos que admitissem transação, onde se abria a possibilidade de autocomposição em uma “audiência preliminar” expressamente mencionado nos termos do § 1º do seu artigo 331, conforme se pode observar abaixo:

Art. 331. Se não ocorrer qualquer das hipóteses previstas nas seções precedentes, e versar a causa sobre direitos que admitam transação, o juiz designará audiência preliminar, a realizar-se no prazo de 30 (trinta) dias, para a qual serão as partes intimadas a comparecer, podendo fazer-se representar por procurador ou preposto, com poderes para transigir.

§ 1º Obtida a conciliação, será reduzida a termo e homologada por sentença. (BRASIL, 1973, On-line).

Nota-se que, antes mesmo da entrada em vigor do atual Código de Processo Civil, já havia a preocupação por parte do legislador em que se primasse por uma solução célere, capaz de apaziguar os polos formado na lide, apostando na conciliação como uma forma de se alcançar a resolução do conflito, pois o então CPC de 1973 fazia menção expressa, ainda que de forma muito tímida, de sua realização, ocasião em que seria marcada uma audiência específica, na qual se abria espaço para uma solução amistosa.

No interstício entre os dois códigos ora citados no corpo deste trabalho, vale mencionar a criação da resolução nº 125 de 2010 pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) como forma de amadurecimento da ideia inaugural contida no código de 1973, mas que só se vislumbraria de forma mais pragmática com o NCPC de 2015, fomentando assim, uma Política Judiciária Nacional com o objetivo de implementar, de forma definitiva, uma abordagem mais acurada dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário, com a consequente criação de Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (Núcleos), com o fito de possibilitar as realizações das audiências de Conciliação e Mediação, como se vê a seguir:

Art. 7º Os Tribunais deverão criar, no prazo de 30 dias a contar da publicação desta Resolução, Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (Núcleos), coordenados por magistrados e compostos por magistrados da ativa ou aposentados e servidores, preferencialmente atuantes na área, com as seguintes atribuições, entre outras: (Redação dada pela Resolução nº 326, de 26.6.2020)

I – implementar, no âmbito de sua competência, a Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses, em conformidade com as diretrizes estabelecidas nesta Resolução; (Redação dada pela Resolução nº 326, de 26.6.2020)

IV - instalar Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania que concentrarão a realização das sessões de conciliação e mediação que estejam a cargo de conciliadores e mediadores, dos órgãos por eles abrangidos;

Art. 8º Os tribunais deverão criar os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (Centros ou 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. (Redação dada pela Emenda nº 2, de 08.03.16) (CNJ, 2010, On-line)

Com a entrada em vigor do Novo Código de Processo Civil no ano de 2016, passou-se a exigir na praxe jurídica nacional a promoção obrigatória, por parte de todos os aplicadores do direito, dos métodos consensuais na resolução de conflitos, como resultado direto da resolução supracitada.

Assim sendo, os métodos alternativos, em especial a conciliação, objeto central deste trabalho, passou a ser um dever-ser do Estado no exercício de sua função jurisdicional, com o objetivo de fomentar uma cultura de justiça conciliativa que visa dar efetividade aos princípios do Acesso à Justiça e da Razoável Duração do Processo, como se vê in verbis:

Art. 1º O processo civil será ordenado, disciplinado e interpretado conforme os valores e as normas fundamentais estabelecidos na Constituição da República Federativa do Brasil, observando-se as disposições deste Código.

Art. 3º Não se excluirá da apreciação jurisdicional ameaça ou lesão a direito.

§ 1º É permitida a arbitragem, na forma da lei.

§ 2º O Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos.

§ 3º A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial. (NCPC, 2015, Online)

Diante de toda essa evolução dos métodos de autocomposição, este estudo tem por objeto a análise dos reais impactos sociais vivenciados na praxe jurídica nacional, promovidos pela conciliação logo após a entrada em vigor do atual CPC, uma vez que tal método deixou de ser uma mera recomendação, figurando como uma obrigação a ser promovida por todos os aplicadores do direito e pelo próprio Estado.

4.1 Da Conciliação

A reforma resultante da evolução supracitada e impingida no sistema dos ritos processuais em 2016, com a entrada em vigor do atual Código de Processo Civil, veio com a promessa de resolver um dos principais gargalos que tende a inviabilizar o exercício dos direitos fundamentais pelo cidadão ou no mínimo, amenizar este que é um dos mais sérios problemas da justiça brasileira, qual seja, a sua morosidade, valendo-se de todos os meios legais para se alcançar um resultado consensual, seja através da conciliação, da mediação ou da arbitragem, utilizando técnicas de autocomposição a serem estimulados por todos, tanto pelo juiz, a quem cabe a determinação de ofício, ou pelo Ministério Público, ou pelos advogados ou pelos defensores públicos, a qualquer tempo, seja antes ou durante o curso do processo, requerer o uso de tais ferramentas consensuais.

Neste sentido, O CPC de 2015 determinou em seu artigo 165º a criação de Centros Judiciários de Resolução de Conflitos e Cidadania (Cejuscs) em todo território nacional, com o fito de promover as audiências de conciliação e mediação, ficando tal implementação a cargo do tribunal de justiça de cada estado, onde é possível vislumbrar um aumento vertiginoso do números de Cejuscs (unidades judiciárias por meio da Resolução 219/2016 do CNJ) que alcançaram a incrível marca de 1.284 unidades instaladas só no ano de 2019, um percentual 18% maior em relação ao último ano, visto que sua criação é uma imposição legal de caráter eminentemente cogente, como se depreende da leitura do texto legal a seguir:

Art. 165. Os tribunais criarão centros judiciários de solução consensual de conflitos, responsáveis pela realização de sessões e audiências de conciliação e mediação e pelo desenvolvimento de programas destinados a auxiliar, orientar e estimular a autocomposição.

§1o A composição e a organização dos centros serão definidas pelo respectivo

tribunal, observadas as normas do Conselho Nacional de Justiça.

§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. (NCPC, 2015, p. 74)

Portanto, essa foi a maneira encontrada pelo legislador pátrio para possibilitar a sociedade um acesso rápido à justiça, ao prever expressamente a criação de programas que estimulem a autocomposição, inclusive com a divisão das sessões de conciliação em tantas quantas forem necessárias para viabilizar a solução consensual, aplicando-se a mesma regra as audiências de mediação, com o objetivo de desobstruir as varas e os tribunais da superlotação de processos, na medida em que delega aos conciliadores e mediadores judiciais a realização da justiça.

Segundo dados disponibilizados pelo programa Relatório Justiça em Números do ano de 2020 (ano-base 2019) do Conselho Nacional de Justiça, mais de 3,9 milhões de sentenças homologatórias de acordos foram proferidas pelo Poder Judiciário, o que representa um percentual de 12,5% de processos judiciais solucionados por meio da conciliação, apontando para um crescimento de 5,6% de sentenças homologatórias nos três últimos anos. A diretora executiva do Departamento de Pesquisas Judiciárias do CNJ, Gabriela Moreira de Azevedo explica que:

Apesar do aumento no número de sentenças homologatórias de acordo, o total de sentenças também aumentou, o que culmina na estabilização do índice de conciliação. Em três anos, o número de sentenças homologatórias passou de 3.680.138 no ano de 2016 para 3.887.226 em 2019. Em relação ao ano anterior, houve aumento de 228.782 sentenças homologatórias de acordo, o que representa 6,3%. (NOTÍCIAS CNJ/AGÊNCIA CNJ NOTÍCIAS, 2020, On-line)

Ante ao dados expostos, tem-se a límpida clareza de que a conciliação passou a ser levada como política de estado, principalmente após a vigência do CPC em 2016, visto que após este ano em específico, a quantidade de sentenças homologatórias de acordo cresceu em 6,3%, traduzindo-se em 228.782 acordos firmados, proporcionando mais acesso à justiça, na medida em que promove maior celeridade no manejo das demandas que se apresentam diariamente ao judiciário, sendo este o entendimento da ex-presidente do CNJ, Ellen Gracie Northfleet, ao afirmar que:

Quando se consegue fazer a conciliação de maneira correta, temos uma solução de maior qualidade do que a solução judicial. A execução é imediata – a situação se resolve de maneira mais rápida e econômica para cidadão e Estado –, e, se a pessoa construiu ou ajudou a construir a solução, ela vai aderir ao cumprimento daquele acordo. (NOTÍCIAS CNJ/AGÊNCIA CNJ NOTÍCIAS, 2020)

Portanto, este foi o caminho escolhido pelo CNJ desde 2006 ao empenhar esforços colossais para apresentar a sociedade o instituto da conciliação como instrumento

eficaz na promoção da harmonia social ao ofertar solução aos inúmeros conflitos, além de alternativa perfeitamente possível a uma sentença judicial terminativa. Dentre os esforços supracitados, está a Semana Nacional de Conciliação que já se encontra na sua 15ª edição, contabilizando a surpreendente marca de mais de 15 milhões de conflitos dissipados.

4.2 Da Mediação

Ainda em relação à Política Judiciária Nacional implantada por meio da resolução nº 125/2010 do CNJ, com o objetivo de aprimorar o tratamento dispensado aos conflitos de interesses no âmbito da justiça, foi criada a Lei nº 13.140 de 2015 (Lei de Mediação) que dispõe sobre as regras e princípios que devem nortear a atividade da mediação, colocando-a como peça importante no tabuleiro da política permanente de solução de controvérsias entre particulares e autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública, onde é possível firmar um acordo, mesmo que haja processo em curso, como se depreende da leitura do dispositivo a seguir:

Art. 16. Ainda que haja processo arbitral ou judicial em curso, as partes poderão submeter-se à mediação, hipótese em que requererão ao juiz ou árbitro a suspensão do processo por prazo suficiente para a solução consensual do litígio. (BRASIL, 2015, On-line)

Portanto, a mediação é um método alternativo de resolução do conflito, onde um ou mais mediadores poderão presidir os trabalhos, de modo a facilitar a comunicação entre as partes que compõe o procedimento, com o fito de celebrar um acordo que ponha fim ao conflito, que terá status de título executivo, na forma do dispositivo abaixo:

Art. 20. O procedimento de mediação será encerrado com a lavratura do seu termo final, quando for celebrado acordo ou quando não se justificarem novos esforços para a obtenção de consenso, seja por declaração do mediador nesse sentido ou por manifestação de qualquer das partes.

Parágrafo único. O termo final de mediação, na hipótese de celebração de acordo, constitui título executivo extrajudicial e, quando homologado judicialmente, título executivo judicial. (BRASIL, 2015, On-line)

Como se depreende de tudo que fora exposto sobre o instituto em foco, a mediação tem como principal escopo o diálogo que será facilitado pela figura do mediador, a quem não compete impor, de forma unilateral, uma decisão, mas construir um acordo onde as partes se sintam representadas através do procedimento auto compositivo, sendo este o sentir de Fernanda Tartuce ao discorrer sobre o tema:

A mediação consiste na atividade de facilitar a comunicação entre as partes para propiciar que estas próprias possam, visualizando melhor os meandros da situação controvertida, protagonizar uma solução consensual [...] o mediador não impõe decisões, mas dirige as regras de comunicação entre as partes. (TARTUCE, 2015, p. 208)

Assim se vislumbra uma pacificação social mais consistente onde as partes envolvidas se veem representadas, pois não há falar em imposição de uma decisão.

4.3 Da Morosidade na Justiça

A morosidade na prestação jurisdicional frente aos conflitos materiais do dia a dia gera muita revolta e descrédito perante a opinião pública, figurando, inclusive, como a principal reclamação recebida pela ouvidoria do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), segundo o ouvidor-geral, conselheiro Gilberto Martins, ao afirmar que “A morosidade é um problema que aflige todos os segmentos da população, o que faz que muitas pessoas recorram à Ouvidoria do CNJ na tentativa de resolver o problema.”

Um problema recorrente agravado pelo elevado número de processos que chegam ao judiciário todos os dias e que se amontoam aos já existentes, somando-se a um quadro de funcionários defasado que acaba por culminar em índices de produtividade que embora estejam em alta, segundo os padrões anuais fixados pelo CNJ, mais se assemelham a meros grãos de areia frente ao mar de demandas existentes, muito por conta do elevado índice de judicialização da relações intersubjetivas, como bem salienta Araken de Assis ao afirmar que:

O inconformismo arrebatava homens e mulheres nas situações incômodas e desfavoráveis. Poucos aquiescem passivamente à adversidade. Envolvendo a rotina da condição humana conflitos intersubjetivos, resolvidos por intermédio da intervenção do Estado, a vida em sociedade se transforma em grandiosa fonte de incômodos. (ASSIS, 2007, p. 31).

Porém, esta fatídica realidade vem sendo revertida no Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA) desde 2017, conforme dados do Relatório Justiça em Números do ano de 2020, apontando que:

O índice de produtividade dos magistrados do TJMA vem em alta desde 2017. No ano passado, alcançou a marca de 1.433, segundo maior valor da série histórica, e 39,4% a mais do que o valor alcançado em 2018, que foi de 1.028. Em 2017, havia sido de 946. Já o índice de produtividade dos servidores foi de 139, em 2019, um crescimento de 41,83% em relação ao alcançado em 2018, que foi de 98. (Notícias CNJ/Agência CNJ Notícias, 2020, On-line)

Sobre este aumento significativo na produtividade observada no judiciário maranhense, o desembargador Lourival Serejo, presidente da corte, pontuou que a marca histórica é fruto do trabalho conjunto experimentado entre magistrados e servidores, ao frisar que “A significativa produtividade do Judiciário maranhense registrada no Relatório Justiça em Números, do Conselho Nacional de Justiça, se notabiliza pelo empenho, dedicação e competência dos magistrados e servidores da Justiça maranhense.”

5 CONCLUSÃO

Em virtude dos fatos analisados, a luz do texto constitucional com amparo na doutrina e jurisprudência acerca do tema, constatou-se no decorrer de todo este trabalho que, de fato, os métodos alternativos de resolução de conflitos estão de acordo com os valores sociais consubstanciados nos princípios dispostos na Constituição Federal de 1988, principalmente no que tange ao princípio do Acesso à Justiça e da Razoável Duração do Processo, uma vez que através da conciliação e da mediação é possível oferecer jurisdição de forma célere com a conseqüente harmonização social.

A construção de tais argumentos só foi possível através da pesquisa qualitativa, usada com o fito de explorar o tema a luz de fontes bibliográficas e documentais capazes de trazer à tona o real sentido e alcance das normas constitucionais erigidas em Assembleia Nacional Constituinte a fim de evitar, por que não dizer, proibir que os destinatários de tais normas se vejam desassistidos, frente a morosidade no trâmite processual constatada nos tribunais de todo o país, pois na forma convencional de intervenção do estado, não se vislumbra uma efetiva harmonização social, visto que não há um acordo onde as partes se sintam equitativamente representadas, como se observa nas lúcidas palavras de Roberto Portugal Bacellar ao discorrer sobre os problemas organizacionais que afetam a prestação jurisdicional ao afirmar que “o Poder Judiciário, com sua estrutura atual, trata apenas superficialmente da conflitualidade social, dirimindo controvérsias -objeto da lide-, mas nem sempre resolvendo o conflito”. (BACELLAR, 2016, p. 2003).

Diante de tudo o que foi exposto, não restam dúvidas de que os métodos de resolução de conflitos, em especial a conciliação, são formas eficazes de se promover a justiça e pacificação social em virtude do meio empregado em tais institutos para que se chegue a um acordo, formulado diretamente pelas partes ou por intermédio de um ou mais mediadores, na forma exposta acima.

Logo, cabe ainda ressaltar que para que se caminhe em direção de uma sentença autocompositiva, faz-se necessária a implementação de uma política, em caráter permanente, que conscientização a sociedade, em especial aqueles que buscam a defesa de seus direitos junto ao poder judiciário, de que a solução consensual é a melhor e mais eficaz opção a ser adotada por todos aqueles que se veem envolvidos em uma lide, de forma a não enxergar no poder judiciário uma forma de satisfazer seu sentimento de vingança.

REFERÊNCIAS

ASSIS, Araken de. *Manual dos Recursos*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2007. p. 31.

BACELLAR, Roberto Portugal. *Administração judiciária* – com justiça. Curitiba: InterSaberes, 2016.

BACELLAR, Roberto Portugal. O poder judiciário e o paradigma da guerra na solução dos conflitos. In: RICHA, Morgana de Almeida; PELUSO, Antonio Cezar (Coord.). *Conciliação e mediação: estruturação da política judiciária nacional*. Rio de Janeiro: Forense, 2011.

BONAVIDES, Paulo. *Curso de direito constitucional*. 13. ed. São Paulo: Malheiros, 2003. Disponível em: <http://www.contemporanea.ufscar.br/index.php/contemporanea/article/viewFile/61/34> <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=3ac88c103b945977>. Acesso em: 26 abr. 2021.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. *Petição 1466*, Relator Ministro Celso De Mello, julgado em 25/08/1998, publicado em DJ DATA-02-09-98 P-00033. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/portal/jurisprudencia/visualizarEmenta.asp?s1=000049863&base=baseMonocraticas>. Acesso em: 26 abr. 2021.

BRASIL. *Constituição (1988)*. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 27 abr. 2021.

BRASIL. *Lei nº 13.105*, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 27 abr. 2021.

BRASIL. *Lei nº 5.869*, de 11 de janeiro de 1973. Instituiu o Código de Processo Civil. Revogada pela Lei nº 13.105, de 16 de mar. de 2015. 1973. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5869.htm. Acesso em: 28 abril 2021.

BRASIL. *Lei nº 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. (D.O.U. DE 29/06/2015, P. 4.) Lex. Brasília, Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm. Acesso em: 29 abr. 2021.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. *Acesso à justiça*. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988. Disponível em: <http://www.contemporanea.ufscar.br/index.php/contemporanea/article/viewFile/61/34>. Acesso em: 27 abr. 2021.

CINTRA, Antônio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. *Teoria geral do processo*. 28.ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2012. Disponível em: <https://morumbidireito.files.wordpress.com/2015/03/cintra-antonio-carlos-araujo-grinover-ada-pellegrini-dinamarco-cc3a2ndido-rangel-teoria-geral-do-processo-26c2aa-ed-sc3a3o-paulo-malheiros-2010.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução Nº 125 de 29/11/2010. DJE/CNJ 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 - Brasília: CNJ, 2011. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156>. Acesso em: 27 abr. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Notícias CNJ / Agência CNJ de Notícias de 28 de agosto de 2020 - Brasília: CNJ, 2011. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/justica-em-numeros-39-milhoes-de-acordos-homologados-em-2019/>. Acesso em: 28 abr. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Notícias CNJ / Agência CNJ de Notícias de 28 de agosto de 2020 - Brasília: CNJ, 2006. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/conciliacao-envolve-cidadao-na-solucao-de-conflitos/>. Acesso em: 29 abr. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Notícias CNJ / Agência CNJ de Notícias de 28 de agosto de 2020 - Brasília: CNJ, 2006. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/morosidade-da-justica-e-a-principal-reclamacao-recebida-pela-ouvidoria-do-cnj/>. Acesso em: 30 abr. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Notícias CNJ / Agência CNJ de Notícias de 28 de agosto de 2020 - Brasília: CNJ, 2006. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/justica-em-numeros-apresenta-crescimento-de-productividade-do-tribunal-do-maranhao/>. Acesso em: 30 abr. 2021.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário do Aurélio*. [s. l.]: 2018. Disponível em: <https://dicionariodoaurelio.com/principio>. Acesso em: 26 abr. 2021.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Conteúdo jurídico do princípio da igualdade*. 3. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2001.

RELATÓRIO JUSTIÇA EM NÚMEROS 2018. CNJ 2018. *Conselho Nacional de Justiça*. Brasília. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wpcontent/uploads/2011/02/8d9faee-7812d35a58cee3d92d2df2f25.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2021.

TARTUCE, Fernanda. *Mediação nos Conflitos Cíveis*. 2. ed., rev., atual. eamp. - Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método: 2015.

O PAPEL DO LÍDER: DESAFIOS DE LIDERAR E MOTIVAR PESSOAS PARA MANUTENÇÃO DO DESEMPENHO DURANTE A PANDEMIA

Jorgeana Laura Alves Pinto¹
Francisco Gilvan Lima Moreira²

RESUMO

O propósito deste artigo é apresentar aspectos teóricos da liderança a fim de identificar o papel do líder e sua atuação na gestão de pessoas no período de pandemia pelo Covid 19, destacando a importância do líder para definir metas e atingi-las ao longo do ano de 2020. A pesquisa bibliográfica teve como fonte livros e artigos publicados na internet em torno do tema central do artigo, especialmente os autores Idalberto Chiavenato, John Calvin Maxwell e James Hunter. Quando se pensa em estilos de Liderança, prioriza-se de forma mais clara sobre o que se precisa aprofundar, que é o tamanho do impacto que cada estilo pode gerar nos liderados e nos resultados pretendidos. Apresentadas algumas definições de liderança, tipos e conceitos dos principais estilos de liderança para ao final, constata-se que a tarefa de mensurar a agregação de valor do capital humano, ou do impacto da gestão de pessoas sobre o desempenho das organizações não é simples, ao perceber que o sucesso não só depende do líder e sim do grupo, mas o grupo deve ser motivado pelo líder para alcançar os resultados.

Palavras-chave: COVID-19; liderança; produtividade.

ABSTRACT

El propósito de este artículo es presentar aspectos teóricos del liderazgo con el fin de identificar el rol del líder y su rol en la gestión de personas en el período de la pandemia por Covid 19. Destacando la importancia del líder en el establecimiento de metas y su consecución a lo largo de la año de 2020. La investigación bibliográfica se basó en libros y artículos publicados en Internet sobre el tema principal del artículo, especialmente los autores Idalberto Chiavenato, John Calvin Maxwell y James Hunter. Al pensar en estilos de Liderazgo, prioriza con mayor claridad lo que se necesita profundizar, que es el tamaño del impacto que cada estilo puede generar en los miembros del equipo y en los resultados esperados. Se presentan algunas definiciones de liderazgo, tipos y conceptos de los principales estilos de liderazgo y, al final, se puede apreciar que la tarea de medir el valor agregado del capital humano, o el impacto de la gestión de personas en el desempeño de las organizaciones, es no es simple, al darse cuenta de que el éxito no solo depende del líder sino del grupo, sino que el grupo debe estar motivado por el líder para lograr resultados.

1 Especialista em Gestão Judiciária, Universidade Federal do Maranhão, Departamento de Direito. E-mail: jorgeana1@yahoo.com.br.

2 Professor Orientador do curso de Pós-Graduação em Especialização em Gestão Judiciária, Universidade Federal do Maranhão, Departamento de Direito. Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE. E-mail: francisco.ufma@gmail.com.

Keywords: COVID-19; liderazgo; productividad.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo a administração pública vem passando por diversas transformações e a gestão de pessoas têm cada vez mais desafios. A liderança, ou a falta dela, tem reflexos na qualidade dos serviços prestados à sociedade, bem como na produtividade. Pessoas sem uma boa orientação tendem a produzir menos e com menor qualidade.

Um líder com as qualidades adequadas pode transformar um grupo de pessoas em uma equipe vitoriosa, pode criar um bom ambiente e restaurar ou fortificar a cultura organizacional, de modo que possa ser extraído o melhor desempenho do time de colaboradores.

Durante a pandemia do Covid-19 no ano de 2020, ocorreram grandes, rápidas e necessárias mudanças nas relações e formas de trabalho. Surgiu a necessidade de adequação e o teletrabalho tornou-se inevitável para a maioria dos servidores públicos. Estar trabalhando num local seguro, sem o medo de contaminação, seria o ideal para continuar produzindo no mesmo ritmo das unidades de trabalho anteriores? Como manter o desempenho e resultados com servidores e magistrados em trabalho remoto?

Entre tantas dificuldades, soma-se ao servidor do poder judiciário a necessidade de apresentar resultados da sua produtividade. E como se manter produtivo em meio a uma pandemia? Como atingir metas com tantas preocupações, inseguranças e incertezas? Foram perguntas frequentes durante o ano passado.

Nesse contexto, após revisão da literatura sobre o tema, observa-se a importância do papel do líder na gestão de pessoas e como o líder pode influenciar no desenvolvimento dos colaboradores, especialmente em período de pandemia e por isso tornou-se o motivo deste trabalho, para mostrar que quando a liderança é realizada com eficiência, humildade e conhecimento, motiva a equipe para o alcance das metas e manutenção dos resultados.

2 LIDERANÇA

2.1 Estilos de liderança

Existem várias definições sobre Liderança, mas destaca-se o conceito dado por dois autores: Chiavenato (1999, p. 558) afirma que a “Liderança é uma influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, para se alcançar um objetivo específico ou objetivos” e Hunter (2004, p. 25) segue a linha que a liderança é uma competência, a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entu-

siasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Com essas definições, entende-se que, independentemente do conceito dado, o resultado pretendido da liderança vem de acordo com o impacto exercido sobre os liderados, que podem ter resultados diferentes conforme o estilo de liderança adotado. Como afirmou Hunter (2004, p. 25), o estilo de Liderança é a maneira pela qual o líder influencia as demais pessoas da equipe.

É importante frisar que os estilos de liderança consistem nas atitudes de um líder para com os seus subordinados. Conforme afirma Hunter (2004, p. 25), “influenciar os outros é uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida por alguém que tenha o desejo e pratique as ações adequadas.”

Segundo Araújo (2006, p. 436), existem vários estilos de liderança que o líder pode utilizar, sendo os principais: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*, este também chamado como liberal. Ainda conforme Araújo (2006, p. 436), esses três estilos são definidos assim: Autoritário ou autocrático: o nível de intervenção do líder é alto, neste caso, o líder toma as decisões sem consultar o grupo, fixa as tarefas de cada um e determina o modo de concretizá-las.

Nesse estilo, esclarece Chiavenato (2014, p. 129), o líder através do autoritarismo centraliza em si as tomadas de decisões, não considera as opiniões de seus liderados. O que ele espera é que suas decisões sejam seguidas cegamente. As tarefas realizadas pelos liderados, na maioria das vezes, são sobre pressão, mostrando assim sinais de tensão, frustração e agressividade. Ainda, segundo Chiavenato (2014, p. 129) “a liderança autocrática é baseada na centralização total da autoridade, na qual o líder foca todas as decisões apenas em si mesmo”.

Os objetivos impostos autocraticamente geram tensões e angústias nos subordinados, em vez de motivá-los para o alcance de metas e resultados. Quase sempre, os objetivos organizacionais não são relacionados com o alcance de objetivos individuais. (CHIAVENATO, 2014, p. 249)

O nível Democrático, segundo Araújo (2006, p. 436), consiste em um nível médio de intervenção do líder. Este estilo também é chamado de estilo participativo, pelo fato de o líder compartilhar com os empregados sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os no processo de tomada de decisão. Assim, o grupo participa na discussão da programação do trabalho, na divisão das tarefas e as decisões são tomadas a partir das discussões da equipe.

Para Chiavenato (2014, p. 129), na liderança democrática o líder conduz e orienta o grupo, além de incentivar a participação democrática, formação de grupos de amizade e relacionamentos cordiais entre os trabalhadores. Líder e subordinados desenvol-

vem comunicações espontâneas, francas e cordiais.

Nele o líder procura ter a uniformidade entre o trabalho a ser realizado e a equipe, percebendo a necessidade de cada um, permitindo o diálogo no grupo por meio da comunicação, auxiliando na resolução de problemas, apresentando soluções e ideias. As tarefas são exercidas pelos liderados com satisfação, qualidade, comprometimento e responsabilidade, pois todos se sentem parte do objetivo a ser alcançado.

O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder se ausentava. Houve um nítido sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal, além de uma impressionante integração grupal dentro de um clima de satisfação. (CHIAVENATO, 2014, p. 129)

O nível *Laissez-Faire* ou Liberal é apresentado por Araújo (2006, p. 436) da seguinte maneira: de intervenção quase nula. Neste estilo, o líder funciona como elemento do grupo e só acaba intervindo se for solicitado. O líder não interfere na divisão de tarefas, limitando-se a sua atividade, a fornecer informações, se a sua intervenção for requerida.

Para Chiavenato (2014, p. 129), na liderança liberal o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum. Embora a atividade dos grupos seja intensa, a produção é medíocre. As tarefas se desenvolvem ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se tempo com discussões por motivos pessoais e não relacionados com o trabalho.

Ainda conforme Chiavenato (1999, p. 564) o líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos, apenas comenta as atividades quando perguntado. O comportamento frente aos liderados é sutil e sem firmeza e as tarefas exercidas não são a contento quanto à qualidade e à quantidade, suas decisões podem ser ignoradas por ter dado grande abertura para decisões individuais ou do grupo.

Ao analisar os entendimentos de tais autores, nota-se que a liderança é fundamental em toda organização e em todas as funções. Ainda não existe um modelo padrão de liderança, cada instituição tem suas próprias /características culturais e clima organizacional e, por isso, tenta adotar um estilo de liderança compatível com sua cultura, seus objetivos e suas metas.

O estilo de liderança que o líder desenvolve é fruto da sua personalidade e de seus valores, e este conseqüentemente influenciará no modelo de liderança utilizado. A principal dificuldade da liderança é saber quando adotar qual estilo, com quem e dentro de que situação e tarefas a serem desempenhadas. Como diz Chiavenato (2014, p. 530),

O líder precisa ler e interpretar cada situação e definir o estilo mais adequado que permita alcançar expectativas e objetivos e oferecer resultados não somente para a organização como também para os envolvidos e para ele próprio. O líder eficaz é aquele que consegue o melhor para todos os atores envolvidos. Satisfaz as expectativas de todos.

2.2 Motivação e desempenho

Com o surgimento da Pandemia do Coronavírus do COVID- 19, grandes foram os impactos causados em todas as áreas da sociedade, tornando o ano de 2020 desafiador, com a necessidade de adaptação em vários aspectos da vida e, entres eles, a forma de trabalho.

Com a classificação de estado de pandemia pela OMS (Organização Mundial da Saúde), o Poder Judiciário do Estado do Maranhão através do Ato da Presidência GP – 3/2020, estabeleceu as medidas restritivas, determinando quarentena para magistrados e servidores que tivessem retornado de viagens a localidades com registro de surto da Covid-19, mantendo as unidades em funcionamento normal, para garantir a continuidade dos serviços judiciários.

Com o aumento de número de infectados no Estado, foi suspenso o atendimento presencial ao público, ressalvado por telefone ou outros meios eletrônicos de comunicação e, servidores maiores de 65 anos, portadores de doenças crônicas, gestantes e lactantes, que compõem o grupo de risco de mortalidade, passaram a desempenhar suas atividades por teletrabalho, determinado pelo Presidente do Tribunal de Justiça do Maranhão e o Corregedor Geral de Justiça, em 17 de março de 2020, por meio da Portaria Conjunta – 7/2020.

Em continuidade com as medidas preventivas contra o Covid-19 foi assinada a Portaria-Conjunta 142020, na qual entre as medidas, suspendeu a visitação pública e atendimento presencial, bem como estabeleceu o regime de trabalho remoto, considerando a necessidade de preservar a integridade física e a saúde de magistrados, servidores, auxiliares da justiça, colaboradores e jurisdicionados.

Com o acréscimo do *home office*, desencadeou o desequilíbrio entre trabalho e vida pessoal para muitos, aumentando o estresse e doenças psicológicas. Conforme pesquisa realizada pela empresa Workanam, dos 2.810 funcionários entrevistados nos países das Américas, inclusive o Brasil, e Europa, 43,7% disseram que o home office resultou em impactos psicológicos. (AGÊNCIA BRASIL, 2021)

Em reportagem para o site uol.com.br, o presidente da Associação Brasileira de Empresas de Saúde e Segurança no Trabalho (Abresst), médico e gestor em saúde, Ricardo Pacheco disse que “o emocional das pessoas tem sido fortemente abalado pelo isola-

mento social, as incertezas do futuro, a pressão para alcançar resultados, as dificuldades do trabalho remoto, entre outros pontos.”

No cenário de grandes e constantes incertezas diárias, a presença de um personagem é fundamental, o líder, que nem sempre é, necessariamente, o chefe imediato. Mas na Pandemia o chefe precisou mostrar o seu perfil de liderança ainda mais. Como manter pessoas motivadas em meio a tantas dúvidas como as vividas na pandemia? Liderar e gerir pessoas desenvolvendo o valor humano, contribuindo com o crescimento individual e coletivo, mantendo-as motivadas, satisfeitas e felizes.

A principal fonte da liderança está na capacidade de entender as pessoas. Para se tornar digno da responsabilidade que cabe a um líder, é preciso conhecer o que se passa no coração dos liderados. A sensibilidade em relação às esperanças e sonhos dos membros de sua equipe é essencial para estabelecimento de interação, assim como é primordial para motivá-las. (MAXWELL, 2008, p. 64).

A liderança é excelente ferramenta de gestão que permite assegurar o bem-estar das pessoas, melhora das interações humanas no ambiente de trabalho e influenciar seus liderados, levando os colaboradores a trabalharem com entusiasmo para obtenção dos objetivos planejados. Conforme definiu Hunter (2004, p. 25), liderança é “[...] a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.”

Para que isso ocorra, deve-se destacar a importância e identificação do papel do líder no serviço público, suas características e habilidades pessoais contribuem para um ambiente saudável e agradável. Ainda segundo Hunter (2014, p. 21), “para que o líder consiga fazer um bom trabalho, não adianta apenas se esforçar. As pessoas da equipe também precisam se envolver para que os resultados sejam alcançados”.

Nesse período de home office, a necessidade de manter a equipe integrada e informada pode gerar reuniões desnecessárias, ocasionando reclamação comum de líderes e liderados sobre comunicação insuficiente ou excessiva. A distância dificulta a comunicação, tendo em vista que não há o contato visual e a linguagem não-verbal, exigindo estratégias no planejamento de tarefas, clareza nas mensagens e capacidade de envolver seus colaboradores.

O Líder da atualidade precisa ter um perfil de gestor que valoriza as pessoas e os processos de desenvolvimento próprios e o dos outros, com o objetivo de capacitar a equipe para que cresçam profissionalmente. O conhecimento técnico apenas não o habilita para isso. É preciso prática e completa mudança de crenças, valores e de atitudes. (MANDELLI, 2010, p.198).

Os resultados de produtividade dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão foram amplamente divulgados, em seu site oficial e suas redes oficiais, e a forma como os líderes e liderados influenciam as suas equipes está relacionada com uma

postura positiva e o estabelecimento de relações saudáveis.

Um dos grandes desafios do administrador é motivar pessoas, fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos, energizá-las e estimulá-las o suficiente para que sejam bem sucedidas através do trabalho na organização. (CHIAVENATO, 1999, p. 591).

Entende-se como equipe, conforme De Macedo (2015, p. 79), o conjunto de pessoas com habilidade complementares, atuando juntas numa mesma atividade, com propósitos e objetivos comuns, comprometidas umas com as outras e com a qualidade dos relacionamentos e resultados. Ainda segundo De Macedo, o trabalho em equipe é permanente processo de experimentação e troca de aprendizagem, onde as relações devem basear-se no compromisso, na confiança e no respeito mútuos.

Segundo Maxuell (2008, p. 244), uma boa definição de confiança seria aquele sentimento enriquecedor, edificante e positivo que se tem antes de entender totalmente determinada situação. Quando um líder ouve as pessoas que o seguem e usa o que elas dizem para promover aprimoramentos que beneficiam a todos e a organização, os liderados ficam à vontade para depositar sua confiança nele, afirma Maxuell (2008, p. 67).

Nesse período de pandemia, em que a maioria dos trabalhos desenvolvidos se deu de forma remota, a relação entre os indivíduos baseiam-se mais na confiança do que no controle. Assim, conforme menciona De Macedo (2015, p. 73):

O líder assume o papel de animador em vez de controlador, seu estilo de gestão está mais próximo da administração do resultado que dos métodos e meios tradicionalmente utilizados, supervisão presencial, controle rígido de horários etc.

Conforme o autor (2015, p. 73), “com a utilização do teletrabalho houve a fragmentação da equipe, requerendo maior habilidade do líder em agregar pessoas. Por outro lado, o menor convívio reduz os conflitos, por outro aumenta a dificuldade de comunicação.”

A comunicação não é só o que você diz. E também a forma como você diz. Contrariamente ao que alguns educadores ensinam, a chave da comunicação eficiente é a simplicidade. Nada de impressionar as pessoas com palavras difíceis e frases complexas. Se você deseja alcançá-las, torne sua mensagem simples. (MAXUELL, 2000, p. 30)

John Calvin Maxuell em seu livro *As 21 indispensáveis qualidades de um líder* ainda menciona:

Ao se comunicar, nunca se esqueça de que o objetivo da comunicação é a ação. Se você descarrega muitas informações sobre as pessoas, não está se comunicando. Toda vez que falar às pessoas, dê-lhes algo para sentir, para lembrar e para fazer. Se for bem-sucedido nisso, sua habilidade em liderar outras pessoas atingirá um novo nível. (MAXUELL, 2000, p. 31)

Gerenciar o desempenho da equipe, avaliar as competências e deficiências, per-

mitir o desenvolvimento das habilidades, para que a vivência do incentivo e reconhecimento dos bons desempenhos obtidos seja prática constante. Como esclarece Maxwell (2008, p. 184), “[...] bons líderes maximizam o desempenho daqueles que estão em sua equipe. Determinam a direção. Inspiram as pessoas que trabalham com eles e ajudam-nas a trabalharem juntas. Obtêm resultados.”

O perfil do líder tornou-se um dos responsáveis pela obtenção desse resultado. A liderança exercida não é apenas através do cargo do líder, mas também na criação das condições necessárias para seu bom desempenho, satisfação, bem-estar e cooperação entre as pessoas.

O bem-estar, especialmente as experiências positivas do servidor, mostra-se como importante meio para o funcionamento adequado da instituição. Trabalhador feliz é, em média, 31% mais produtivo, três vezes mais criativo em comparação com outros funcionários, é o que diz a pesquisa realizada pela Universidade da Califórnia, conforme noticiado pelo jornal online Estado de Minas.

O Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, por meio da Diretoria de Recursos Humanos, vem desenvolvendo estratégias para valorizar o quadro de pessoal, e durante esse período pandêmico várias ações foram realizadas, a exemplo Webinários, possibilitando a participação e interação dos servidores.

Conforme notícia publicada no site do Tribunal de Justiça no período de 11 de março de 2020 a 11 de março de 2021, os juízes de direito realizaram 346.822 julgamentos, 350.818 decisões e 852.499 despachos, bem como que no âmbito da secretaria judicial, os servidores produziram 14.440.363 atos processuais, dentre citações, intimações, expedição de certidões, juntadas e outros expedientes, demonstrando o empenho e resultados obtidos durante esse período tão desafiador.

As exigências ocasionadas pelos desafios e mudanças na vida e no trabalho, principalmente em relação ao distanciamento social trouxeram impactos também para a saúde mental. É o que mostra um estudo realizado pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) e publicado pela revista The Lancet. De acordo com o artigo, os casos de depressão aumentaram 90% e o número de pessoas que relataram sintomas como crise de ansiedade e estresse agudo mais que dobrou entre os meses de março e abril do ano passado, conforme notícia no site da Fiocruz Brasília. (GAMEIRO, 2020).

No Tribunal de Justiça do Maranhão, visando facilitar o entendimento e promover reflexão durante o período da pandemia de Covid-19, a Coordenadoria de Serviço Médico, Odontológico e Psicossocial da Diretoria de Recursos Humanos, desenvolveu o projeto com a produção de série de vídeos, intitulada Saúde Mental.

Diversos fatores impulsionaram o desempenho da produtividade durante o período de pandemia. No regime de teletrabalho, com a ausência de deslocamento é possível aumentar o tempo no desenvolvimento das atividades. Outro fator está nas medidas impostas como o isolamento social, o servidor em casa com tempo disponível se permitia trabalhar além da carga horária habitual.

Quando você ajuda alguém a cultivar disciplina ou uma atitude positiva, isso é desenvolvimento. Quando você ensina alguém a gerenciar o tempo de forma mais eficiente ou melhorar as habilidades pessoais, isto é desenvolvimento. Quando você ensina liderança, isto é desenvolvimento. (MAXWELL, 2013, p. 153).

Num mundo onde as mudanças ocorrem de forma imprevisível e turbulenta, De Macedo (2015, p. 75) sugere algumas habilidades necessárias para o exercício da liderança: abertura, atenção, *coaching*, humildade, humor, integração, intuição, mentoring, versatilidade e visão do todo.

Identifica-se o verdadeiro líder pelo comportamento dos integrantes da sua equipe, por suas demonstrações de comprometimento, iniciativa e satisfação, é o que afirma De Macedo (2015, p. 76). Conforme o autor, “é inegável que a gestão do capital humano tornou-se crucial para os processos de eficácia organizacional.”

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O líder exerce função primordial dentro de qualquer instituição. É o responsável por organizar e gerenciar as equipes de trabalho de maneira que os objetivos e metas sejam atingidos. O líder atual precisa trabalhar entusiasticamente, motivar as pessoas e sentir-se motivado.

No ano de 2020 as rápidas e necessárias mudanças para adaptação do trabalho às vivências sociais estabelecidas pela pandemia, onde o acesso à tecnologia e à informação teve significativos avanços e com ela uma série de desafios para os líderes atuais. Nesse cenário, o líder tem um papel de importância cada vez maior para conduzir as transformações necessárias, de modo que a equipe consiga alcançar os seus objetivos, agindo com presteza e mantendo ou superando os padrões de qualidade e produtividade.

Espera-se do líder a coordenação de pessoas, aprimoramento da capacidade em delegar de forma a treinar a equipe na solução de problemas, precisa ser suficientemente flexível e adaptável às circunstâncias e situações. Frequentemente, os líderes se deparam com várias situações para resolver, decisões a tomar, mudanças para implantar, tarefas a realizar, por isso, é preciso planejar e avaliar os resultados alcançados constantemente.

Portanto, o líder precisa ler e interpretar cada situação e definir o estilo mais adequado que permita alcançar expectativas e objetivos e oferecer resultados não so-

mente para a organização como também para os envolvidos e para ele próprio. O líder eficaz é aquele que consegue o melhor para todos os atores envolvidos, revela as funções motivacionais do líder em seu dinâmico relacionamento com sua equipe.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA Brasil. *Excesso de trabalho e pandemia podem desencadear Síndrome de Burnout*. Viva Bem UOL. 13 jan. 2021. Disponível em: <https://www.uol.com.br/vivabem/noticias/redacao/2021/01/03/excesso-de-trabalho-e-pandemia-podem-desencadear-sindrome-de-burnout.htm?cmpid=copiaecola>. Acesso em 08 jul. 2021.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. In: *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. 2009.

Ato da Presidencia-GP-2020. *Portal do Poder Judiciário do Estado do Maranhão*. Disponível em: <http://www.tjma.jus.br/atos/tj/geral/432414/118/pnao>. Acesso em: 07 jul. 2021.

BARBOSA, Helena. *Justiça de 1º grau produz mais de 15 milhões em atos em um ano de pandemia*. Portal do Poder Judiciário do Estado do Maranhão. 12 mar. 2021. Disponível em: <https://www.tjma.jus.br/midia/cgj/noticia/502438>. Acesso em 16 jul. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2ª Edição. Totalmente Revista e atualizada. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

DE MACEDO, Ivanildo Izaias. *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. Editora FGV, 2015.

FUNCIONÁRIOS felizes são, em média, 31% mais produtivos, diz pesquisa. Estado de Minas. Minas Gerais, 16 set. 2019 atualizado em 17 set. 2019. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/emprego/2019/09/16/interna_emprego,1085530/funcionarios-felizes-sao-em-media-31-mais-produtivos-diz-pesquisa.shtml. Acesso em 25 jul. 2021.

GAMEIRO, Nathália. *Depressão, ansiedade e estresse aumentam durante a pandemia*. Fiocruz Brasília. Brasília, 13 ago. 2020. Disponível em: <https://www.fiocruzbrasil.fiocruz.br/depressao-ansiedade-e-estresse-aumentam-durante-a-pandemia/>. Acesso em 25 jun. 2021.

HUNTER, James. *O Monge e o Executivo: Uma História sobre a Essência da Liderança*. 19. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MANDELLI, Pedro. *Muito Além da Hierarquia: Revolucione sua performance como Gestor de Pessoas*. São Paulo: Gente, 2010.

MAXWELL, John C. *As 21 indispensáveis qualidades de um líder* / John C. Maxwell; tradução de Josué Ribeiro. São Paulo: Mundo Cristão, 2000.

MAXWELL, John C. *O livro de ouro da liderança*. Thomas Nelson Brasil, 2008. MAXWELL, John C. *O Líder 360o*. Thomas Nelson Brasil, 2013.

Portaria-Conjunta 142020. Portal do Poder Judiciário do Estado do Maranhão. Disponível em: <https://www.tjma.jus.br/atos/tj/geral/432495/38/pnao>. Acesso em: 07 jul. 2021.

OS IMPACTOS DA COVID-19 NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE FROTA NO PODER JUDICIÁRIO MARANHENSE

José Murilo Ribeiro Pinheiro¹
Priscilla Ribeiro Moraes Rêgo²

RESUMO

Trata-se de um artigo no qual tem como objetivo refletir sobre os impactos causados pela pandemia da COVID- 19 em relação à gestão dos custos no setor público. O estudo verifica a hipótese de que durante o período pandêmico da Covid-19, as práticas de gestão desenvolvidas na Divisão de Transportes da Corregedoria Geral da Justiça promovem a redução dos custos com combustível e de manutenção da frota. Para o alcance do objetivo proposto, a metodologia empregada foi a pesquisa básica descritiva com abordagem de natureza qualitativa. Os resultados obtidos apontam para redução dos custos. A investigação realizada busca produzir descobertas novas para os avanços do conhecimento científico na temática abordada.

Palavras-chave: pandemia; gestão de frota; consumo.

ABSTRACT

This article aims to reflect on the impacts caused by the COVID-19 pandemic, in relation to cost management in the public sector. The study verifies the hypothesis that during the Covid-19 pandemic period, the management practices developed in the Transport Division Internal Affairs Division, promotes a reduction in fuel and fleet maintenance costs. To achieve the proposed objective, the methodology used was descriptive basic research with a qualitative approach. The results obtained point to cost reduction. The investigation carried out seeks to produce new discoveries for the advancement of scientific knowledge on the topic addressed.

Keywords: pandemic; fleet management; consumption.

1 INTRODUÇÃO

A pandemia por ser um dos temas mais emergentes na atualidade, fato que se torna necessário fazer uma sinopse desse advento pandêmico contemporâneo. A Organização Mundial de Saúde (OMS), notificada, em 31 de dezembro de 2019, da ocorrência de casos de pneumonia grave de etiologia desconhecida, na cidade de Wuhan (Província de Hubei), na China, declarou a epidemia da doença respiratória como uma emergência de saúde pública de interesse internacional. Mas, até então, era uma doença sem identificação, posteriormente, a OMS a denominou oficialmente como doença do Coronavírus-19 ou COVID-19, abreviada, por conseguinte o vírus passou a ser intitulado SARS-

1 Especialista em Gestão Judiciária, graduado em Letras, UFMA, jmurilorp@gmail.com

2 Professora Orientadora, Mestre em Políticas Públicas, Graduada em Direito, UFMA, Analista Judiciário, prmr Souza@gmail.com.

-CoV-2.

O vírus, em virtude de ser altamente contagioso e letal, tomou uma proporção inimaginável em tão pouco tempo, aduzindo um elevado índice de óbitos em todos os continentes do globo sem fazer acepção de pessoas, resultando com que a (OMS), em 11 de março de 2020, eleva-se o estado da contaminação ao de pandemia da Covid-19. Desde então, diversas medidas foram implementadas no mundo para o enfrentamento da crise sanitária e no Brasil não seria diferente. Com base nisso, o Governo do Estado do Maranhão decretou lockdown na Região Metropolitana de São Luís, suspendendo quase todas as atividades socioeconômicas nos municípios (MARANHÃO, 2020a).

Os impactos causados pela pandemia da Covid-19 na gestão pública é uma realidade que precisa ser debatida amplamente. Haja vista já ter passado mais de um ano que a (OMS) declarou estado de emergência sanitária e que durante este interstício de tempo, ainda são poucos os estudos e ações desenvolvidas, no que diz respeito ao conhecimento científico dos campos de pesquisas sobre a Covid-19 e os impactos na gestão do setor público.

Nesse contexto, o Poder Judiciário Maranhense na intenção de buscar o equilíbrio orçamentário e financeiro, instituiu o Plano de Contingenciamento de Despesas no âmbito do Judiciário Maranhense, (MARANHÃO, 2020c). Diante disso, questiona-se a pandemia da Covid-19 impactou nos custos com combustível e de manutenção da frota de veículos do Poder Judiciário Estadual Maranhense?

Logo, o objetivo geral deste estudo é analisar as ações de gestão adotadas na Divisão de Transportes da Corregedoria Geral da Justiça (CGJ/MA) em relação os custos com combustível e de manutenção dos veículos, antes e durante a pandemia da Covid-19. Para isso, foram delineados os seguintes objetivos específicos: investigar os dados relativo à gestão da frota no período de doze meses antes e de doze meses durante a pandemia; caracterizar atuação do setor no processo de redução dos gastos com combustível e com manutenção; identificar os impactos gerados antes e durante a pandemia da Covid-19 na gestão dos custos.

No momento presente ainda são imensuráveis as consequências da crise provocada pelo novo coronavírus nos aspectos sociais, políticos, econômicos, culturais e ideológicos da humanidade. Hoje, sabe-se que o cenário do surto da Covid-19 exigiu dos governos esforços urgentes de investimentos para custear o trabalho dos cientistas para se chegar numa descoberta de vacina contra a doença.

A partir dos pressupostos teóricos que sustentam a pesquisa, o estudo verifica a hipótese de que durante o período pandêmico da Covid-19, as práticas de gestão de-

envolvidas na Divisão de Transportes da CGJMA promoveram redução dos custos com combustível e com manutenção da frota, viabilizando a eficiência do gasto público.

Justifica-se a abordagem do estudo, em virtude de poder proporcionar mais importância ao assunto apresentado, possibilitar a inserção do tema no contexto atualizado e produzir novos conhecimentos para os avanços científico, além de ter a relevância econômica e social, pois está diretamente relacionado com a eficiência nos gastos públicos. Neste sentido, para viabilizar a análise da hipótese, realizou-se uma pesquisa descritiva, utilizando-se como fonte de informação a pesquisa bibliográfica, com procedimentos de abordagem de natureza qualitativa, por apresentar maior liberdade metodológica, na interação da coleta de dados primários e secundários para análise dos objetivos propostos da pesquisa.

Assim, a revisão teórica será estruturada da seguinte forma: primeiramente será apresentado sobre o que a literatura tem considerado acerca das práticas de gestão de frota na eficiência do gasto público; em seguida retrata-se sobre a gestão estratégica, no planejamento e na política de gestão de frota e, por fim, estende-se em relação à gestão sustentável como forma de implementações de ações práticas no setor público.

Conclui-se o artigo demonstrando se as medidas de gestão estratégica sustentável adotadas na Divisão de Transportes da CGJMA foram significativas para a redução dos gastos de consumo da frota do Poder Judiciário Maranhense e se a resultância verificada da hipótese não foi refutada.

2 GESTÃO DE FROTAS

A expressão gestão de frotas, segundo Valente (2008), representa a atividade de reger, administrar ou gerenciar o conjunto de veículos pertencentes a uma mesma empresa. Essa tarefa tem uma abrangência bastante ampla e envolve diferentes serviços como dimensionamento, especificação de equipamentos, roteirização, custo, manutenção e renovação de veículos, entre outros.

A eficiência na gestão de frotas no setor público é de suma importância para uma otimização no controle dos gastos públicos, considerando que é uma área responsável por comprometer boa parte de elevados recursos financeiros da instituição.

As informações são importantes para a tomada de decisões estratégicas e contribuem para a racionalização, transparência e a redução dos custos, melhorando a capacidade competitiva das empresas (VALENTE, 2008). Assim sendo, a gestão de frotas compreende uma área estratégica na administração de uma organização, visto que abrange todo o aspecto de gerenciamento dos veículos no âmbito econômico, administrativo e na

tomada de decisões sobre a frota.

O indivíduo designado como “Gestor de Frotas” tem o papel fundamental na gestão estratégica da instituição, pois dentre suas atribuições de planejar e de tomar decisões com base socioeconômico, também oferece a sociedade serviços de qualidade com os recursos disponíveis, objetivando resultados significativos financeiramente. Para isso, o Gestor de Frotas precisa ter conhecimento, qualificação e atualização contínuos com práticas gerenciais de inovações, estabelecendo metas e criando um ambiente colaborativo no engajamento da sua equipe para o alcance de melhores resultados.

Para aprimoramento da gestão da frota no setor de Transportes da CGJMA, diversas medidas foram implementadas, que contemplam ações voltadas para consolidação das informações atualizadas pertinentes ao setor como, controle de sistema de gerenciamento da frota (abastecimento e manutenção) e de pessoas (motoristas e colaboradores), processo de renovação parcial dos veículos, entre outras.

2.1 Gestão Estratégica

A origem do termo “estratégia” está baseada na Grécia Antiga, significando a “arte da guerra”, representando um caminho a ser percorrido (STEINER; MINER, 1981). Ao longo das últimas quatro décadas a literatura científica debate as estratégias numa perspectiva de forma evolutiva, oferecendo diferentes modelos de análise, porém se complementando entre si ao longo do tempo. A estratégia era vista como ações e decisões voltadas ao comportamento organizacional, focada nos resultados. Mas com os estudos da concorrência na indústria de (PORTER, 1985) que essa discussão ganhou dimensão e importância na gestão das organizações. Na época, observou-se que o mercado apresentava obstáculos e as empresas agora precisavam se importar em estabelecer estratégias para atingir objetivos e de se posicionar no mercado competitivo.

Segundo Ansoff e McDonnell (1993), a relevância da gestão estratégica se encontra no fato de que se preocupa com o estabelecimento de objetivos e metas para a organização e o ambiente, o que permite alcançá-los, de maneira que sejam compatíveis com as potencialidades organizacionais e que, ainda, continue sensível às exigências do ambiente.

Diante da necessidade de as organizações adequarem estruturas e contexto de forma contínua, surgiram diversas ferramentas de modelos estratégicos como a Análise SWOT, a Matriz BCG e o Modelo de Análise Competitiva, sendo geradas com ênfase na avaliação da organização em relação ao ambiente externo e interno onde o primeiro revela ameaças e oportunidades e, o segundo, as forças e fraquezas da organização (CAVALCANTI, 2003).

Neste cenário o planejamento estratégico surge como uma valiosa “ferramenta” de auxílio à alta administração, pois permite nortear as ações gerenciais dentro de um plano previamente determinado de metas e estratégias e, assim, diminuir a possibilidade de uma decisão equivocada (BARBOSA; BRONDANI, 2005).

O Plano de Gestão da CGJMA, biênio 2020/2022, foi construído com base em pesquisas sobre o diagnóstico organizacional e o cenário atual da Justiça, contemplando o seguinte: ações voltadas às metas nacionais do Conselho Nacional de Justiça, às metas da Corregedoria Nacional de Justiça e às metas do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA). Além dessas, desenvolveram ações estratégicas e operacionais específicas voltadas à melhoria das gestões judiciais, extrajudiciais e administrativas.

O Plano de Gestão visa os objetivos estratégicos e 54 (cinquenta e quatro) ações da gestão que dará continuidade a experiências desenvolvidas em gestões anteriores, que apresentaram bons resultados, somadas a iniciativas inovadoras. As ações foram realizadas com base em uma gestão eficiente dos recursos, entre as ações estratégica consta aprimorar a gestão da frota de veículos (MARANHÃO, 2020b).

2.2 Gestão Sustentável

A gestão sustentável é o termo utilizado por organizações que se preocupam com o meio ambiente. Ela expressa a conciliação de uma gestão que demonstre o lucro do negócio ou a economia de gastos com o controle dos efeitos da aquisição de materiais, contratação de serviços e desfazimento, que não sejam prejudicados por conta do lixo gerado ou dos gases expelidos (BARBIERI, 2006).

O TJMA, no intuito de desenvolver políticas para a sustentabilidade ambiental e em conformidade com a Resolução nº 201/2015 - CNJ (BRASIL, 2015), deu início a elaboração e a implantação do Plano de Logística Sustentável (PLS), instrumento vinculado ao plano estratégico com objetivos e responsabilidades definidas, que permite estabelecer e acompanhar práticas de sustentabilidade, racionalização e qualidade, além de uma melhor eficiência do gasto público e da gestão dos processos de trabalho.

Para Barral e Ferreira (2006), todos os entes da federação devem colaborar para disponibilizar a todos um meio ambiente ecologicamente equilibrado, e portanto, são constitucionalmente responsáveis pela aplicação das políticas públicas que visam concretizá-lo.

Neste aspecto, em 2016 o TJMA instituiu o Núcleo Socioambiental contendo a competência de planejar, implementar e monitorar as metas anuais e avaliar os indicadores de desempenho, com o objetivo de estimular a reflexão e a mudança de cultura nos

padrões de compra. Para Oliveira (2011), a conscientização das pessoas para a manutenção do meio ambiente equilibrado é de extrema relevância, bem como o desenvolvimento das ações governamentais, pois cooperam para a disseminação das responsabilidades sociais. De acordo com o artigo 225 da Constituição: “Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações” (BRASIL, 1988).

Assim pode-se dizer que a gestão sustentável parte da ideia de que os órgãos públicos devem ter como prioridade a transparência, o empenho e a competência na busca de resultados eficazes de forma economicamente operacional, tendo como objetivo a sustentabilidade. As ações estratégicas podem vir a contribuir no processo de abranger o aperfeiçoamento na gestão pública, e se implementadas como partícipe de um planejamento estruturado, contribuem para gerar desenvolvimento sustentável. Porém, deve-se considerar a realidade que compõe cada cenário, sendo um processo intermitente de aprendizagem concomitante e contínua, que considera os valores, missão e visão de uma organização participativa.

As funções da CGJ/MA são exercidas pelo Desembargador Corregedor-Geral, nos termos da Lei Orgânica da Magistratura Nacional, do Código de Divisão e Organização Judiciárias do Estado do Maranhão, do Regimento Interno do TJMA e do Código de Normas da CGJMA.

Quadro 1 - Plano Estratégico da CGJMA - Diretrizes Estratégicas do biênio 2020-2022.

MISSÃO	Assegurar o bom funcionamento e a disciplina da Justiça de 1º Grau e do serviço extrajudicial, com atuação prioritariamente preventiva e estratégica.
VISÃO	Ser reconhecido como um órgão voltado para o constante aprimoramento dos mecanismos de controle, objetivando uma prestação de serviço eficiente e comprometida com a ética e a integridade.
VALORES	Justiça, Integridade, Agilidade, Inovação, Prestação de Contas, Ética, Governança, Responsabilidade Social e Ambiental, Participação, Orientação e Controle.

Fonte: TJMA, Corregedoria (2021)

A CGJ-MA é coadjuvante do TJMA, nesse processo de Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão. Assim, a cada ciclo do planejamento são estabelecidos obje-

tivos e metas aos setores voltados à Justiça de 1º Grau, construídos sob as perspectivas de sociedade, processos internos e recursos, tendo objetivos e metas específicas.

Os argumentos dos autores referenciados neste capítulo, mostram que a gestão estratégica no planejamento do setor público tem se tornado uma ferramenta relevante na decisão do gestor de frota, que munido de informações de controle permitem implementações como, de ações práticas que contribuem para a racionalização dos obstáculos que surgem na gestão, na redução de custos da frota de forma sustentável e de auxílio para o alcance dos objetivos e metas da alta administração. Assim, para análise do debate das práticas de gestão de custos dar-se prosseguimento com a metodologia, a qual apresenta o processo de realização do estudo.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O processo de pesquisa deve ser iniciado com o planejamento, e a próxima etapa seguinte é a formulação do problema (GIL, 2007). Com base na problemática da pesquisa, ao qual relaciona os impactos da pandemia e sua relação com gestão de custos e de manutenção da frota de veículos da CGJMA, o presente trabalho tem como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2007).

Assim, sem resposta imediata para o questionamento, verifica-se a possibilidade de testável desta pesquisa com critérios básicos com avaliação dos resultados obtidos sob expectativa de imparcialidade, elaborada mediante a hipótese apresentada. Segundo Kerlinger (1985, p. 40), “as hipóteses são uma ferramenta poderosa para o avanço do conhecimento porque, embora formuladas pelo homem, podem ser testadas e mostradas como provavelmente corretas ou incorretas, à parte dos valores e crenças do homem”.

O intento hipotético de que as práticas adotadas no Setor de Transportes da CGJMA, no contexto da pandemia da Covid-19, promovem a economicidade de gastos público, direciona o processo indagativo, propondo possível relação existente entre os aspectos desse fato. Assim sob método hipotético-dedutivo, tornou-se a suposição falsa submetendo a um sistema crítico minucioso investigativo a fim de refutá-la (GIL, 2007).

A pesquisa com abordagem qualitativa tem como objetivo principal o aprofundamento do entendimento de um fenômeno por meio de instrumentos incisivos e investigação descritiva dos envolvidos no fato (RICHARDSON, 1999). Nesse aspecto, utiliza-se instrumentos de coletas de dados, documentos, livros, e registros existentes institucionais, buscando-se nas fontes de informação primárias dados relevantes, por meio de entrevista in locu com questionário de perguntas dirigidas.

3.1 Descrição do local da pesquisa

A frota do Poder Judiciário Maranhense é gerida por dois setores: a) pela Divisão de Transportes do TJMA; e, b) pela Divisão de Transportes da CGJMA, sendo este setor escolhido para coleta e análise dos dados do presente artigo. A escolha do setor decorreu pelo fato da disponibilidade de acesso aos dados e da área de atuação do autor da pesquisa.

A Divisão de Transportes da CGJMA está instalada em imóvel alugado anexo da Sede da CGJMA, no centro da Cidade de São Luís, no Estado do Maranhão. A referida Divisão possui boa infraestrutura predial, com dependências das salas de: reunião, chefia, motoristas, copa, cozinha e banheiros, adjunta à Garagem da CGJMA, onde há estacionamento dos veículos com área coberta. Em relação à segurança, o setor dispõe de policiais militares que se revezam em serviço de 24 horas por dia e, também de sistema de videomonitoramento por câmeras instaladas em pontos estratégicos, foto ilustrativa (figura 1) a seguir.

Figura 1 - Sede da Divisão de Transportes da CGJMA



Fonte: Própria do autor (2021)

3.2 Responsabilidades da Divisão de Transportes

A Divisão de Transporte da CGJMA é responsável pelo controle do sistema de transporte destinado ao uso da Corregedoria, competindo-lhe ainda: zelar pela integridade dos veículos sob sua guarda, mantendo seus respectivos registros; controlar gastos de manutenção, combustível, lubrificantes, peças e pneumáticos; manter atualizado relatórios de consumo e manutenção dos veículos da Corregedoria; autorizar e supervisio-

nar o abastecimento dos veículos da Corregedoria Geral da Justiça.

3.2 Gerenciamento de Pessoas e da Frota-CGJ

A estrutura do quadro de pessoal com o respectivo cargo/função e da distribuição da frota da Divisão de Transportes da CGJMA, são descritas em tabelas a seguir:

Quadro 2 - Gestão de pessoas

Qtd	Cargo/Função	Qtd	Cargo/Função
01	Chefe da Divisão	02	Auxiliar judiciário operacional
01	Supervisor da Divisão	68	Motorista terceizado
11	Auxiliar judiciário motorista	02	Colaborador serviço geral

Fonte: Relatório da Divisão. de Transporte-CGJ (2021)

O setor de transporte é responsável pela elaboração da escala de serviço dos motoristas; organizar o esquema de trabalho e controlar a respectiva frequência dos servidores lotados no setor e exercer outras atividades sob sua responsabilidade (MARANHÃO, 2013).

Quadro 3 - Gestão de Frota

Qtd	Veículo oficial	Qtd	Distribuição
71	Próprio	47	Capital
07	Locado	31	Comarca
78	Total	23	Fórum da capital

Fonte: Relatório da Divisão. de Transporte-CGJ (2021)

Considera-se veículo oficial próprio, aquele de propriedade do TJ/MA, destinado ao atendimento das atividades pertinentes do Poder Judiciário, sendo eles atribuídos ao transporte de magistrados, servidores, materiais e de pessoas em decorrência das atividades judiciárias. Enquanto que o veículo locado é adquirido por meio de contrato formal entre o TJMA e a empresa contratada, para operá-lo como se fosse próprio, porém os serviços de manutenção preventiva e corretiva do veículo alugado é de responsabilidade da terceirizada.

Sobre o gerenciamento da frota, anteriormente os pedidos de veículos eram feitos por meio de contato telefônico e o controle registrado manualmente, mas a partir do ano de 2012, houve uma inovação tecnológica na gestão de controle da frota no âmbito do Poder Judiciário do Maranhão, decorrente da implantação do sistema Frotas, ferramenta gerencial desenvolvida pela Diretoria de Informática em conjunto com o Setor de Transportes do TJMA, instituído como meio oficial de controle e solicitação de veículos.

O sistema possibilita a emissão de relatório de avaliação do motorista e do atendimento, registro de itinerário, além de auxiliar na aferição de metas estabelecidas pelo Planejamento Estratégico do TJMA (MARANHÃO, 2012).

O acesso ao sistema Frotas é realizado pelo site do Poder Judiciário do Estado do Maranhão (*intranet/internet*), por meio da plataforma Sentinela, a qual o servidor responsável pela unidade administrativo solicita veículo no sistema, desde de que preencha os campos da requisição onde consta a matrícula, data, hora e motivo da solicitação, previsão de itinerário, quantidade de pessoas, dentre outras informações. Findado o serviço de deslocamento, o solicitante deverá avaliar o atendimento para gerar nova requisição de veículo.

Para uma melhor gestão da frota, há necessidade contínua de aprimorar os mecanismos de controle, principalmente com o uso das tecnologias que priorizam a prestação de serviços pautados na eficiência, rapidez, transparência e direcionados para o aperfeiçoamento dos serviços públicos.

Nesse segmento, o TJMA contratou a empresa *Ticket Log*, decorrente de licitação na modalidade pregão eletrônico, cujo objetivo é a prestação de serviços continuados de gestão de abastecimento e de manutenção preventiva e corretiva da frota, que envolve a implantação e operação de um sistema informatizado integrado de gestão de frota. Por meio do uso de cartão eletrônico, viabiliza o pagamento das despesas com o abastecimento de combustível e manutenção junto à rede credenciada de postos de combustível, oficinas e concessionárias, compreendendo a distribuição de etanol, gasolina, diesel, óleo, lubrificantes e derivados, serviços de lavagens e mecânica geral, fornecimento de peças e acessórios para veículos.

O sistema da *Ticket Log*, possui um conjunto de regras e parâmetros previamente acordados entres as partes contratuais que possibilitam, ao gestor/fiscal do TJMA, acesso de informações detalhadas de relatórios das transações de operações e de resultados das despesas dos abastecimentos realizadas pelos motoristas em tempo real. Já quanto à manutenção do veículo, o *modus operandi* é diferente, ocorre processo de cotação entre empresas credenciadas, com objetivo de aprovar a execução de serviços pelo menor preço.

3.3 Coleta de dados e procedimentos de análise

Nos últimos tempos, tomada de decisões assertivas num reduzido espaço de tempo são cada vez mais importantes nas organizações, tanto privadas quanto públicas, esta vem sendo exigida cada vez mais da sociedade contemporânea como indispensável na prestação de serviço com resultados eficientemente sustentável, visto que as ações

e as práticas gerencias desenvolvidas e aplicadas nos processos de planejamento estratégico no setor público, afetam de forma direta ou indiretamente o desenvolvimento econômico e social dos cidadãos.

Vale destacar que as informações podem atender a duas finalidades estratégicas: a) para conhecimento dos ambientes interno e externo de uma organização; e, b) para atuação nesses ambientes (MORESI, 2000).

É possível que não exista um número exato de modelos de tomada de decisão, porém neste estudo, utiliza-se os principais modelos conhecidos como racional, processual, anárquico e político, (CHOO, 2003). Cada qual aplicado a um determinado contexto devido a suas especificidades.

No modelo racional o processo decisório baseia-se na lógica e na razão, as informações têm relação com problema e para o objetivo que se pretende alcançar, considerando todas as alternativas de informações reguladas e padronizadas, por quatro pilares: para evitar incerteza, resolver conflito, motivação por problema e aprendizagem da organização (CYERT; MARCH, 1992).

No modelo processual a tomada de decisão é mais flexível e ajustável, quando a decisão não trazer mais resultados positivos, a informação é usada centralizada e em repetidos ciclos durante a fase do desdobramento do processo; proporcionado por três rotinas de apoio à decisão: a de controle, que consiste em planejar e alocar os recursos que levam para a decisão; a rotina de comunicação, onde explora, investiga e dissemina a informação e, por última a rotinas políticas em que se utiliza da influência de pessoas e das relações de status na organização (CHOO, 2003).

No modelo anárquico, a tomada de decisão ocorre de forma inconsciente e a informação perpassa as situações decisórias de uma maneira um tanto aleatória e sem controle, pois esse modelo não apresenta estrutura racional ou processos articulados e sistematizados da informação (CHOO, 2003). E, por fim a rotina no modelo político onde o processo decisório é de forma seletiva, as informações são verificadas detalhadamente, para testar a confiabilidade e veracidade por várias fontes seguras com rigidez a fim de resistir aos argumentos contraditórios (CHOO, 2003).

No momento da decisão, a busca e o uso da informação variam de acordo com o modelo, todavia elas apresentam algum tipo de similaridade, pois utilizam a informação como recurso para diminuir as incertezas, os riscos e obter resultados positivos. Entretanto, não basta ter somente resultados, existe a necessidade da investigação continuada dos resultados, decorrente da decisão tomada. Segundo explicam Stoner e Freeman (1992), o processo decisório não se finaliza com a escolha da decisão, isto é, após a esco-

lha da melhor alternativa precisa-se do monitoramento da decisão, que se refere à análise e acompanhamento dos resultados obtidos, tanto os positivos quanto os negativos da escolha implantada.

A coleta de dados constitui a elaboração de um plano que especifique os pontos de pesquisa e os critérios para a seleção dos possíveis entrevistados e dos informantes que representarão aos questionários ou formulários, sendo eles esquematizados, a fim de facilitar o desenvolvimento da pesquisa, bem como assegurar uma ordem lógica na execução das atividades (ANDRADE, 1999).

O diagnóstico da frota está diretamente relacionado a atividade de todos os veículos disponíveis ao órgão, para isso iniciou-se a experiência compreendendo a realidade estrutural do Setor de Transportes da CGJ/MA, por meio de um relatório discriminado com as informações de gestão de pessoas, composição discriminada do número de veículos, assim como, modelo, ano e placa, além dos relatórios com dados sobre os custos com manutenção e de consumo de combustível relativo ao período a ser investigado.

Na busca por possibilidades de outros argumentos de coletas de dados, além dos bibliográficos e de observação existentes sobre o tema para aprofundamento da pesquisa, elaborou-se um formulário com roteiro de perguntas abertas estruturadas de acordo com critérios técnicos, para ser aplicado numa entrevista in loco ao gestor da unidade administrativa estudada, com a intenção de alcançar informações relevantes, tomando como referência o objetivo geral da pesquisa.

Para caracterização do estudo realizou-se uma visita técnica in loco, seguindo todas as orientações de prevenção dos riscos de exposição e possibilidade de disseminação e contágio da Covid-19, divulgadas pelos órgãos de saúde competentes locais, tais como, equipamentos de proteção individual, máscara, distância física segura, lavagem de mãos ou higienização com álcool em gel 70%, entre outros.

Assim no intuito de analisar e interpretar os dados coletados na entrevista a fim de que pudessem conduzir à delimitação da relação entre objetivos a serem alcançados pelo pesquisador, dos conceitos adquiridos do referencial teórico e dos contatos prévios do ambiente real com o entrevistado (QUEIROZ, 1987). A organização do material coletado no decorrer da investigação segundo critérios da análise de conteúdo para fins de tratamento dos resultados, expõe-se a seguir.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

Os custos operacionais representam o conjunto dos custos fixos e variáveis da organização. Os custos variáveis consistem nos gastos com combustível, manutenção,

lavagem, locação de veículos e com recursos humanos (motoristas terceirizados, funcionários, diárias, passagens aquaviárias e entre outros). Entretanto, cabe ressaltar que o objetivo do presente artigo visa analisar as medidas para tomadas do processo na redução de gastos com manutenção e com abastecimento da frota.

Sobre a manutenção de veículos, Kardec e Nascif (1998, p. 16) definem manutenção como: “garantir a disponibilidade da função dos equipamentos e instalações de modo a atender a um processo de produção e a preservação do meio ambiente, com confiabilidade, segurança e custo adequados.”

Deste modo, os custos de manutenção e de consumo de abastecimento da frota - CGJMA, no período proposto da pesquisa, tem como referência comparativa de 12 meses, sendo a partir de março de 2019 a fevereiro de 2020, conforme especificam respectivamente nas tabelas 4 e 5 a seguir:

Tabela 4 - Planilha de custos de manutenção-CGJ

PLANILHA DE CUSTOS COM MANUTENÇÃO			PLANILHA DE CUSTOS COM MANUTENÇÃO		
ANO	2019	2020	ANO	2020	2021
MÊS	CUSTOS		MÊS	CUSTOS	
Março	R\$ 38.082,50		Março	R\$ 17.942,00	
Abril	R\$ 70.573,97		Abril	R\$ 16.397,00	
Mai	R\$ 60.179,63		Mai	R\$ 7.676,50	
Junho	R\$ 57.144,00		Junho	R\$ 15.540,94	
Julho	R\$ 55.056,90		Julho	R\$ 25.013,47	
Agosto	R\$ 38.445,16		Agosto	R\$ 15.445,20	
Setembro	R\$ 31.855,31		Setembro	R\$ 31.855,31	
Outubro	R\$ 25.396,86		Outubro	R\$ 27.794,85	
Novembro	R\$ 25.379,10		Novembro	R\$ 24.383,77	
Dezembro	R\$ 10.810,38		Dezembro	R\$ 10.810,38	
Janeiro		R\$ 36.680,43	Janeiro		R\$ 15.581,86
Fevereiro		R\$ 32.789,42	Fevereiro		R\$ 23.511,67
SUBTOTAL	R\$ 412.923,81	R\$ 69.469,85	SUBTOTAL	R\$ 192.859,42	R\$ 39.093,53
TOTAL		R\$ 482.393,66	TOTAL		R\$ 232.638,58

TABELA COMPARATIVA DOS RESULTADOS	
CUSTOS TOTAL 2019/2020 (A)	R\$ 482.393,66
CUSTOS TOTAL 2020/2021 (B)	R\$ 232.093,00
DIFERENÇA (A-B)	R\$ 249.754,08

Fonte: Centro de Resultados Ticket log (2021).

Na análise comparativa com o ano anterior à pandemia, constatou-se que ocorreu uma redução bem acentuada dos gastos com manutenção dos automóveis, obtendo uma taxa econômica de porcentagem de 26% (vinte e seis por cento). Em entrevista com o Chefe da Divisão de Transportes da CGJMA, este relatou que: “[...] houve a redução de custos com manutenção durante a Covid-19 porque uma parte da frota já estava envelhecida e inviável para manutenção. Nessa situação, os veículos foram destinados a leilão e, com isso, o custo com manutenção diminuiu”.

Sendo assim a justificativa para redução dos custos com manutenção dos veículos deu-se em razão das medidas de suspensão das atividades presenciais na instituição por conta da Covid-19 e intensificada em decorrência de parte da frota de veículos que se tornaram economicamente inviáveis suas manutenções e operacionalizações dos automóveis em serviços, os quais estão destinados para leilão público.

Tabela 5 - Planilha de custos com combustível-CGJ

CONSUMO DE COMBUSTÍVEL-CGJ			CONSUMO DE COMBUSTÍVEL-CGJ		
ANO	2019	2020	ANO	2020	2021
MÊS	CUSTOS		MÊS	CUSTOS	
Março	R\$ 59.580,12		Março	R\$ 43.817,17	
Abril	R\$ 59.982,98		Abril	R\$ 12.125,57	
Mai	R\$ 68.890,06		Mai	R\$ 10.675,95	
Junho	R\$ 58.623,19		Junho	R\$ 12.951,50	
Julho	R\$ 70.029,27		Julho	R\$ 33.041,94	
Agosto	R\$ 69.133,48		Agosto	R\$ 10.810,38	
Setembro	R\$ 64.931,70		Setembro	R\$ 145.471,65	
Outubro	R\$ 65.085,32		Outubro	R\$ 42.444,67	
Novembro	R\$ 59.872,85		Novembro	R\$ 47.130,55	
Dezembro	R\$ 46.506,95		Dezembro	R\$ 30.557,69	
Janeiro		R\$ 46.282,24	Janeiro	R\$ 389.027,07	R\$ 30.786,34
Fevereiro		R\$ 51.618,62	Fevereiro		R\$ 37.453,97

SUBTOTAL	622.635,92	R\$ 97.900,86	SUBTOTAL	R\$ 389.027,07	R\$ 68.240,31
CUSTOS TOTAL		R\$ 720.536,78	CUSTOS TOTAL		R\$ 457.267,38

ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS

CUSTOS TOT. 2019/2020 (A)	R\$ 720.536,78
CUSTOS TOT. 2020/2021 (B)	R\$ 457.267,38
DIFERENÇA (A-B)	R\$ 263.269,40

Fonte: Centro de Resultados Ticket log (2021).

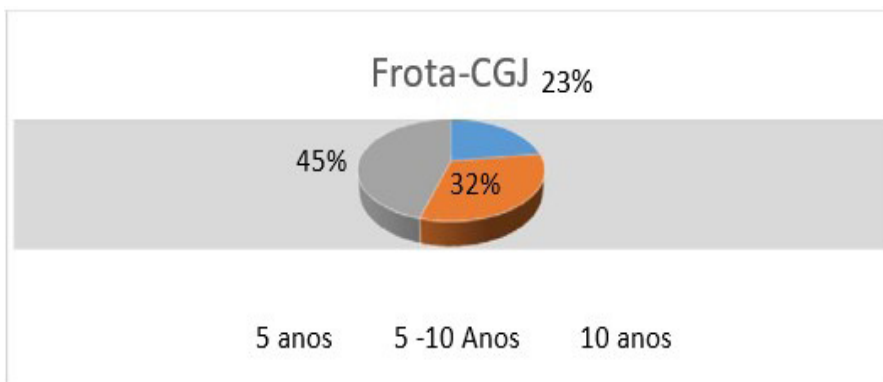
Quanto ao consumo de combustível na análise comparativa das variáveis constatou-se também uma redução significativa nos resultados dos valores de custos com combustível no período proposto, obtendo uma economia de 16% (dezesesseis por cento). Em entrevista com o Chefe da Divisão de Transportes da CGJMA, este relatou que: “[...] houve a redução de custos com o combustível a partir do momento que foram otimizando rotas, cumprindo na integra a portaria de uso e utilização de veículo.”

De fato, essa redução adveio de dois fatores observados: a) da eficiência de ações praticadas na gestão de frota; e, b) pela interrupção das atividades presenciais por conta da Covid-19.

Uma outra observação percebida na investigação foi a de que no mês de setembro de 2020, houve um aumento de mais do dobro de valor gasto comparado com o mês de setembro de 2019, justificado em entrevista realizada com o gestor da frota, explicando que esse aumento foi devido um maior quantitativo das demandas de serviços no fórum da capital e das viagens realizadas para correições e inspeções da CGJ/MA no mencionado mês, logo após a flexibilização das regras de distanciamento social em decorrência da Covid-19.

Pode-se verificar ainda que dos 78 veículos entre próprios e locados que compõe a frota da CGJ, existe um número considerável de automóveis depreciados pelo tempo de utilização, sendo que desses, 33 veículos possuem menos de 5 anos, 10 veículos têm entre 5 e 10 anos e 28 veículos tem acima de 10 anos de uso, que correspondem as porcentagens seguintes:

Gráfico 1 - Total de veículos próprios



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Seguindo as Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicada ao Setor Público, a depreciação é definida como a redução do valor dos bens tangíveis pelo desgaste ou perda de utilidade por uso, ação da natureza ou obsolescência. Ela se apresenta como procedimento relevante na tomada de decisão do gestor de frota para a substituição dos veículos, pois ela está relacionada ao preço inicial do veículo novo que, com o passar do tempo e o uso do veículo, maior será o valor da depreciação. A manutenção integrada em síntese peças de reposição e custos com mão-de-obra. Owen (2000) afirma que, nos veículos, a necessidade de renovação se dá, em geral, em função do desgaste mecânico e do uso.

Desta forma, do ponto de vista do pesquisador a investigação proporcionou uma experiência produtiva de observação, visto que os objetivos foram realizados e a proposição da hipótese de que durante a pandemia da Covid-19, as práticas de gestão de frota adotadas na Divisão de Transportes da CGJ/MA, foi testável e, que com o resultado final da investigação, a suposição foi contestada, visto que na análise efetuada identificou-se as reduções dos custos de combustível e com manutenção da frota-CGJ/MA, pelas medidas implementadas de enfrentamento contra a Covid-19, como a suspensão das atividades presenciais no TJ/MA.

Em meios a comparações, podem ser destacadas que em virtude das atividades exercidas pelo setor e das variáveis de gastos com combustível e manutenção no decorrer do ano durante a pandemia, um outro fator que intensificou na redução dos custos proposto foi o quantitativo de veículos obsoletos, os quais estão destinados para leilão público.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pesquisas previamente realizadas por alguns autores sobre a temática visavam a otimização dos processos de gerenciamento da frota e no controle dos gastos públicos, área que requer atenção, visto que compromete boa parte de elevados recursos financeiros da instituição.

Em complemento e buscando os resultados adquiridos nos processos realizados, foi possível obter conhecimentos sobre o que a literatura tem considerado sobre a gestão estratégica no planejamento e na política de gestão de frota, bem como acerca das práticas de gestão sustentável de frota na eficiência do gasto no setor público.

Os resultados obtidos na pesquisa evidenciam que um controle de gestão de custos de frota mais eficaz influencia na tomada de decisão, no entanto não é suficiente para definir como única ferramenta na redução de custos operacionais em face de fatores externos surgidos, que estão fora do controle da gestão decisória e afetam o resultado.

Com base nos resultados do estudo descritivo da análise das variáveis da problemática do contingenciamento de despesas no âmbito do Judiciário Maranhense, durante a pandemia da Covid-19 e de seus impactos nos custos com combustível e de manutenção da frota, a pesquisa realizada responde ao questionamento levantado, constatando que os impactos ocasionados pela pandemia da Covid-19, reduzem os custos tanto de combustível como de manutenção da frota do TJ/MA, redução intensificada por alguns veículos obsoletos do local examinado. Esse resultado obtido contesta a suposição de que as práticas de gestão de frota do setor pesquisado reduzem os custos no período proposto.

Por fim, espera-se que brotem novas pesquisas e descobertas em todas as áreas de conhecimentos científicos para redução dos impactos gerados e que a fase pandêmica esteja sob controle em todos os continentes com maior brevidade num futuro próximo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à metodologia do trabalho científico*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ANSOFF, H. I., McDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BARBIERI, Jose Carlos. *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

BARBOSA, Emerson R. e BRONDANI, Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. *Revista Eletrônica de Contabilidade*, v. 1, n. 2, dez. 2004/fev. 2005.

BARRAL, W.; FERREIRA, G. A. Direito ambiental e desenvolvimento. In: BARRAL, W.; PIMENTEL, L. O. (Orgs.). *Direito ambiental e desenvolvimento*. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2006.

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

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução 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. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_201_03032015_22032019155446.pdf. Acesso em: 02 out. 2020.

CAVALCANTI, M. (Coord.). *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CYERT, R.M.; MARCH, J. G. *Behavioral theory of the firm*. 2.ed. Oxford: Blackwell, 1992.

CHOO, W. C. *A Organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado*. São Paulo: Editora SENAC, 2003. 425p.

GIL, A. Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 19. https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/portalweb/13062013_1214.pdf

KARDEC, A; XAVIER, J., N. *Manutenção: função estratégica de Allan*. 1. ed. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1998. p.16

MARANHÃO. *Decreto n.º 35.784, de 3 de maio de 2020 (2020a)*. Estabelece as medidas preventivas e restritivas a ser aplicadas na Ilha do Maranhão (São Luís, São José de Ribamar, Paço do Lumiar e Raposa), em virtude da COVID-19 e à vista de decisão judicial proferida pela Vara de Interesses Difusos e Coletivos da Comarca da Ilha de São Luís, nos autos da Ação Civil Pública nº 0813507-41.2020.8.10.0001; dispõe sobre a suspensão das aulas presenciais nas instituições de ensino que especifica; altera o Decreto nº 35.677, de 21 de março de 2020, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.ma.gov.br/agenciadenoticias/wp-content/uploads/2020/05/DECRETO-35.784-DE-3-DE-MAIO-DE-2020.pdf>. Acesso em: 01 out. 2020.

MARANHÃO. Corregedoria Geral da Justiça. *Plano de Gestão 2020-2022*. (2020b). Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/portalweb/plano_de_gesto_cgj_2020_2022_v_fin_al_23062020_1427_24062020_0905.pdf. Acesso em: 20 mar. 2021.

MARANHÃO. Tribunal de Justiça. *Portaria-GP n.º 936 de 28 de agosto de 2012*. Dispõe sobre instituição do Frotas – Sistema de controle de solicitação de veículos, no âmbito do Poder Judiciário do Maranhão. Disponível em: <https://digidoc.tjma.jus.br/digidoc/DocumentoAdmAction.posDetalhesDocumentoAdm.mtw?strSiglaDocUnidade=PORTARIA-GP&intNumeroDocAdm=9362012#>. Acesso em: 10 out. 020.

MARANHÃO. Tribunal de Justiça. *Resolução n.º 44 de 02 de julho de 2008*. Dispõe sobre a descrição dos cargos comissionados e funções gratificadas do Poder Judiciário do Estado do Maranhão. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/porta/web/20080715_resolucao_n._442008_atribuicoes_dos_cargos_em_comissao_e_fg.doc. Acesso em: 15 set. 2020.

MARANHÃO. Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão. *Portaria-GP- 4502020 (2020c)*. Dispõe sobre o Plano de Contingenciamento de Despesas no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Maranhão em decorrência do impacto econômico resultante das medidas protetivas adotadas em todo territorial nacional visando diminuir a transmissão do novo Coronavírus (COVID-19). Disponível em: <https://www.tjma.jus.br/atos/porta/geral/433511/128,202/pnao>. Acesso em: 02 out. 2020.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 29, n. 1, p.14-24, jan./abr. 2000.

OLIVEIRA, M. C. Informação e participação como instrumentos para a sustentabilidade. In: Mostra acadêmica UNIMEP, 9., 2011. *Anais Brasil. IX Curso Internacional de Direito Ambiental*, 2011.

OWEN, Wilfred. *Estratégia para os transportes*. São Paulo: Pioneira, 2000.

PORTER, M.E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho competitivo*. Nova York: Free Press, 1985.

STEINER, G.A.; MINER, J.B. *Política e estratégia administrativa*. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

STONER, L. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1992.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA ESTADO DO MARANHÃO. Corregedoria . . Disponível em: <https://www.tjma.jus.br/institucional/cgj/missao-visao-valor/260>. Acesso em: 15 set. 2020.

VALENTE, Amir Mattar. *Gerenciamento de transportes e frotas*. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

A INFLUÊNCIA DA GRATIFICAÇÃO POR PRODUTIVIDADE JUDICIÁRIA (GPJ) NO DESEMPENHO E NA PRODUTIVIDADE DE SERVIDORES: UM ESTUDO DE CASO NA 1ª VARA CÍVEL DA COMARCA DA ILHA DE SÃO LUÍS-MA

Larissa Soares Sousa¹
Lucylea Gonçalves França²

RESUMO

O presente estudo objetivou analisar a relação da influência da Gratificação por Produtividade Judiciária no desempenho e produtividade dos servidores da 1ª Vara Cível da Comarca da Ilha de São Luís – MA. Para atingir ao objetivo proposto a metodologia utilizada foi levantamento bibliográfico, análise documental e estudo de caso na referida vara. Para tanto, o estudo apresentou a história e criação do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, bem como a implantação do sistema de produtividade no mencionado órgão, sobretudo após a criação da EC 45/2004. Analisou-se, especificamente, a influência da Gratificação por Produtividade Judiciária (GPJ), ferramenta integrante do Sistema de Recompensas do Tribunal de Justiça quanto à Motivação dos Servidores da unidade. Para subsidiar o estudo colheu-se dados referentes à Meta GPJ nos últimos 05 (cinco) anos da 1ª Vara Cível, no sistema Jurisconsult, analisou-se a rotina de funcionamento dos trabalhos do órgão, bem como foram entrevistados os servidores da Vara sobre os pontos positivos e negativos da GPJ, as mudanças implementadas pela nova gestão, a partir de 2018 e por fim, foi perguntado quais sugestões os servidores possuíam para melhoria da Gratificação por Produtividade Judiciária. Como resultado, é possível concluir que a GPJ influencia, de forma geral, de forma positiva na motivação e produtividade dos servidores e, conseqüentemente, contribui com o alcance das metas do tribunal.

Palavras-chave: sistema de recompensa; produtividade; motivação;. gratificação por produtividade judiciária.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the relationship of the influence of Judicial Productivity Gratification on the performance and productivity of civil servants of the 1st Civil Court of the Comarca of Ilha de São Luís – MA. To achieve the proposed objective, the methodology used was a bibliographic survey, document analysis and a case study in that court. Therefore, the study presented the history and creation of the Court of Justice of the State of Maranhão, as well as the implementation of the productivity system in that body,

1 Especialista em Gestão Judiciária (UFMA), bacharela em direito. E-mail: larissasoaresadv@hotmail.com

2 Doutora em Direito pela Universidade de Salamanca (USAL) e Mestre em Direito pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Professora do Departamento de Direito da Universidade Federal do Maranhão (UFMA). Professora do Curso de Especialização em Gestão Judiciária (UFMA). E-mail: gestaojudiciaria2019@gmail.com.

especialmente após a criação de EC 45/2004. Especificamente, a influência da Judicial Productivity Gratification (GPJ), uma ferramenta que faz parte do Sistema de Recompensas do Tribunal de Justiça, sobre a motivação dos funcionários da unidade foi analisada. Para apoiar o estudo, dados referentes ao GPJ no último 05 (cinco) anos do 1º Juízo Cível foram coletados, no sistema Jurisconsult, a rotina de funcionamento do trabalho da unidade foi analisada, assim como os funcionários do Tribunal foram entrevistados sobre os pontos positivos e negativos do GPJ, as mudanças implementadas pela nova gestão, desde 2018 e, finalmente, foi solicitado que as sugestões dos servidores fossem para melhorar a Gratificação por Judicial Productivity. Como resultado, é possível concluir que a influência do GPJ, em geral, atua positivamente na motivação e produtividade dos funcionários e, consequentemente, contribui para o cumprimento dos objetivos do Tribunal.

Keywords: sistema de recompensas; produtividade; motivação; bônus por produtividade judicial.

1 INTRODUÇÃO

Para que colaboradores e servidores, tanto de empresas privadas quanto de instituições públicas se mantenham motivados para desempenhar suas atividades com a finalidade de atingir os objetivos organizacionais e satisfazer as expectativas dos clientes e da sociedade, as instituições fazem uso de mecanismos que possibilitam um maior desempenho e dedicação desses colaboradores.

Uma das formas de fazer com que isto aconteça é através da implementação de sistemas de recompensa, que é uma maneira de reconhecer a importância do trabalhador pelos resultados gerados para a organização, através do seu desempenho, e consiste em reforçar a motivação e produtividade, bem como alinhar as ações e o comportamento de acordo com os objetivos organizacionais.

De forma a estudar como as recompensas interferem no nível de motivação e consequentemente no atingimento de melhores resultados pelos trabalhadores, o presente artigo busca estudar a Gratificação por Produtividade Judiciária (GPJ), oferecida pelo Tribunal de Justiça aos servidores, e tem como objetivo analisar como a Gratificação por Produtividade Judiciária (GPJ) interfere no desempenho e na produtividade dos servidores da 1ª Vara Cível da Comarca da Ilha de São Luís - MA.

Este trabalho, no que se refere à metodologia da pesquisa, é classificado como descritivo, quanto aos fins; bibliográfico, documental e estudo de caso, quanto aos meios. Para a elaboração do mesmo fez-se uso de levantamento documental para a coleta dos dados e de entrevistas estruturadas com 07 (sete) servidores da 1ª Vara Cível da Comarca da Ilha de São Luís-MA. Ressalta-se que todas as informações colhidas foram predominantemente tratadas sob o ponto de vista qualitativo. O presente estudo, realizado na unidade mencionada, ocorreu no período de 05 a 16 de julho de 2021.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: no primeiro capítulo elaborou-se a introdução que apresenta o tema, expõe o objetivo a ser alcançado, estabelece a metodologia e apresenta o local da pesquisa. O segundo capítulo traz uma breve conceituação de motivação e do sistema de recompensa. O terceiro capítulo expõe o estudo realizado na 1ª Vara Cível da Comarca da Ilha de São Luís - MA, contextualizando a criação do Tribunal de Justiça do Maranhão e a competência e rotina da Vara em estudo, a implementação da GPJ e sua influência na motivação e produtividade dos servidores. E, a quarta e última parte trata da conclusão do estudo realizado.

2 BREVE CONCEITUAÇÃO DE MOTIVAÇÃO E SISTEMA DE RECOMPENSA

No mundo cada vez mais competitivo de negócios é fundamental que as pessoas tenham altos níveis de motivação, uma vez que empregados motivados para realizar seus trabalhos contribuem eficazmente com melhores resultados. Para tanto, as empresas desenvolvem práticas de recompensas visando melhorar os níveis de satisfação e motivação dos seus colaboradores (GIL, 2001).

Acerca do conceito de motivação, Antunes (2011) apud Nascimento, Canteri e Kovaleski (2019, p. 2) afirma que

A palavra motivação surgiu do latim *movere*, que significa movimento. É definida como um estado interior, que estimula o comportamento humano. Assim, é possível entender a motivação como a força que impulsiona a busca pela satisfação das necessidades e desejos individuais ou coletivos, levando a pessoa a agir com determinado empenho com o propósito de atingir os seus objetivos.

Já Carvalho et al. (2012, p. 5-6) asseveram que:

[...] motivação está diretamente relacionada ao esforço do indivíduo em atingir qualquer objetivo, a fim de alcançar as metas da organização, contanto que obtenha como retorno reconhecimento e oportunidades de crescimento profissional e a satisfação de suas necessidades individuais.

Logo, as pessoas são movidas a interesses e desejos individuais e coletivos e, nas organizações não é diferente. Os indivíduos trabalham para obter uma melhor qualidade de vida, para satisfazer suas necessidades pessoais, adquirir bens materiais, enfim, para sustento próprio e da família. Além de vislumbrarem reconhecimento e oportunidade de crescimento no seu ambiente de trabalho.

As instituições públicas e privadas dispõem de mecanismos de incentivo aos colaboradores e servidores com o objetivo de melhorar os níveis de satisfação, motivação, produtividade e desempenho, para, conseqüentemente, oferecer produtos e serviços de qualidade, objetivando a satisfação dos clientes e da sociedade de forma geral.

Para tanto, é de fundamental importância que os gestores da atualidade, uti-

lizem-se de ferramentas para manter seus colaboradores engajados para o trabalho e motivados para atingir as metas e os objetivos da organização, a título exemplificativo, tem-se Planejamento Estratégico, Gestão por Competência, Sistema de Recompensas, dentre outros. De forma abordar especificamente o conceito de Sistema de Recompensas, nas palavras de Câmara (2000) apud Rito (2005, p. 45), a referida ferramenta é:

Conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.

Diante do exposto, o sistema de recompensa é uma forma de reconhecer a importância do colaborador pelos resultados gerados para a empresa, através do seu desempenho, e consiste em reforçar a motivação e a produtividade, bem como alinhar as atitudes e o comportamento de acordo com os objetivos organizacionais. Chiavenato (1999, apud CARVALHO et al., 2012, p. 4), destaca que:

[...] os sistemas de recompensa além de incentivar os funcionários a colaborar com o crescimento da organização, proporcionam um maior grau de comprometimento com a empresa, pois se sabe que as recompensas representam custos para a organização e se não forem obtidos retorno, torna-se muito difícil manter a continuidade do negócio.

Deste modo, verifica-se que o sistema de recompensa representa custos para a organização, contudo, almeja-se retorno dos funcionários e/ou empregados, através de um maior grau de comprometimento com o trabalho por eles desempenhado, visto que o gestor, ao incentivá-los com as premiações e/ou benefícios, requer maior dedicação dos mesmos com o conseqüente crescimento da organização.

3 DA CRIAÇÃO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO À IMPLANTAÇÃO DA GRATIFICAÇÃO POR PRODUTIVIDADE (GPJ)

O Tribunal de Justiça do Maranhão tem sua história iniciada em 4 de novembro 1813, data da sua fundação na cidade de São Luís-MA. A Corte Estadual de segunda instância é a terceira mais antiga do país. O tribunal antes de ser reconhecido como “Tribunal de Justiça”, recebeu diversas terminologias, que evoluíram de acordo com as Constituições.

Inicialmente, quando criado em 1813, foi chamado de “Tribunal de Relações do Maranhão”; em 1881 passou a ser o “Superior Tribunal de Justiça”; já em 1934, teve como denominação “Corte de Apelação”; em 1937, foi chamado de “Tribunal de Apelação”. Apenas no ano de 1937 é que o nome “Tribunal de Justiça” foi atribuído à instituição, que vigora até hoje. Em 1948, mais de um século da sua criação, o Tribunal de Justiça do Maranhão passou a ter sede própria, localizado na Praça Pedro II, em São Luís.

Figura 1 - Fachada do Tribunal de Justiça do Maranhão



Fonte: <http://www.tjma.jus.br/institucional/tj/geral/9008/150/t>

O Tribunal de Justiça do Maranhão é um órgão que compõe o Poder Judiciário Maranhense, conforme dispõe o seu Regimento Interno (RESOL-GP – 142021) no Artigo 1º.

O Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, órgão supremo do Poder Judiciário Estadual, com sede na cidade de São Luís e jurisdição em todo o Estado do Maranhão, organiza-se na forma da Constituição da República, da Constituição do Estado, do Código de Divisão e Organização Judiciárias do Estado do Maranhão e deste Regimento.

O Poder Judiciário do Estado do Maranhão possui diretrizes estratégicas que podem ser sintetizadas na sua missão, visão e valores. Assim, para compreendermos a razão de existir do Tribunal de Justiça do Maranhão, destacamos esses conceitos abaixo.

Quadro 1 - Missão, Visão e Valores do Tribunal de Justiça do Maranhão

MISSÃO

“Garantir a justiça, dirimindo conflitos de forma efetiva e acessível à sociedade, contribuindo para o fortalecimento do Estado Democrático de Direito.”

VISÃO

“Ser reconhecido como uma instituição ágil e efetiva na solução dos conflitos em sociedade, conjugando tratamento humanizado com práticas modernas de gestão e uso eficaz da tecnologia.”

VALORES

- Ética - Agir com honestidade e integridade em todas as suas ações e relações.
 - Transparência - Praticar atos com visibilidade plena no desempenho de suas atribuições.
 - Excelência dos serviços - Materialização de todo o esforço da organização para o atendimento das necessidades de todos os interessados.
 - Valorização das pessoas - Dar autonomia para atingir metas, criar oportunidades de aprendizado, de desenvolvimento das potencialidades e de reconhecimento pelo bom desempenho.
 - Justiça - Manter a ordem social através da preservação dos direitos em sua forma legal (constitucionalidade das leis)
 - Comprometimento - Atuar com dedicação, empenho e envolvimento em suas atividades.
-

Fonte: Adaptado pela autora a partir de <https://www.tjma.jus.br/institucional/portal/missao-visao-valor/893> (2021).

A definição do tripé missão, visão e valores do Tribunal de Justiça é fruto de significativas mudanças no Poder Judiciário, principalmente a partir do ano de 2004, com a promulgação da Emenda Constitucional nº 45/2004. Vale (2017) destaca que o principal objetivo “era a modernização, com a finalidade de flexibilizar a estrutura rígida e burocrática deste Poder, combatendo-se a morosidade, ineficiência, bem como a falta de transparência”.

Deste modo, a partir da Emenda Constitucional 45/2004, chama-se a atenção às políticas voltadas à mudança do processo de gestão dos processos, com a fixação de metas e indicadores de produtividade e qualidade, visando ampliar o acesso à justiça, e consequentemente tornando o Poder Judiciário mais transparente e eficaz, com uma prestação jurisdicional mais célere.

Nesse contexto, foi criado o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão integrante do Poder Judiciário, com função de fiscalizar e controlar a atividade jurisdicional. Assim, as principais diretrizes da reforma do Judiciário são: o planejamento estratégico e a proposição de políticas; modernização tecnológica; ampliação do acesso à justiça e garantia do respeito às liberdades públicas e execuções penais, a serem implementadas por um plano de metas que define indicadores de eficiência, de produtividade e de qualidade para o referido Poder, com o objetivo de torná-lo mais efetivo (VALE, 2017, p. 23- 24).

O CNJ, criado pela Emenda Constitucional 45/2004, que além de realizar o controle da atividade jurisdicional, também possui, dentre outras atribuições, realizar o controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, promulgou a Resolução nº 70, de 18 de março de 2009, que dispõe sobre o Planejamento Estratégico e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder do Judiciário, para consolidar o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário.

Foi, portanto, a partir da Emenda Constitucional 45/2004, que no âmbito do Poder Judiciário que os termos modernização tecnológica, planejamento estratégico, políticas, plano de metas, indicadores de eficiência de produtividade e de qualidade, passaram a fazer parte do referido Poder, com o objetivo de torná-lo mais efetivo na ampliação do acesso à justiça e garantia do respeito às liberdades públicas e execuções penais (VALE, 2017).

Neste cenário que, por influência da Resolução 70/2019 do CNJ, citada anteriormente, o TJ/MA instituiu o planejamento estratégico, efetuando uma adequação dos objetivos presentes na referida resolução aos objetivos da Corte. Então, em março de 2010, o TJ/MA publicou a resolução 10/2010, que que dispunha sobre o planejamento estratégico no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Maranhão para o quinquênio 2010/2014. (COSTA et al., 2014).

É importante ressaltar que a missão, visão e valores do TJ/MA foram publicadas pela primeira vez no Artigo 1º da Resolução 10/2010 e estão alinhadas ao plano estratégico definido pelo CNJ.

Inicialmente, o primeiro Planejamento Estratégico do Poder Judiciário Estadual foi elaborado para o quinquênio 2010/2014, mas foi ampliado até o ano de 2015 pelo Pleno do Tribunal devido a inexecução in totum no período fixado. O segundo documento a vigorar foi para o período 2016/2020, que manteve inalterados a missão, visão e valores já que o tempo não foi capaz de causar-lhes erosão. (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, 2016-2020)

Já se encontra em fase de elaboração, o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Maranhão para o sexênio 2021/2026. O Pleno do Tribunal aprovou no dia 23 de junho deste ano a Resolução nº 44/2021, que dispõe sobre o referido planejamento. A agenda do plano estratégico está voltada para a melhoria do ambiente interno e ao aprimoramento dos pilares Sociedade; Aprendizado e Crescimento; Fiscal e Processos; e Estrutura.

3.1 Criação da GPJ

O Tribunal de Justiça do Maranhão visando atingir os objetivos e metas estabelecidos no seu Planejamento Estratégico e nas Metas Nacionais do CNJ, com o objetivo de melhorar a produtividade e qualidade dos serviços prestados pelo Poder Judiciário, criou a Gratificação por Produtividade Judiciária (VALE, 2017).

SANTOS; AYRES; CASTRO (2019) asseveram que a GPJ tem natureza jurídica de gratificação e é concedida aos servidores efetivos e comissionados, que compõem as unidades administrativas e judiciárias, que consigam lograr êxito no alcance de todas as metas previamente estabelecidas por portaria do próprio Tribunal de Justiça.

A GPJ está prevista na Lei 9.326, de 30 de dezembro de 2010, que acrescentou à Lei 8.715, de 19 de novembro de 2010, o artigo 7-D, citado abaixo.

“Art. 7º-D O Poder Judiciário disporá, por resolução do Tribunal de Justiça, sobre a concessão mensal da Gratificação de Atividade Judiciária - GAJ e anual da Gratificação por Produtividade Judiciária - GPJ, que terão a seguinte composição: I - 20% (vinte por cento) sobre o vencimento do cargo efetivo, a título de Gratificação de Atividade Judiciária - GAJ; II - até o limite de 100% (cem por cento) do vencimento base do cargo efetivo, a título de Gratificação de Produtividade Judiciária - GPJ, pelo alcance de metas de produtividade fixadas pelo Tribunal de Justiça; III - até o limite de 100% (cem por cento) do vencimento base do cargo de técnico judiciário, para os cargos comissionados de simbologia CDAI; e do vencimento base do cargo de analista judiciário, para os cargos comissionados de simbologias CDAS, CDGA e CNES; em ambos os casos a título de Gratificação de Produtividade Judiciária - GPJ, pelo alcance de metas de produtividade fixadas pelo Tribunal de Justiça.

Posteriormente, a GPJ foi regulamentada pela Resolução nº 44/2017. Conforme esta resolução, a GPJ será paga anualmente, para todos os servidores, tanto efetivos quanto comissionados, lotados na unidade que comprovadamente alcançar as metas estabelecidas, por meio de Portaria da Presidência. A gratificação pode chegar a cem por cento dos vencimentos básicos de cada cargo, é o que está previsto nos artigos 1º, 2º, 17 e 21.

Art. 1º A Gratificação por Produtividade Judiciária – GPJ é anual e será devida apenas uma vez a cada período-base de 12 (doze) meses, respeitados os limites estabelecidos no art.6º, III, da Lei Estadual nº. 9.326/2010. Parágrafo único. O período-base será contado de janeiro a dezembro do ano da apuração, totalizando 12 (doze) meses.

Art. 2º Todos os servidores do Poder Judiciário, do quadro efetivo ou comissionado, estão aptos a receber a GPJ. Art. 17 A Gratificação por Produtividade Judiciária (GPJ) será devida ao servidor lotado na unidade que comprovadamente alcançar as metas estabelecidas, de acordo com os critérios estabelecidos em portaria da Presidência.

Art. 21 A GPJ será paga no valor mínimo de 50% e no máximo de 100% do vencimento básico do cargo do servidor, tendo por referência o valor do mês de divul-

gação do resultado final.

A GPJ, que corresponde a uma bonificação no valor de até 1 (um) salário do servidor, possui natureza jurídica de gratificação, e faz parte da política motivacional do Tribunal de Justiça do Maranhão, já que estimula e impulsiona os servidores a melhorarem o seu desempenho e, conseqüentemente a produtividade das unidades judiciárias e administrativas, alcançando assim, os objetivos e metas do Planejamento Estratégico. (SANTOS; AYRES; CASTRO, 2019).

O pagamento dessa gratificação, considerado um tipo de 14º salário, em reconhecimento à importância do servidor pelos resultados gerados através do seu desempenho, é considerado uma ferramenta utilizada dentro do sistema de recompensas na política motivacional. Por fim, verifica-se que a principal finalidade da GPJ é aumentar a produtividade do Poder Judiciário brasileiro, ao motivar os servidores para que se empenhem e atinjam objetivos e metas, e conseqüentemente sejam recompensados.

3.2 1ª Vara Cível da Comarca da Ilha de São Luís - MA

A 1ª Vara Cível da Comarca de São Luís-MA, possui competência para processamento e julgamento de processos de natureza cível e comércio, nos termos da Lei Complementar nº 014, de 17 de dezembro de 1991, em seu artigo 9º, inciso III.

A referida Vara conta atualmente com um acervo processual de 6.308 (seis mil, trezentos e oito) processos, dentre físicos e eletrônicos, de acordo com informações colhidas no sistema Termo Juris do TJ/MA, no mês de julho de 2021. Ressalta-se que a maioria dos processos judiciais são eletrônicos, em razão da virtualização do acervo de processos físicos realizada pela Central de Virtualização e Migração no Fórum Desembargador Sarney Costa, no ano de 2020.

A Unidade Jurisdicional é composta pelo magistrado titular e por 07 (sete) servidores, dentre eles 3 (três) servidores concursados: 01 (um) analista judiciário e 02 (dois) técnicos judiciários; 04 (quatro) servidores comissionados: 01 (um) secretário judicial, 01 (um) assessor jurídico; 01 (um) assessor de administração e 01 (um) assistente de informação.

Ressalte-se que a 1ª Vara Cível está com déficit de servidores, na medida em que apresenta um quantitativo menor do que o estabelecido na RESOL-GP - 162013, alterada pela RESOL-GP - 652013, que disciplina a distribuição do quadro de pessoal do Poder Judiciário do Estado do Maranhão.

Isso porque há na Unidade somente 07 (sete) dos 12 (doze) servidores previstos na legislação em comento, visto que no ingresso do então magistrado titular anterior,

atualmente desembargador do TJ/MA, levou consigo 03 (três) servidores efetivos para o Tribunal de Justiça: 01 (um) auxiliar judiciário, 01 (um) técnico judiciário e 01 (um) analista judiciário.

Somando-se a isto, 01 (um) auxiliar judiciário e 01 (um) técnico judiciário foram requisitados pela Corregedoria Geral de Justiça para integrar o quadro de servidores da Secretária Judicial Única Cível (Sejud Cível), criada em 2020, órgão responsável por dar cumprimento dos despachos, decisões judiciais e sentenças proferidas nos processos judiciais eletrônicos das 16 unidades jurisdicionais cíveis que compõem o 1º grau de jurisdição da Comarca da Ilha de São Luís-MA.

Quanto à rotina da unidade destaca-se o trabalho da assessoria jurídica, que consiste na elaboração de minutas de despachos, decisões judiciais e sentenças, bem como no auxílio direto ao magistrado, através da pesquisa de doutrina e jurisprudência necessárias à orientação do juiz. No que se refere ao trabalho dos servidores lotados na Secretaria Judicial, é necessário fazer uma separação em dois marcos: antes e depois da criação da Sejud Cível.

Antes da criação da Sejud Cível, em 2020, os servidores lotados na Secretaria Judicial eram responsáveis pelo cumprimento dos despachos, decisões e sentenças proferidas nos processos físicos, bem como nos eletrônicos, sob a supervisão e orientação do Secretário Judicial.

Cita-se como exemplo das atividades desempenhadas:

- A expedição de mandados judiciais, cartas de citação e intimação, encaminhadas pelos correios (via sistema dos Correios, denominado Sigep), e pela Central de Cumprimento de Mandados do Fórum;
- Publicação de despachos, decisões judiciais e sentenças; expedição de certidões nos processos;
- Elaboração de alvarás judiciais;
- Remessa e recebimento de processos ao Tribunal de Justiça, Defensoria Pública, Ministério Público, Contadoria Judicial, Setor de Avaliação Judicial;
- Arquivamento de processos;
- Realização do atendimento às partes, advogados, Promotores de Justiça, Defensores Públicos e auxiliares da justiça, como por exemplo, peritos.

Após a criação da Sejud Cível, as atividades acima mencionadas passaram a ser de competência da Sejud nos processos judiciais eletrônicos, remanescendo as mesmas atividades para os servidores lotados na 1ª Vara Cível, quanto aos processos físicos.

Além disso, algumas tarefas nos processos eletrônicos permaneceram como atribuições da respectiva unidade, como por exemplo: elaboração de alvarás judiciais, consulta de endereços e bens, assim com a penhora online nos sistemas INFOJUD, RENAJUD, SISBAJUD e SERASAJUD.

Por fim, o monitoramento das tarefas, triagem de processos (encaminhamento para conclusão, conforme o ato a ser praticado pelo magistrado) e avaliar determinações do magistrado (distribuir para a tarefa a ser cumprida), estão sob a supervisão do Secretário Judicial e cumprimento pelos servidores da unidade jurisdicional respectiva. A seguir serão apresentados os dados colhidos sobre o sistema de recompensas em estudo.

4 A INFLUÊNCIA DA GRATIFICAÇÃO POR PRODUTIVIDADE JUDICIÁRIA (GPJ) NO DESEMPENHO E NA PRODUTIVIDADE DOS SERVIDORES

Para atingir os objetivos propostos no presente estudo, e de forma de analisar a relação da influência da GPJ no desempenho e produtividade da 1ª Vara Cível da Comarca da Ilha de São Luís - MA, é necessário verificar os resultados obtidos pela Meta GPJ do TJ/MA. É importante ressaltar que o presente estudo possui dados dos últimos 5 (cinco) anos, de 2016 a 2020.

Até o ano de 2020, período compreendido dessa pesquisa, a 1ª Vara Cível possuía três metas do CNJ (Metas 1, 2 e 7) para serem alcançadas. Tais metas, consideradas Meta GPJ, são adotadas pelo TJ/MA para avaliar a produtividade dos servidores, descritas na tabela abaixo.

Abaixo colhe-se os dados extraídos do site do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, referentes às Metas GPJ, nos últimos 05 (cinco) anos, a saber: 2016, 2017, 2018, 2019 e 2020:

Quadro 2 - Meta GPJ

Meta 1	Consiste em julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos, excluídos os suspensos e sobrestados, no ano corrente para o 1º Grau. O percentual de atingimento da meta é 100 %.
---------------	---

Meta 2	<p>2016: Identificar e julgar, até 31/12/2016, pelo menos 80%, dos processos distribuídos até 31/12/2012, no 1º grau.</p> <p>2017: Identificar e julgar, até 31/12/2017, pelo menos 80%, dos processos distribuídos até 31/12/2013, no 1º grau.</p> <p>2018: Identificar e julgar, até 31/12/2018, pelo menos 80%, dos processos distribuídos até 31/12/2014, no 1º grau.</p> <p>2019: Identificar e julgar, até 31/12/2019, pelo menos 80%, dos processos distribuídos até 31/12/2015, no 1º grau.</p> <p>2020: Identificar e julgar, até 31/12/2020, pelo menos 80%, dos processos distribuídos até 31/12/2016, no 1º grau.</p>
Meta 7	Arquivar, até o final do período de apuração, 10% do acervo existente na unidade, tomando como base a data limite de 31 de dezembro do ano anterior.

Fonte: Organizado pela autora (2021).

Logo abaixo é apresentado os resultados das metas em porcentagem.

Tabela 1 - Resultado da Meta GPJ em Porcentagem por ano (2016-2020)

Ano Meta	2016	2017	2018	2019	2020
Meta 1	132%	110%	86%	215%	193%
Meta 2	32%	25%	19%	81%	80%
Meta 7	22%	12%	11%	27%	21%

Fonte: Organizado pela autora (2021).

Ao analisar os dados da Tabela 1, verificou-se que praticamente em todos os anos foi possível atingir o percentual exigido para cumprimento da **Meta 1**, que consiste em julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano em curso. Veja-se que 2016, 2017, 2019 e 2020 superou-se o percentual de 100% de cumprimento da aludida meta.

Ressalta-se que a unidade, excepcionalmente, não atingiu o percentual mínimo apenas no ano de 2018, cuja porcentagem foi apenas 86% do que fora exigido. Tal fato reflete-se na alteração de gestão da unidade em março de 2018, período de organização e alinhamento da chefia com os servidores para fixação de estratégias para cumprimento das metas e melhoramento do ambiente organizacional.

Quanto à **Meta 2**, consiste em julgar no mínimo 80% dos processos distribuídos nos últimos 5 (cinco) anos até 31 de dezembro do ano em curso. Verifica-se que a unidade não cumpriu a aludida meta, uma vez que não atingiu o percentual mínimo exigido, nos

anos de 2016, 2017 e 2018, devido ao maior grau de dificuldade desta meta, em razão do elevado acervo processual da unidade, mormente a grande quantidade de processos antigos, não ou mal instruídos, o que dificulta o seu julgamento.

Apenas nos anos de 2019 e 2020 foi possível lograr êxito no atingimento da Meta 2, com os percentuais de 81% e 80%, respectivamente, resultado da gestão estratégica implementada em 2018.

Finalmente, para atingir a **Meta 7**, foi necessário o arquivamento de 10% dos processos existentes na unidade, até o final do período de apuração, para tanto tomou-se como base a data limite de 31 de dezembro do ano anterior.

Conclui-se dos dados colhidos na Tabela 3 que nos últimos 5 (cinco) anos (2016, 2017, 2018, 2019 e 2020), foi possível atingir o percentual mínimo de 10 % e até mesmo superá-lo na maioria dos anos cumprindo-se a Meta 7.

Foi realizada entrevista *online*, através do aplicativo de mensagens whatsapp, com 07 (sete) integrantes do quadro de servidores da 1ª Vara Cível, a fim de relacionar o aspecto objetivo da pesquisa (números e porcentagens) com o aspecto subjetivo, sob o ponto de vista da motivação dos mesmos, seus desempenhos e produtividade para atingir a Meta GPJ.

Para isto foram elaboradas 3 questões, dentre elas:

- 1) Quais os pontos positivos e os pontos negativos da Gratificação por Produtividade Judiciária?
- 2) Quais mudanças foram implementadas pela nova gestão para atingir a GPJ.
- 3) Quais as sugestões para melhoria do sistema de recompensas (GPJ)?

Por meio dos questionamentos realizados foi possível concluir que os servidores em sua maioria, ressaltaram como **Pontos Positivos**: o aspecto motivacional que a GPJ, proporciona, não somente quanto ao recebimento do “décimo quarto salário”, mas sobretudo quanto à valorização dos servidores e ao aumento da produtividade, ao julgar maior quantidade de processos, principalmente os mais antigos, bem como dar baixa processual no acervo da vara, tornando-a mais saneada e por consequência, oferecendo uma prestação jurisdicional mais célere e eficiente às partes, advogados e à sociedade de forma geral.

Neste ponto, destacam-se as respostas dos servidores “D” e “E”, que informaram como pontos positivos os seguintes:

Servidor “D”: “A implementação da Gratificação por Produtividade Judiciária (GPJ) tem por pontos positivos a motivação da equipe para desempenho de suas funções nas unidades jurisdicionais e o impacto que isso causa na produtividade do setor, já que a

motivação se alia à elaboração de planos para melhor desempenho nos resultados, o que ocasiona maior efetividade à atividade laboral da equipe”.

Servidor “E”: “Destaco como ponto positivo o aumento da motivação dos servidores e como reflexo o aumento da produtividade do Poder Judiciário como um todo, posto que, para alcançar as metas determinadas, as unidades e seus integrantes buscam meios para desenvolver o trabalho de forma mais racional e eficiente”.

No que tange aos Pontos Negativos, destacam-se as respostas dos servidores “B” e “D”.

O **Servidor “B”** ressaltou que a GPJ onera imotivadamente os cofres públicos, isto pelo fato de que os servidores públicos, em especial os do Judiciário, possuem remunerações elevadas em comparação a outros setores públicos, bem como em comparação ao mercado privado, de modo que o salário, sem qualquer gratificação, já deveria ser o bastante para a alta produtividade dos servidores”.

Outro ponto negativo que chamou a atenção foi quanto ao aspecto emocional dos servidores, com ênfase para a resposta do **Servidor “F”** que declarou que: “A Meta GPJ pode causar atritos entre os servidores das unidades, pois ao mesmo tempo que estimula o servidor, representa uma pressão a mais, e que deve ser bem trabalhada, para que não seja motivo de assédio moral ou causa de depressão no servidor”.

Quanto às **mudanças implementadas pela nova chefia** (2018) para o atingimento da Meta, os servidores destacaram que a nova gestão instituiu mudanças significativas. Dentre elas, cita-se a resposta informada pelo **Servidor “B”**, que elencou as seguintes:

- o estabelecimento de metas de produtividade por servidores, maior fiscalização e cobrança da atividade judiciária pelas chefias (Secretário Judicial e Magistrado);
- a confiança depositada nos servidores e a demonstração de que com organização é possível atingir as metas estabelecidas pelo CNJ mesmo em uma unidade que possui déficit de servidores e elevado acervo processual.

Além disso, o **Servidor “F”** afirmou que dentre as mudanças adotadas pela nova gestão, estão: o incentivo e estímulo da equipe, fazendo com que houvesse uma maior interação entre os setores da unidade para alcance e superação das metas, ao fixar metas individuais para os servidores.

Ademais, o servidor mencionado ressaltou que foi um trabalho que no primeiro ano não trouxe o resultado esperado, mas que manteve a organização, estímulos e união da equipe, fatores que permitiram com que a unidade alcançasse todas as metas nos últimos dois anos.

Em relação ao último questionamento, qual seja, **sugestões para melhoria** do sistema de recompensas (GPJ), o **Servidor “B”** enfatizou que o objetivo primordial da GPJ é buscar a maior produtividade do Poder Judiciário, uma vez que a morosidade deste poder público é de conhecimento notório na sociedade.

Para tanto, sugeriu a busca de alternativas para o aumento da produtividade dos servidores sem a necessidade de oneração dos cofres públicos ao remunerar com um salário a mais, pago a título de Gratificação por Produtividade Judiciária, o informal “14º salário”. Como sugestão apontou a realização de uma avaliação mais pormenorizada da produtividade dos servidores realizada pelos magistrados e chefes imediatos como secretários judiciais responsáveis pelo setor.

Válido ainda ressaltar as sugestões de melhorias listadas pelo **Servidor “C”**:

- Formação de uma comissão composta por servidores oriundos de vários setores na criação das metas, pois cada unidade tem a sua realidade, tanto na capital como no interior, indicando ainda, a inclusão de alguns critérios particulares à área, como possíveis indicadores de desempenho a serem utilizados na mensuração dos resultados da unidade.

Segundo o servidor, a adoção das mencionadas ações permitiria uma adequação dos procedimentos na escolha de indicadores de desempenho e metas;

Além disso, o mesmo servidor destacou outras sugestões:

- Investimentos em treinamento e desenvolvimento que estimulem a consciência estratégica nas unidades;

- Integração dos sistemas informatizados aos critérios que subsidiam a mensuração dos resultados para efeito de obtenção da GPJ;

Como última sugestão apontada, o **Servidor “D”**, chamou a atenção para a necessidade de melhoria quanto aos sistemas informatizados que apresentam os dados de controle das metas estabelecidas para fazer jus à GPJ. Enfatizou que é comum o Jurisconsult estar com os dados desatualizados e/ou inconsistentes, o que dificulta o acesso à informação quanto ao real cumprimento das metas pela unidade, sugerindo-se a atualização diária do sistema para melhor traçar as metas para a equipe.

Por fim, atribui-se o atingimento das metas mencionadas ao incentivo dos servidores para a busca da melhoria dos índices de produtividade, através da fixação de metas individuais e coletivas, impulsionando-se o maior número de processos possíveis, com a celeridade razoável, atendendo-se aos procedimentos legais, sem, contudo, descuidar da qualidade da prestação jurisdicional, bem como os demais processos em trâmite na unidade, que não fazem parte do acervo meta GPJ.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho objetivou analisar a influência da Gratificação por Produtividade Judiciária (GPJ) no desempenho e na produtividade dos servidores da 1ª Vara Cível da Comarca da Ilha de São Luís - MA. Para alcançar tal propósito, foi apresentado o conceito de motivação e de sistema de recompensa e, evidenciada a importância de termos, no ambiente de trabalho, pessoas motivadas para desempenharem as suas atribuições e obterem os melhores resultados, de forma que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

O estudo contextualizou a criação do Tribunal de Justiça do Maranhão e a competência e rotina da Vara citada acima, abordou a implementação da GPJ, seus resultados em números e sua influência na motivação e produtividade dos servidores.

Com isso, foi possível concluir que a GPJ influencia de maneira a aumentar a produtividade e a motivação dos servidores. Tal constatação pode ser verificada nos resultados alcançados nas metas e nas entrevistas com os servidores, em que todos tiveram as mesmas percepções quanto aplicação da GPJ como um sistema de recompensa.

Os resultados positivos relacionados ao trabalho dos servidores submetidos à GPJ foram: valorização dos servidores; motivação da equipe; trabalho mais racional e eficiente; efetividade da atividade laboral da equipe; e, aumento da produtividade.

Por fim, apesar da existência de algumas questões relacionadas à GPJ levantadas por dois servidores, como sendo negativas, as quais são oneração imotivada dos cofres públicos e pressão para o atingimento de metas, não influenciam de forma a desmotivar ou tornar improdutivo o servidor. Portanto a GPJ como um sistema de recompensa traz motivação e gera produtividade à 1ª Vara Cível da Comarca da Ilha de São Luís - MA, do Tribunal de Justiça do Maranhão.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Emenda constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em: 20 jun. 2021

BRASIL. *Lei nº 9.326, de 30 de dezembro de 2010*. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/porta/web/20110112_lei_9.326.pdf. Acesso em: 20 jun. 2021.

CARVALHO, G. R.; SILVA, D. R.; ALMEIDA, F. M. M.; MOURA, R. M. M.; PINTO JÚNIOR, D. M. Sistemas de Recompensa e Suas Influências na Motivação dos Funcionários: Estudo em uma Cooperativa Capixaba. In: *Anais do IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Rio de Janeiro, 2012.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Resolução 70 de 18 de março de 2009*. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/portalweb/20091001_resolucao_70.pdf. Acesso em: 15 jun. 2021.

Consultor Jurídico. *TJ-MA, terceira corte mais antiga do Brasil, completa 206 anos*. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2019-nov-04/tj-ma-terceira-corte-antiga-brasil-completa-206-anos>. Acesso em: 20 jun. 2021.

COSTA, Jorge Ferreira da et al. Planejamento Estratégico no Serviço Público: estudo da implantação no Tribunal de Justiça do Maranhão. In: *XVIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica, XIV Encontro Latino Americano de Pós-Graduação e V Encontro de Iniciação à Docência* - Universidade de Taubaté/Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, 2014, p. 6.

DO NASCIMENTO, R. F.; CANTERI, M. H. G.; KOVALESKI, J. L. Impacto dos Sistemas de Recompensas na Motivação Organizacional: Revisão Sistemática pelo Método PRISMA. *Revista Gestão & Conexões*, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 44–58, 2019. DOI: 10.13071/regec.2317-5087.2019.8.2.23541.44-58. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/pp-gadm/article/view/23541>. Acesso em: 10 jan. 2021.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. C. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
MARANHÃO. *Lei nº 8715 de 19 de novembro de 2007*. Disponível em: http://gerenciador.tjma.jus.br/app/webroot/files/publicacao/9293/20100122_20090605_lei_n_8.71507do1.pdf. Acesso em: 12 jan. 2021.

MARANHÃO. *Lei nº 9326 de 30 de dezembro de 2010*. Disponível em: http://gerenciador.tjma.jus.br/app/webroot/files/publicacao/9293/20110112_lei_9.326.pdf. Acesso em: 15 jan. 2021.

RITO, P. *O Sistema de Recompensas - remunerações e benefícios*. Gestão, 44–55. Disponível em: https://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1164884947_44a55.pdf. Acesso em: 10 jan. 2021.

SANTOS, D. A.; AYRES, M. A. C.; CASTRO, N. J. P. *Práticas motivacionais no Tribunal de Justiça do Maranhão: uma reflexão dos servidores da Comarca de Passagem Franca acerca da Gratificação Por Produtividade -GPJ*. Humanidades & Inovação, v. 6, p. 270, 2019.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO. *História do Tribunal de Justiça do Maranhão*. Disponível em: <http://www.tjma.jus.br/institucional/tj/geral/9008/150/t>. Acesso em: 12 jun. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO. *Lei Complementar nº 014, de 17 de dezembro de 1991*. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/portalweb/20110131_lei_complementar_n_014_at_ualizada_ate_lc_1332010.pdf. Acesso em: 25 jun. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO. *Planejamento Estratégico do Poder Judiciário Estadual (2016-2020)*. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/diretrizes_estrategicas/plano-estrategico-2016-2020-versao-2-atualizada-27-04-2021-20-29-23.pdf. Acesso em: 15 jun. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO. *Resolução - GP - 142021*. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/resolucoes_2021/e6225c0c9c40cac28a6116de833550f8.pdf. Acesso em: 15 jun. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO. *Resolução - GP - 442017*. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/portalweb/resolu_gp_442017_05102017_1556.pdf. Acesso em: 25 jun. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO. *Resolução 44 de 06 de outubro de 2017*. Disponível em: http://gerenciador.tjma.jus.br/app/webroot/files/publicacao/107795/compendios_2017_corrigo_do_16102018_1455.pdf. Acesso em: 12 jan. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO. *TJMA aprova Resolução que institui o Planejamento Estratégico 2021/2016*. Disponível em: <https://www.tjma.jus.br/midia/tj/noticia/504013>. Acesso em: 20 jun. 2021.

VALE, Keila Cristina Ribeiro. *A dinâmica prazer e sofrimento relacionada ao trabalho de oficiais de justiça*. Monografia (Graduação) - Curso de Psicologia, Universidade Federal do Maranhão. São Luís, 73 f. 2017.

CULTURA DE COMPLIANCE NA CORREGEDORIA GERAL DA JUSTIÇA DO MARANHÃO: UM ESTUDO ACERCA DO SEU PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Lêda Alice do Nascimento Ribeiro Pinto¹
Rodrigo Ericeira Valente da Silva²

RESUMO

O trabalho buscou analisar o *compliance* aplicado na Corregedoria Geral da Justiça do Maranhão. Com uma metodologia de análise qualitativa, a pesquisa fundamentou-se na análise histórica-normativa do programa de integridade aplicado em diferentes países, evidenciando as características fundamentais e sua aplicação no setor público e privado. Concluiu-se pela importância desse mecanismo no órgão correccional. Para tanto, foram realizadas pesquisas bibliográficas relacionadas à área jurídica e ao tema do *compliance* e gestão de riscos na administração pública.

Palavras-chave: *compliance*; Corregedoria Geral da Justiça; governança.

ABSTRACT

The work sought to analyze the compliance applied in the Judicial Administrative Department of Maranhão. With a qualitative analysis methodology, the research was based on the historical-normative analysis of the integrity program applied in different countries, highlighting the fundamental characteristics and its application in the public and private sectors. It was concluded by the importance of this mechanism in the correctional body. To this end, bibliographic research was carried out related to the legal area and the theme of compliance and risk management in public administration.

Keywords: *compliance*; General Internal Affairs of Justice; governance.

1 INTRODUÇÃO

O conjunto de melhores práticas institucionais, com o fito de otimizar resultados corporativos, alinhando boa gestão com retorno de investimentos, manutenção de empregados e na correta administração do erário é entendido como Governança Corporativa.

Uma de suas vertentes é o *compliance*, compreendido como um sistema empregado em uma instituição para alinhar um setor específico ou toda a organização dentro dos princípios éticos e morais da boa governança. O *compliance* surge, também, com o

1 Especialista em Gestão Judiciária – UFMA –, administradora e especialista em Gestão Pública. E-mail: ledalice@gmail.com

2 Economista, administrador, especialista em Gestão da Qualidade, mestre em Administração e Contabilidade, acadêmico de Direito, e professor do Curso de Pós-Graduação em Gestão Judiciária – UFMA. E-mail: rodrigovalentesilva@gmail.com

intuito de mitigar as práticas criminosas amplamente debatidas no setor empresarial público ou privado.

O *compliance* remonta ao final da década de 1970, nos Estados Unidos, quando surgiu a primeira legislação acerca de responsabilização de empresas por atos lesivos à liberdade de mercado ou livre concorrência, o *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA).

Após o surgimento desse marco legal, Estados de diferentes proporções e históricos desenvolveram e instituíram as suas respectivas normas relacionadas à prevenção de riscos nos setores público e privado, como por exemplo o Reino Unido, por meio do Relatório de *Greenbury* e o Brasil, pela Lei nº 12.846/2013.

Com efeito, há um notável e permanente movimento global para o desenvolvimento dos sistemas de mitigação de riscos, tendo em vista que nenhum país ou organização está isenta de possíveis atos de improbidade.

A par desse cenário, iniciou-se um processo cooperativo entre os Estados, Organizações Não Governamentais e Organismos Internacionais para o enfrentamento de atos que vão de encontro aos princípios da ética, da moralidade e da boa governança.

No plano nacional, diversas instituições de Justiça implementaram em seu quadro normativo disposições a respeito de mecanismos de prevenção de riscos, com maior notoriedade o Poder Judiciário.

E é nesse ambiente que se insere a Corregedoria Geral da Justiça, Órgão de planejamento, supervisão, coordenação, orientação e controle, que tem competência para o recebimento de reclamações e denúncias relativas às atividades de servidores e magistrados e o papel fiscalizatório das atividades administrativas e judiciais do 1º Grau e extrajudiciais.

Nesse sentido, é evidente a importância dessa Instituição no combate e prevenção de ilícitos no Poder Judiciário, com maior destaque para as serventias extrajudiciais.

Para tornar mais eficiente a atuação da Corregedoria Geral da Justiça do Maranhão no que se refere a constituição de um mecanismo de ação efetivo pautado na ética, conformidade e integridade é que foi emitido o Provimento de nº 59/2020 que criou um sistema pautado na boa governança e na justeza de suas atividades e âmbitos judicial e extrajudicial.

Com o objetivo de estudar esse contexto, este trabalho foi estruturado em três seções: na primeira, apresenta-se um estudo histórico conceitual do *compliance*; na segunda, está sintetizada a importância da boa governança aplicada no setor público e privado; na terceira parte, por fim, apresenta-se uma análise do Provimento nº 59/2020, que instituiu o Programa de *Compliance* na Corregedoria Geral de Justiça do Maranhão.

2 A ORIGEM DO COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO DE TRANSFORMAÇÃO COMPORTAMENTAL

A globalização econômica levou a uma nova abertura do mercado de capitais aos investidores mundiais. Essa abertura econômica surge a partir da segunda metade do século XX, quando as atividades criminosas advindas do fenômeno da derrubada de fronteiras comerciais, a exemplo da corrupção transnacional e da lavagem de dinheiro, que, em síntese, têm como objetivo final o acréscimo patrimonial ilícito, lesaram os nexos políticos, econômicos e sociais no setor corporativo.

Assim, como forma de proteger os seus interesses, os investidores das mais diferentes nacionalidades passaram a exigir melhores e mais uniformizadas práticas de governança corporativa nos setores financeiros, sejam públicos ou privados, a partir da implementação de políticas de integridade, segurança e transparência de capital, visto que o fenômeno da corrupção enquanto “problema social, estrutural, institucional e político, exige soluções igualmente estruturais”, conforme destaca Ballesteros (2016, p. 25).

Portanto, o fator chave para o aprimoramento das práticas de boa governança não seria simplesmente superar a ausência de competência corporativa, mas sim, o de superar a ausência de regulação voltada à mitigação dos riscos em setores econômicos que são mais vulneráveis à corrupção.

Para tanto, é de suma importância que os Estados, em parceria com a sociedade civil e empresariado, unam forças com o propósito de empregar e executar melhores normas de conformidade quanto à boa utilização de recursos públicos e privados. Desse modo, a falta de políticas de combate à corrupção em tais setores econômicos permite que se construa uma sensação de impunidade e, conseqüentemente, que se construa o fenômeno do abuso de poder econômico (BELLOSTEROS, 2016, p. 26).

Assim, o processo de desenvolvimento econômico é promovido pela aplicação de medidas regulatórias de mitigação de vulnerabilidades, ao contribuir para a preservação dos princípios da ética e moral na esfera comercial, ao tempo em que reduz eventuais insucessos no mercado decorrentes de práticas de improbidade e possíveis processos gerados pelos atos de má-fé.

Nessa perspectiva, inaugurou-se um novo momento de processo econômico e social voltado à mitigação de riscos decorrentes de práticas de corrupção, por meio do surgimento de normas, relatórios, comissões, mecanismos de controle, tratados internacionais e estudos voltados ao enfrentamento de atos nocivos a organizações financeiras.

O resultado prático da adoção de práticas de mitigação de risco é representado pelo chamado “*compliance*”. Em breve síntese, o referido mecanismo surge para contra-

por a realidade de riscos e mitigar a eventual fuga de potenciais investidores. Neste sentido, embora existam conceitos distintos acerca do significado da expressão “sistema de *compliance*”, utiliza-se aqui a definição proposta por Block (2014), para quem “significa agir de acordo com uma regra, uma instrução interna, um comando ou um pedido.”

Sendo assim, para estar em *compliance*, a pessoa jurídica pública ou privada precisa estar em conformidade com as exigências legais e regulamentares relativas ao setor corporativo em que atua.

O programa de *compliance* foi primeiramente aplicado por meio do *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), ocorrido após o conhecido caso Watergate, consistindo em um conjunto de procedimentos internos de auditoria, integridade, transparência, incentivo à denúncia de irregularidades, adoção códigos de conduta e de ética e criação de políticas e diretrizes objetivando a detecção e o saneamento de desvios, fraudes, irregularidades e prática de atos ilícitos. Com o surgimento do Sarbenas Oxley Act (SOX) – marco legislativo voltado ao combate à corrupção e lavagem de dinheiro, o assunto voltando a ser evidenciado em 2002.

Referidos marcos impulsionaram o processo de cooperação internacional ao desenvolvimento e promoção do *compliance*, ocorrido de forma lenta e gradual. Conforma-se como imprescindível o conhecimento da legislação internacional e da cronologia dos fatos e acontecimentos relevantes para a implementação de Programas de *Compliance* de alto nível.

Como explica Cunha (2015, p. 10):

À semelhança de outros crimes, a prevenção e repressão da corrupção impõe o reforço da cooperação internacional entre os Estados. Assim, se compreende que só uma perspectiva integrada do fenômeno da corrupção permitirá enfrentar esta ameaça e desenvolver adequadas ferramentas de prevenção e repressão.

Na União Europeia, o *compliance* começou a ser estudado em 1992 por meio do relatório *Cadbury*, elaborado em um contexto de eclosão de casos de fraudes e lavagem de dinheiro que envolveram várias corporações do Reino Unido, tais como a Marxwell, BCCI e a Mirror Group (PASSOS, 2017, p. 128).

Pode-se afirmar que, no geral, a principal contribuição do referido relatório foi o incentivo à reestruturação das estruturas de controle britânicas, modificando as ferramentas de mitigação de riscos, impondo, por exemplo, a obrigatoriedade de constituição de uma área de auditoria interna nas sociedades empresariais.

Outro importante marco ocorreu posteriormente, em 1995: o relatório *Greenbury*. Imbuído de um caráter premente orientativo, propôs às instituições financeiras nacionais a constituição de uma relação entre os setores de gestão administrativa e de

publicidade e transparência. Inovou ao divulgar em relatórios anuais as remunerações de seus funcionários, bem como dos sócios e investidores. Propôs também a separação das funções de Presidente da Comissão Executiva e Presidente do Conselho de Administração (PIRES, 2008).

Na sucinta análise de Passos (2017, p. 132), “o relatório *Greenbury* redimensiona o cenário empresarial britânico quanto ao surgimento do princípio “*comply or explain*””. É dizer: as empresas públicas e privadas devem declarar as normas que cumprem e justificar as situações de não-cumprimento. Dessa forma, o Reino Unido redimensionou o cenário empresarial internacional no que diz respeito à proteção do capital dos investidores, movido pelas inovações acima descritas, que levaram à ampliação das opções institucionais britânicas de enfrentamento à corrupção e de mitigação dos riscos que permeiam as instituições financeiras.

Ao constituir, assim, uma efetiva cultura de boa governança corporativa com um viés protecionista, este país foi elevado aos níveis altos de segurança quanto aplicação por parte de investidores e sócios, tornando-se referência no estudo acerca de países que possuem um sistema de *compliance* realmente efetivo, posto que os riscos envolvendo atividades ímprobas no setor empresarial britânico são um dos menores, se comparados a nível global.

A exemplo da experiência verificada no Reino Unido, outros países da União Europeia também desenvolveram marcos regulatórios com o intuito de salvaguardar os patrimônios público e privado.

A Itália promulgou em 1993 o Código de Comportamento dos Empregados das Administrações Públicas. O Código aludido prevê regras de conduta, contratos e regulamentos com o objetivo identificar os comportamentos mais adequados à utilização do bem público.

No ano de 1993, foi a vez da França instituir sua lei sobre a prevenção da corrupção e a transparência econômica.

Além desses, outro importante país europeu que reestruturou o seu sistema jurídico de mitigação de riscos foi a Espanha, em 1995, por meio da Lei n. 10, que criou um órgão com atribuição de repressão dos crimes econômicos relacionados à corrupção denominado de *Fiscalía Especial* ou *Fiscalía Anticorrupción*, dentro da estrutura do Ministério Público espanhol (BLOCK, 2014).

Percebe-se, como bem apontou Santos (2018, p. 29) que “há um movimento crescente de disseminação de iniciativas a favor do *compliance*” em níveis intergovernamentais.

Deste modo, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a Organização dos Estados Americanos (OEA) e o Conselho da Europa (CE) podem ser destacados como exemplos de cooperação internacional no combate às práticas criminosas no setor institucional financeiro posto que em suas atividades primárias expedem orientações à boa governança empresarial.

Por ilustrativo, cumpre mencionar ainda a Convenção Interamericana contra Corrupção como materialização desse crescente processo de ampliação do *compliance*. O referido marco, em seu texto, traz pontos importantes ao combate de atos de má-fé envolvendo o patrimônio de uma instituição, estabelecendo a necessidade de regras de responsabilidade, e de medidas que impeçam o suborno de funcionários nacionais ou estrangeiros.

Em 2003, a Organização das Nações Unidas (ONU) promulgou a Convenção Contra a Corrupção. O documento emitido por essa organização internacional, inobstante tenha força vinculante perante os membros signatários, na acepção de Santos (2018, p. 36), encontra sério problema e efetivação vez que “possui poucos mecanismos que garantam a aplicação de sanções por eventuais descumprimentos”.

Diante dessa quadra, a ONU adotou uma série de diretrizes, como, por exemplo, a diretriz de n. 6, de políticas e práticas preventivas de corrupção. Por seu turno, a de n. 8 orienta para que os estados-membros constituam códigos de conduta para funcionários públicos.

Já em meados de 1999, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) publica os Princípios de Governança Corporativa que, em seguida, foram atualizados em 2004 e revisados novamente em 2015. O documento é voltado para que os trinta e cinco Estados signatários da Convenção alinhem as suas instituições financeiras em conformidade com o *compliance*.

Os princípios mais relevantes são, em um primeiro momento, assegurar a base normativa eficaz do *compliance* e a divulgação de informações, transparência, publicidade e a responsabilidade civil, administrativa e penal dos agentes em conflito com as práticas de boa governança (PASSOS, 2017).

Nesse sentido, a configuração moderna da relação entre Estado, pessoa jurídica empresarial e sociedade, já não se reduz aos ditames locais ou nacionais, nem tampouco às manifestações das instâncias formais do processo contra uma empresa.

Vive-se a era da democracia corporativa, em que o debate público amplo, realizado em contexto de livre circulação de ideias, de informações e medidas efetivas ao combate detoda e qualquer manifestação da corrupção, desempenha uma função racio-

nalizada de desenvolvimento econômico.

Nos últimos trinta anos, o surgimento de escândalos de corrupção de diferentes proporções e históricos, envolvendo Estados como o Reino Unido, os Estados Unidos e o Brasil intensificaram o debate a respeito da corrupção, da prevenção de riscos, da boa governança corporativa e do sistema de *compliance*. Como consequência, referidos Estados foram levados a reestruturar os seus sistemas jurídicos de combate à corrupção, com a promulgação de normativos como, *e.g.*, o relatório de Greenbury (1995), o Sarbenas Oxley Act (2004), e a lei n. 12.846 (2013), respectivamente.

Verifica-se um expressivo movimento global com vistas ao aperfeiçoamento e desenvolvimento de sistemas de mitigação de riscos, posto que nenhum país se encontra incólume à corrupção.

Agentes econômicos no mundo todo, como empresas, investidores e a sociedade civil tem participado do debate a respeito do combate à corrupção, tendo em vista que toda a coletividade, sem exceção, é prejudicada pelos efeitos mais nocivos das práticas desviantes como o enriquecimento ilícito, seja pela lavagem de dinheiro ou pela corrupção transnacional. Nesse cenário, iniciou-se um processo cooperativo entre os Estados para o enfrentamento de atos ímprobos no ambiente corporativo, que corroem o tecido dos princípios da boa governança, da ética e da moralidade. Esse processo conta ainda com a participação de atores supranacionais como Organizações Não Governamentais e Organismos Internacionais.

Esses marcos normativos de regulamentação possuem em comum um dos objetivos centrais do *compliance*: as medidas para a mitigação de riscos e combate à corrupção. Nesse novo cenário de práticas morais e éticas no âmbito corporativo, o empresariado e o Estado são os agentes de maior relevância e poder de atuação, tendo em vista que têm legitimidade para constituir práticas de boa governança em suas áreas de atuação.

O *compliance* surgiu mais recentemente como uma ferramenta de proteção e prevenção e um aliado no combate à corrupção, sendo entendido como um sistema empregado em uma organização para alinhar uma área específica ou toda a instituição aos princípios éticos e morais da boa governança, com o intuito de minimizar a ocorrência das práticas criminosas amplamente debatidas no setor empresarial.

Com efeito, a Lei n. 12.846/2013, inspirada na lei estadunidense *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), reestruturou o sistema normativo brasileiro ao contemplar mecanismos de prevenção e mitigação de riscos à pessoa jurídica envolvida em casos de corrupção (BLOCK, 2014). Nesse sentido, o novo regulamento alinha o Brasil ao sistema internacional de países que buscam uma cultura corporativa e de cumprimento das leis e

regulamentos, objetivando assim, a observância de padrões éticos, morais e honestos em âmbito empresarial.

Nesse diapasão, a Lei n. 12.846/2013 reservou em seu artigo 7º, inciso VII, a regulamentação expressa do sistema de *compliance*, como circunstância atenuante da pena administrativa ou civil à pessoa jurídica investigada e processada devido práticas de corrupção. Segundo Block (2014, p. 43) “a Lei brasileira importou do direito norte-americano o conceito de *compliance*, mecanismo este a ser implantado por pessoas jurídicas para garantir a conformidade de suas condutas às exigências de determinada jurisdição”.

Assim, em um primeiro aspecto, é possível verificar que a implantação dessa ferramenta de prevenção, monitoramento e estratégia de atuação contra práticas desviantes das pessoas naturais que poderão prejudicar a pessoa jurídica, o *compliance* inova no sistema normativo do Brasil ao constituir uma ferramenta de integridade empresarial e, nesse sentido, alçar o país a um novo patamar de cultura corporativo baseado na ética, honestidade e moralidade. Ainda nesse contexto, esclarece Block (2014, p. 49):

A Lei de n. 12.846/2013 é benéfica ao sistema empresarial brasileiro a partir do momento que incentiva o empresariado a empregar capital em políticas de controle interno para o cumprimento de normas em determinada área, a fim de mitigar riscos, evitando, assim, a ocorrência de penalidades, bem como fortalecendo a imagem das empresas brasileiras perante o mercado internacional.

A novidade trazida por esse ordenamento é de fundamental importância, pois o objetivo intrínseco do *compliance* não é penalizar a pessoa jurídica pelo ato já ocasionado e sim contribuir para o desenvolvimento e criação de regulação interna de medidas preventivas, como a elaboração de cartilhas informativas contendo a missão e valores elegidos pela instituição e também a criação de códigos de ética e conduta.

Em outra ponta, o *compliance* inova por integrar uma pessoa jurídica de diferentes proporções e determinado âmbito de atuação aos ditames regulatórios internacionais, contribuindo desta forma – para além do objetivo primordial de combate à corrupção, ao impulsionar também as empresas brasileiras a um mercado mais competitivo ao valorizar as medidas de transparência e segurança empresarial.

Diante desse novo instituto, é de suma importância que as empresas brasileiras realizem um estudo interno de operabilidade do *compliance*. Como é sabido, cada organização possui determinada especificidade, atuação e nicho de mercado. Consequentemente, para ser exercido o *compliance* de maneira satisfatória é de suma importância que a pessoa jurídica o alinhe às suas necessidades, como o número de funcionários, o grau de interação com empresas públicas, o mercado de atuação, entre outras.

3 BOA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Certo é que o fenômeno da corrupção não é atual, tampouco exclusivo de algum Estado, mas os esquemas que corroem os princípios da ética, moralidade e governança impactaram de tal forma a ambiência do setor público e privado que passaram a ser considerados uma pauta prioritária a ser discutida.

O combate aos ilícitos envolvendo funcionários públicos estrangeiros sempre constituiu uma grande preocupação da comunidade internacional, sobretudo, no que se refere ao seu impacto nas relações de mercado. Da mesma forma é indiscutível que, se uma organização se envolver em um escândalo de improbidade administrativa, os reflexos acarretarão prejuízos à sua imagem reputacional.

Neste contexto, iniciou-se um novo movimento global voltado ao combate e prevenção a ilícitos que comprometam a organização, por meio de surgimento de normas, relatórios, comissões, instituições de controle, tratados internacionais e estudos voltados ao enfrentamento de atos nocivos a uma instituição privada ou pública.

A este respeito, cumpre notar um dos mecanismos voltados ao combate e à mitigação dos atos ilícitos, a denominada Boa Governança Corporativa – sistema que integra o compliance em âmbito internacional, o chamado CRC (*Corporate Governance, Risk Assessment e Compliance*).

Essa teoria multidisciplinar abrange diversos campos de estudo, como a Administração, a Economia e o Direito. De origem americana, a partir do emblemático estudo da “Teoria da Agência”, elaborado pelos economistas Adolph Berle e Gardnier Means e publicado em 1932, na acepção de Passos (2017, p. 125) “o estudo da boa governança tornou-se referência no estudo relacionado às medidas protecionistas no contexto na defesa do patrimônio de uma empresa”.

Na União Europeia, o estudo da governança corporativa iniciou-se em 1992 por meio do relatório *Cadbury*, Passos (2017, p. 128) ainda compreende que ocorreu “em decorrência aos casos de fraudes e lavagem de dinheiro envolvendo corporações do Reino Unido”.

A partir do século XXI, diversos Estados e Organizações Internacionais instituíram em seus ordenamentos jurídicos códigos a respeito da regulação da boa governança.

Na Itália, por exemplo, publicou-se o Código de Comportamento dos Empregados da Administração Pública. A norma em referência estabelece regras de condutas, contratos e regulamentos com o objetivo de identificar os comportamentos mais ade-

quados à utilização do bem público³.

Por sua vez, Portugal, em 2008, através Lei nº 25, instituiu sua lei de prevenção de riscos, estabelecendo diretrizes a serem tomadas na ocorrência de lavagem de dinheiro no setor público e privado e a corrupção com prejuízo do comércio internacional⁴.

O Brasil, por seu turno, mais recentemente, instituiu no seu ordenamento jurídico disposições acerca da prevenção de riscos em todo o setor financeiro do país. A Lei nº 12.846/2013 – denominada de Lei Anticorrupção⁵, integrando o quadro normativo internacional de prevenção e combate à corrupção, que, na perspectiva de Marcela Block (2014, p. 88) “reestruturou o sistema normativo brasileiro estabelecendo standards de prevenção e mitigação de riscos à pessoa jurídica envolvida em caso de corrupção”.

O Brasil a partir da vigência dessa lei se alinhou ao sistema internacional de países e organizações que buscam uma cultura corporativa de cumprimento das leis e regulamentos, objetivando assim a elaboração de altos padrões éticos, probos e morais no âmbito institucional. Nesse sentido, cabe a todos os agentes diretamente interessados em formular e aplicar medidas de mitigação de riscos, quais sejam, o Estado, o empresário e a sociedade, a união de forças com o objetivo de aplicar as normas de conformidade quanto à boa gerência de recursos públicos e privados.

Com efeito, na concepção de Cláudio Carneiro (2019, p. 46) “a Boa Governança, deve ser tratada como verdadeiro direito fundamental, e não como mera recomendação ao administrador”, tendo em vista que os atos em desconformidade com a lei praticados por seus agentes comprometem os direitos e garantias estabelecidos na Constituição.

Um exemplo prático de instituição que proporciona ao Brasil o atendimento das exigências internacionais para países relativas à boa governança é o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), criado primordialmente com o intuito de geração e

3 Seguindo as orientações das Convenções Internacionais, é uma lei que ingressa na seara pública com efetividade, no sentido de prevenir a corrupção através do modelo de autorregulação da Administração Pública. Como existe no compliance privado, o norte do novo modelo de ações preventivas está na incorporação dos chamados códigos de conduta específicos, um código ético, por parte dos servidores

4 Na visão de Ramos, Trovão e Câmara (2019) Portugal ainda não reconhece o Programa de compliance, posto que não detém de um marco normativo que defina tal conceito e unifique sua aplicação sobre os agentes econômicos sob sua jurisdição. Gradualmente, porém, o país lusitano vem se estruturando organizacionalmente para o novo cenário internacional de práticas de mitigação de riscos, mas a evolução ainda é pequena se comparada à nível global

5 A Lei nº 12.846/2013 alcança as pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Trata-se de um rol bem amplo, englobando sociedades simples, personificadas ou não, associações de entidades ou pessoas sociedades estrangeiras, que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro.

disseminação do conhecimento a respeito das boas práticas em governança corporativa, exercendo influência sobre os mais diversos agentes em sua adoção, contribuindo, assim, para o desempenho sustentável das organizações e, conseqüentemente, para uma sociedade melhor.

Desde a sua criação, o Instituto já lançou 19 códigos de práticas de governança corporativa, definindo quatro princípios a serem seguidos pelo empresariado no âmbito nacional: i) transparência; ii) equidade; iii) prestação de contas e iv) responsabilidade corporativa. Segundo o Instituto, por mais que tenha sido inicialmente instituído com o objetivo de alinhar o empresariado às condutas íntegras, ao longo dos anos o IBGC passou a adotar em seus dispositivos o termo “organizações”, a fim de torná-los mais inclusivos às realidades das outras instituições, como o terceiro setor, as empresas estatais, as fundações e os órgãos governamentais.

No âmbito da Administração Pública, trazendo posições doutrinárias, Cecília Oliveira, Julianne Nestlehner e Paulo Paiva JR (2018, p. 241) estabelecem os seguintes conceitos a serem aplicados em uma instituição que objetiva aplicar o sistema de Boa Governança:

A literatura nacional sobre governança corporativa no setor público tem duas características: a primeira é que ela caracteriza governança pública como a aplicação de conceitos de governança corporativa a empresas do setor público, ou seja, um sentido bem mais restrito de governança pública do que a literatura que, conforme veremos adiante, está ligada a debates sobre poder e sociedade no âmbito das ciências sociais, e, portanto, não parte e nem adere ao referencial sobre governança corporativa. A segunda característica é que esses estudos não tratam de outros tipos de organizações públicas, como fundações, autarquias ou mesmo órgãos da administração direta (como ministérios e secretarias), mas apenas de empresas estatais.

Nesse mesmo sentido é que Villanueva (2016, p. 64) estuda a gestão estratégica e gestão de qualidade a serem aplicadas em todos os setores, sejam públicos ou privados:

O elo que vincula a estratégia com a qualidade e que carrega o planejamento/gestão estratégica para transcender suas fronteiras e se conectar diretamente com a gestão da qualidade é a criação de valor para o cliente ou usuário. A geração de valor é o ponto de encontro e elo entre as duas ações. A estratégia concebe o produto ou resultado de valor que uma organização deve produzir para seus clientes e a sociedade, a fim de alcançar ou manter sua relevância social e posicionamento em seu campo de atividade, enquanto a gestão da qualidade é responsável por garantir e controlar que os produtos ou resultados tenham os atributos necessários que gerem o valor desejado.

Certo é que na atualidade o modelo antigo de gestão de riscos não compactua com a ordem mundial vigente, em que a sociedade civil organizada está cada vez mais atuante nas tomadas de decisões de uma instituição, especialmente no que se refere às políticas públicas.

Com efeito, o argumento cada vez mais frequente de escassez de recursos por parte da Administração Pública, como por exemplo, a reserva do possível, torna de suma necessidade que se dê um destino responsável ao orçamento disponível, revelando-se absolutamente incompatível a má governança ou uma gestão imoral ou ímproba com a ordem de direitos trazida pela Constituição.

Cooperativa e participativa nas tomadas de decisões das instituições pela população com a “promoção de condições do *accountability* e de reestruturação dos mecanismos de decisão por meio de estímulos ao envolvimento da participação social organizada no ciclo das políticas públicas e do planejamento estatal”.

Esse modelo de governança democrático colaborativo promove o processo de desenvolvimento econômico ao assegurar os princípios da justiça no manuseio dos recursos públicos e incitar o sentimento de pertencimento na população, que poderá fiscalizar diretamente as tomadas de contas da Administração Pública.

O emprego desse novo modelo de governança pautado na participação e colaboração, não somente viabiliza a criação de um sistema saudável, como ainda permite um crescimento estratégico da economia, tendo em vista que a nova ordem mundial exige um fator mais democrático nos setores mais vulneráveis à corrupção.

Por seu turno, a Boa Governança privada não é muito diferente do que é estabelecido no setor público, se diferenciando devido as particularidades, princípios, regras e finalidades.

É importante ser mencionado que todos os dispositivos, tratados, relatórios e organizações nacionais e internacionais que trabalham em prol de uma organização empresarial pautada na integridade, não se referem a entes públicos e privados de maneira distinta, ou seja, para Carneiro (2019, p. 61) “o modelo internacional padronizado pelas normas da *International Standardization Organization* (ISO) todos são chamados de Organização”.

Assim, prevenir potenciais riscos é, em síntese, minimizar danos e proteger o patrimônio da empresa, seja pública ou privada. A instituição não deve temer os ricos a ponto de impedir o seu funcionamento, paralisar as atividades ou perder investidores e o reconhecimento no setor em que atua devido a má gerência de suas atividades, mas muito pelo contrário, a organização deve buscar mecanismos, sistemas e programas de prevenção de riscos a fim desenvolver uma verdadeira cultura de *compliance*, isto é, uma cultura de conformidade com as exigências normativas, éticas e principiológicas nacionais e internacionais.

4 CORREGEDORIA GERAL DA JUSTIÇA DO MARANHÃO E O COMPLIANCE: UM ESTUDO ACERCA DO SEU PROGRAMA DE INTEGRIDADE

As transformações ocorridas nos órgãos institucionais dos Estados, ocasionadas pelas deliberações do Consenso de Washington (1989), “permitiram mudanças profundas nas estruturas executivas, legislativas e judiciárias de inúmeros países latino-americanos, como é o caso do Brasil” (BATISTA, 2009, p. 189).

Muito se aperfeiçoou nas estruturas de governo desde então, observando-se modificações notáveis especialmente pela criação de sistemas nacionais e internacionais de controle – observados, com maior destaque, no Ministério Público e nos Tribunais de Contas.

Em que pese os avanços, as estruturas do Poder Judiciário, têm sido cobradas a efetivar reformas importantes para ampliação e consolidação desses sistemas de controle.

A análise e proposição de reformas no âmbito do Poder Judiciário impõe o reconhecimento de graves problemas endêmicos, tais como o acúmulo do acervo processual, a baixa resolutividade dos processos e as deficiências de gestão.

A agenda reformadora do Judiciário baseia-se em padrão construído pelo Banco Mundial e Banco Interamericano de Desenvolvimento, cuja assimilação é imposta a sistemas judiciais locais por ação educativa, com amparo nos valores da independência, eficiência, transparência, credibilidade, combate à corrupção e estímulo do acesso à justiça.

Logo, as análises e propostas de reforma precisam transformar o Judiciário em instituição mais célere e transparente, sob pena dos tribunais revelarem-se verdadeiros obstáculos ao desenvolvimento econômico. É a partir dessa perspectiva que as Corregedorias Gerais da Justiça assumem relevantíssima importância.

As modernas prerrogativas institucionais conferidas às corregedorias asseguram-lhes uma atividade correcional proeminentemente orientativa. Isso não significa dizer que a Corregedoria deve minimizar a importância das atividades fiscalizadora, normativa, disciplinar e administrativa. Muito pelo contrário. Todas essas atribuições possuem espaço significativo na coordenação da gestão do judiciário.

Recentemente, a Corregedoria maranhense por meio do Provimento de nº 59/2020, instituiu o Programa de *Compliance*. Trata-se de um conjunto de mecanismos e procedimentos integrados em uma política de gestão de riscos, voltada a prevenir, detectar e corrigir desvios éticos, fraudes e irregularidades na tomada de decisão na gestão do órgão. Em vigor desde 17 de novembro de 2020, a disciplina conferida pelo provimento em questão é dirigida a todos servidores e colaboradores pertencentes ao quadro ins-

titucional da Corregedoria Geral da Justiça do Maranhão, incluindo-se notários, registradores, interventores ou interinos, desde tabeliães de notas até oficiais de registro de títulos e documentos.

Assim, o dito provimento, nos arts. 3º e 4º instituiu a Política de Gestão de Riscos, criada com o objetivo de aumentar a capacidade da organização para lidar com incertezas, estimular a transparência e contribuir para o uso eficiente de recursos públicos.

Com efeito, a Gestão de Riscos aplicada no órgão correcional é uma atividade contínua, composta por medidas coordenadas para orientar e controlar a organização na mitigação de riscos que a afastam de seus objetivos institucionais⁶.

Guiada pelos princípios da conformidade, diligência, responsabilidade, governança corporativa, justiça e primazia do interesse público, a política de gestão de riscos da Corregedoria é pautada, bienalmente, na capacitação e treinamento periódico sobre ética, integridade e governança.

Conforme dicção do art. 4º, a Política de Gestão de Riscos deverá capacitar e treinar de forma periódica os seus agentes acerca da integridade e governança, prioritariamente desenvolvidos por meio on-line e mediante o emprego de técnicas de visual law⁷.

O dispositivo ainda estabelece a atividade de mapeamento anual de riscos, a partir da abordagem de entrevistas e outras metodologias voltadas a delimitar e classificar os erros mais suscetíveis de ocorrerem em cada um dos órgãos e setores da Corregedoria Geral da Justiça.

O Provimento cria, ainda, o Núcleo de *Compliance* (NUCOMP), que, sob a presidência do corregedor-geral da Justiça é composto pelo diretor de secretaria, chefe de gabinete, chefe da assessoria jurídica, assessor de comunicação, coordenador de planejamento e aprimoramento da Justiça de 1º Grau e dois servidores efetivos ou comissionados, definidos em portaria.

O NUCOMP tem como objetivo a coordenação de atividades, treinamentos, bem como o mapeamento, o monitoramento e a difusão dos mecanismos de integridade

6 Conforme a Cartilha de Gestão de Riscos do Conselho Nacional de Justiça, os benefícios de se instituir uma política de redução de atos nocivos à instituição é: i) aumentar a probabilidade de atingir os objetivos do órgão; ii) melhorar a identificação de oportunidades e ameaças; iii) aprimorar as ferramentas de controle; iv) prevenção de perdas e gestão de incidentes; v) aumento da aprendizagem organizacional e vi) estabelecimento de base confiável para a tomada de decisão e planejamento

7 O Visual Law é uma subárea do Legal Design que usa elementos visuais para tornar o Direito mais claro e compreensível. O que se busca, em suma, é transformar a informação jurídica em algo que qualquer pessoa seja capaz de entender

de na Corregedoria. Mais recentemente, a Corregedoria Geral da Justiça do Maranhão realizou parceria com a Alliance for Integrity⁸, visando ampliar o conhecimento e a troca de experiência na área de *Compliance*.

A Alliance for Integrity, no Brasil, é encorajada pela Controladoria-Geral da União (CGU) e oferece soluções práticas para fortalecer as capacidades de *compliance* nas pessoas jurídicas privadas e públicas.

Uma das atividades de maior relevância do Núcleo é o estudo acerca dos normativos estaduais, do Tribunal de Justiça e da Corregedoria que regulam a matéria, a fim de consolidar um documento unificado.

Por fim, foi instituído o Servidor *Compliance*, ação em que a Corregedoria destaca o trabalho de um colaborador, mostrando de que forma o desempenho de suas atividades está alinhado aos valores, princípios e normas de integridade, de modo a contribuir para a melhoria dos processos internos da instituição e do trabalho.

Nesse sentido, com a institucionalização do *compliance* na Corregedoria Geral da Justiça do Maranhão, por meio do Provimento de nº 59/2020, pode-se alinhar este órgão às diretrizes estratégicas estabelecidas em nível nacional fundamentadas na integridade.

É por meio da aplicabilidade e efetivação do *compliance* no âmbito laboral que pode ser melhorada a percepção pública da sociedade sobre o Judiciário, gerando maior confiança da população nas instituições da Justiça.

5 CONCLUSÃO

Os atos atentatórios aos princípios da Administração Pública, notadamente os de corrupção, se tornaram cada vez mais objeto de atenção por parte do Estado brasileiro, por meio de suas instituições do Sistema de Justiça.

Certo é que novas estratégias de enfrentamento voltadas à redução de riscos em setores econômicos mais vulneráveis à corrupção é uma realidade atual encorajada por todos aqueles comprometidos com a proteção do erário.

Tais estratégias podem ser precisamente delineadas no âmbito normativo a partir da análise dogmática da legislação constitucional do Brasil, bem como a difusão de mecanismos de controle, monitoramento e de combate à corrupção.

Quanto aos atos normativos de controle podem ser ilustrados o *Foreign Corrupt Practices Act* (1977) relatório de *Greenbury* (1995) e a Lei n. 12.846 (2013) – todos voltados aos setores público e privado, com o objetivo de redução de riscos.

⁸ A Alliance for Integrity, é uma iniciativa global de ações coletivas que reúne partes interessadas dos setores privados e públicos e da sociedade civil em um esforço conjunto de construção e promoção de soluções para fortalecer a transparência e a integridade no sistema econômico

As codificações supracitadas se tratam de um verdadeiro arranjo cooperativo internacional de controle nas atividades corporativas e, conseqüentemente, ferramentas essenciais às instituições do Sistema de Justiça no combate e prevenção à corrupção.

Em termos de revisão normativa institucional, é destacável a atuação da Corregedoria Geral da Justiça do Maranhão como órgão responsável pelo planejamento, supervisão, coordenação, orientação, controle e fiscalização das atividades administrativas e judiciais da primeira instância e extrajudiciais do Poder Judiciário do Estado do Maranhão, incluindo as serventias extrajudiciais.

Dessa forma, a Corregedoria, tendo em vista a natureza de suas atribuições e a sua participação no exercício do controle e fiscalização da Administração Pública, vem atuando e empregando mecanismos no sentido de aprimorar o controle das unidades de 1º Grau e das serventias extrajudiciais.

Nesse contexto de prevenção de riscos, foi aprovado e instituído o Provimento de nº 59/2020, criando o Programa de *Compliance* na Corregedoria Geral da Justiça do Maranhão.

O referido ato normativo trouxe importantes e pioneiras contribuições para o tema de governança, prevenção de riscos e *compliance*. Entre as originalidades trazidas está o Núcleo de *Compliance* (NUCOMP), que, sob a presidência do Corregedor-Geral, atualmente encontra-se em fase avançada de desenvolvimento da Política de Gestão de Riscos da Instituição, já tendo realizado, em pouco tempo de operação, o mapeamento de riscos da Corregedoria concomitantemente a ações de treinamento online por meio de curso “Gerenciamento de Riscos”, oferecido em parceria com o Ministério da Economia, além de ações orientativas como, por exemplo, “Servidor *Compliance*”, cujos propósitos são voltados à difusão de valores e boas práticas na prestação do serviço público.

Assim, a institucionalização do *compliance*, permite que o órgão correccional atue de forma mais efetiva na prevenção de possíveis improbidades, fraudes e atos de corrupção, possibilitando que o dinheiro público seja empregado da melhor forma possível e a prestação de serviços seja realizada de forma efetiva, com eficiência, qualidade, credibilidade e transparência.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Rafael Alves. *Governança colaborativa em políticas públicas*. Rio de Janeiro: Tamanca, 2015.

BATISTA, Paulo Nogueira. *Pensando no Brasil*. ensaios e palestras. Fundação Alexandre de Gusmão. Brasília. 2009, p. 189.

BLOCK, Marcella. Nova Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013) e o Compliance. In: *Revista de Direito Bancário e Mercado de Capitais*. Vol. 65. 2014.

COOPERATIVE, KPMG International. *Pesquisa Maturidade Compliance no Brasil*. Ed. 2. 2017.

CARNEIRO, Claudio. Compliance e a Cultura da Paz. In: *Galileu – Revista de Direito e Economia*. V. 20. 2019, p. 37-58.

CUNHA, Ary Ferreira. *Combate à corrupção: da teoria à prática*. Lisboa: Quid Juris. 2015.

OLIVEIRI, Cecília; NESTLEHNER, Julianne; PAIVA JR. Paulo Cesar de Abreu. Governança. Governança Corporativa e Governança Pública: os diferentes debates de um conceito em construção. *Revista Eletrônica de Administração*. v. 17, n.2, ed. 33, Jul-Dez 2018, p. 230-247.

PASSOS, Clotilde. Governo das Sociedades – Diagnóstico da Situação em Portugal. In: *Revista Gestão e Desenvolvimento*, n. 25. 2017.

PIRES, Ana Isabel Marinho. Impacto da Lei Sarbanes – Oxley no Sistema de Controle Interno das empresas cotadas nos EUA – O caso Português; Mestrado em Contabilidade e Auditoria; Universidade Aberta. 2008.

SANDOVAL BALLESTEROS, I.E. Enfoque de la corrupción estructural: poder, impunidad y voz ciudadana. In: *Revista Mexicana de Sociología*, n.1. Ciudad de Mexico: Ed. da Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales, 2016, p. 120.

SANDOVAL BALLESTEROS, I.E. Transparency under dispute: Public relations, bureaucracy and democracy in Mexico. In: *Research Handbook on Transparency*. PADIDEH, Ala'i; VAUGHN, Robert (orgs.). Londres: Ed. Edward Edgar Publishing. 2014, p. 104.

SANTOS, Diogo De Almeida Viana Dos. Compliance e Legislação Anti-Corrupção: Uma perspectiva Comparada. In: *Revista Brasileira de Filosofia do Direito*, Vol. 4. n. 1. 2017.

SANTOS, Sabrina Maximiano dos. *A influência da corrupção no desenvolvimento econômico brasileiro*. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: http://www.econoteen.fea.usp.br/sites/default/files/ensaios/2_sabrina_maximiano_dos_santo.s.pdf. Acesso em: 17 jul. 2021.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL (TI). *Corruption in the Americas: the Good, the Bad and the Ugly?*. Transparency International. Disponível em: <http://blog.transparency.org/2014/12/03/cprruption-in-the-americansthe-goog-the-bad-and-the-ugly/>. Acesso em: 09 jul. 2021.

VILLANUEVA, Luis F. Aguilar. *Gobernanza y Gestión Pública*. México: FCE, 2006.

AVALIAÇÃO DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO DO MARANHÃO: DA INEFICIÊNCIA DO MODELO ATUAL PARA UMA PROPOSTA COM BASE NA GESTÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

Liana Rachel Bandeira Costa¹
Rodrigo Ericeira Valente²

RESUMO

A Gestão de Pessoas que ocorre em instituições públicas tem em seu processo de avaliação de desempenho um modelo de aplicação de instrumentos quantitativos que são pouco utilizados para desenvolvimento institucional. No caso específico do Tribunal de Justiça do Maranhão é empregada para fins de aprovação de estágio probatório, progressão e promoção funcional e pagamento de gratificações, tendo em vista que o processo engloba apenas os servidores efetivos. O objetivo deste trabalho é detectar a percepção dos servidores e gestores sobre o modelo atual adotado pelo poder judiciário estadual, identificando as dificuldades e os desafios enfrentados. Para realização deste estudo foi utilizada como metodologia a pesquisa quantitativa e qualitativa com revisão bibliográfica, documental e estudo de caso. Os resultados revelaram insatisfação com o atual modelo de avaliação utilizado no Tribunal de Justiça. Conclui-se que a instituição tem como problema principal identificado pelos servidores o formato do formulário utilizado, que segundo os funcionários não condiz com a realidade dos mesmos, pois não aborda a questão da competência.

Palavras-chave: avaliação desempenho; poder judiciário; gestão; competência.

ABSTRACT

In People Management in public institutions, the performance evaluation process is often configured in the application of quantitative instruments with little-used results for organizational development. In the specific case of the Court of Justice of Maranhão, it is used for the approval of probationary internship, progression and functional promotion and payment of bonuses, considering that the process only covers permanent employees. The objective of this work is to detect the perception of public servants and managers about the current model adopted by the state judiciary, identifying the difficulties and challenges faced. To carry out this study, quantitative and qualitative research was used as a methodology with bibliographical, documental and case study review. The results revealed dissatisfaction with the current evaluation model used by the Court of Justice. It is concluded that the institution's main problem identified by the servers is the format of the form used, which, according to the employees, does not match their reality, as it

1 Pós-graduada em Gestão Judiciária pela UFMA, Técnica Judiciária do TJMA, exercendo o cargo de Chefe de Divisão de Avaliação de Desempenho, Pós-graduada em Gestão de Pessoas pela FAMA, Graduada em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas pela UFMA. E-mail: lianarachel@yahoo.com.br

2 Economista, Administrador, Analista Judiciário – Administrador do TJMA, Especialista em Gestão da Qualidade e Mestre em Administração e Contabilidade. E-mail: rodrigovalentesilva@gmail.com

does not address the issue of competence.

Keywords: performance assessment. judicial power. management. competence.

1 INTRODUÇÃO

Na Gestão de Pessoas em instituições públicas, o processo de avaliação de desempenho nessas organizações ainda se configura na aplicação de ferramentas quantitativas com efeitos pouco empregados para desenvolvimento institucional. Isso reflete a carência de ações sistematizadas e técnico-científicas para orientar a gestão de pessoas na administração pública. Desse modo, cresceu muito a insatisfação da sociedade com a gestão pública devido, dentre outros fatores, à má qualidade e à ineficácia na prestação de alguns serviços.

Nesse cenário, a avaliação de desempenho pode ser entendida como uma importante ferramenta na gestão de pessoas, onde analisa o desempenho individual e/ou de um grupo de servidores em uma determinada instituição e constitui num processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um servidor, durante um intervalo de tempo, na sua postura profissional, conhecimentos técnicos e relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Particularmente, o Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão (TJMA), órgão do Poder Judiciário, terceira mais antiga corte brasileira, responsável pela justiça comum no âmbito do território maranhense, e que possui sede e jurisdição de segundo grau em São Luís, divide-se em 112 comarcas no seu primeiro grau de jurisdição, distribuídas nas 224 unidades judiciais, 33 juizados especiais, 9 turmas recursais, contando com 30 desembargadores, 309 juízes e mais de cinco mil e seiscientos servidores.

No que tange à delimitação da pesquisa, o enfoque será a análise do modelo estabelecido na Resolução 70/2008, que trata da Política de Avaliação, Acompanhamento, Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Maranhão e a construção de um modelo de avaliação de desempenho com enfoque na gestão do desempenho dos servidores do poder judiciário maranhense.

Dessa forma, considerando a necessidade de uma averiguação mais atenta aos temas relativos à avaliação de desempenho, no setor público, para análise do servidor com a finalidade de reconhecer competências e habilidades é que este estudo elegeu o seguinte problema: a avaliação de desempenho do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão está sendo realizada de forma eficiente?

Nesse contexto, o que se objetiva com a presente pesquisa é detectar a percepção dos servidores e gestores sobre o modelo atual adotado pelo poder judiciário esta-

dual, identificando as dificuldades e os desafios enfrentados no Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão.

Este estudo é uma pesquisa de campo que englobará aspectos relacionados a avaliação de desempenho dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão. Assim, este estudo de caráter descritivo e quantitativo buscou fundamentos em livros, artigos, trabalhos monográficos e periódicos. Após o levantamento bibliográfico, realizou-se leitura exploratória do material encontrado. Com essa leitura foi possível obter uma visão global do material, considerando-o de interesse ou não à pesquisa. Utilizou-se na pesquisa de campo uma amostra de 164 participantes, considerando população de quase seis mil servidores. Os sujeitos amostrais foram selecionados por adesão, uma vez que os questionários foram encaminhados por aplicativo whatsapp considerando o período pandêmico em que estamos vivendo.

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é um instrumento indispensável no processo de gestão de pessoas, considerando que se realiza de maneira sistemática, calcada em padrões de excelência, determinados pela alta administração. Dentre os seus pressupostos básicos, destaca-se o de que: o desempenho e o funcionamento excelente, de uma empresa ou instituição, dependem, em larga escala, do desempenho de cada pessoa e de sua atuação junto ao grupo de trabalho (FEITOSA, 2014, p. 22).

Para Bergamini (1998), a avaliação de desempenho é uma ferramenta desenvolvida para avaliar o resultado apresentado pelo colaborador que vai identificar necessidades de desenvolvimento e correção de problemas bem como fornecer dados que auxiliam processos de promoções e adequações salariais.

Vitorino (2019, p. 72) descreve “avaliação de desempenho como um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referentes aos resultados desejados pela organização”. Complementando o exposto, o autor explica ainda que avaliação de desempenho tem por foco determinar os objetivos a serem alcançados pelos indivíduos, tanto quanto fornecer feedback aos mesmos, mediante o acompanhamento do processo de trabalho realizado.

Nesse sentido, Chiavenato (2019, p. 172) diz que: “A avaliação de desempenho também presume que os padrões de desempenho foram estabelecidos e que você dará feedback ao funcionário para ajudá-lo e eliminar deficiências de desempenho ou manter seu bom nível de desempenho. Isso evidencia que a avaliação de desempenho é um instrumento muito importante para gestão de pessoas pois motiva um exame sistemático e

processual do desempenho do servidor tendo em vista as atividades que executa, os resultados obtidos a partir das metas instituídas e sua potencialidade de desenvolvimento.

Marconi (2004, apud RODRIGUES, FREITAS E MESSIAS, et al, 2012, p.9) corrobora, que avaliação “efetiva será possível a partir do desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados, com alinhamento dos objetivos individuais, e das equipes às metas da organização”.

Desdobrando essas definições e seus termos, entendemos que fazer a avaliação de desempenho é mensurar a performance de um colaborador ou grupo de colaboradores durante um período. Essa análise deve ser feita, preferencialmente, com base nos acordos que foram estabelecidos com os profissionais em relação ao seu desempenho no início do período considerado para a avaliação. Esse alinhamento de expectativas é feito considerando as responsabilidades da função, as metas do setor, as características culturais da instituição e o próprio potencial de cada um.

2.1 Avaliação de desempenho no setor público

A avaliação de desempenho originalmente aplicada no setor público é um método explanado pelo Art. nº 41 da Constituição da República Federativa do Brasil e posteriormente, alterado pela Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, serve como uma ferramenta para medição do desempenho dos servidores de uma organização, ao estabelecer um comparativo entre o que se espera destes funcionários e do que realmente realizam (BRASIL, 1998).

Em sua abordagem Oliveira (2011, p 13 e 14), apresenta que:

Nas organizações públicas, por exemplo, por muito tempo os servidores nomeados por concursos públicos não precisavam mais, após três anos de efetivo exercício, se preocupar com seu desempenho no cargo, considerando que de acordo com o artigo 41 da Constituição Federal (1988) do Brasil os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público alcançam a estabilidade após esse período, o qual pode ser chamado de período probatório.

Todavia com a Emenda Constitucional nº 19, de 04/06/98, § 1º do artigo 41 da Constituição Federal o servidor estável poderá perder o cargo: em virtude de sentença judicial transitada em julgado, por intermédio de processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa e por meio de procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, que assegure ampla defesa ao servidor.

A Emenda ainda dispõe no § 4º que para o servidor adquirir estabilidade, é obrigatório à avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade. Como pode ser visto, para ficarem em sintonia com a lei vigente e poderem dispor corretamente sobre a administração e a execução dos serviços que lhe são próprios, as organizações públicas devem desenvolver políticas de RH modernas e flexíveis e instrumentos de gestão de recursos.

Desse modo, a administração pública passa hoje por um momento de redefinição

de estruturas. O que antes era marcado por ambientes extremamente técnicos, burocráticos e racionais passa a encontrar exigências de renovação. A velha estrutura burocrática não encontra lugar quando nos referimos às organizações cada vez mais enxutas, das quais é exigida maior qualidade na prestação de serviços. Nesse contexto, a área de Gestão de Pessoas tem papel fundamental, na medida em que se vê responsável por reelaborar sua política de ação com referência aos servidores, os quais são incumbidos de assumir postura diferente frente à nova administração pública

É nesse paradigma da nova gestão pública que se encontram os servidores públicos como agentes centrais na consecução dos objetivos da organização pública e na oferta de bens e serviços à sociedade. Portanto, as entidades públicas se defrontam com o desafio de potencializar e gerenciar seus colaboradores de forma estratégica, a fim de explorar as competências que agregam valor, uma vez que o gerenciamento do desempenho individual contribuirá para o desempenho organizacional, cumprindo os fatores que caracterizam esse novo modelo de gestão (AMARAL et al., 2017).

Neste sentido, Oliveira (2011, p. 20), menciona que o funcionário da esfera pública deve ter um direcionamento para as ações, caracterizado pelo propósito de realizar, de assumir responsabilidades e ser um sujeito ativo dentro da organização.

2.2 Gestão do desempenho por competência

Atualmente, esta metodologia não é mais apenas uma tendência, pois visa o desenvolvimento de pessoal, em uma integração que segundo Leme (2016, p. 22), a mais importante contribuição deste modelo de gestão é a “sistematização do desenvolvimento de pessoal como um modelo que integra Pessoas, Processos e Estratégia”.

Deste modo, a Gestão de Competências admite que as instituições sejam mais eficazes, mais produtivas, mais eficientes e alcancem às reivindicações ao avanço de demanda e de complexidade através dos seus recursos humanos.

É por isso que os padrões utilizados para a gestão de pessoas focalizam na promoção do desempenho dos servidores, objetivando aumentar a produtividade e a eficácia do serviço público e que segundo Leme (2016, p.24), “através da efetiva entrega, com reconhecimento de meritocracia. A entrega contempla a medição do desempenho do servidor sob quatro perspectivas: competências técnicas; competências comportamentais; resultados; e complexidade.

O autor destaca que nesta proposta, as competências (técnicas e comportamentais) tratam-se dos recursos que o servidor dispõe para realizar com qualidade (complexidade) as atividades que lhes são estabelecidas e alcançar as metas individuais e/ou institucionais (resultados) (LEME, 2016).

Desse modo, a avaliação de desempenho por competências exerce um papel importante no setor público, pois objetiva tornar as instituições mais eficazes. Da mesma forma, permite a condução dos servidores, através de suas competências, a caminho da visão institucional, potencializando pontos fortes e “desenvolvendo os pontos de melhoria de cada um, de forma precisa e sem custos desnecessários” (LEME, 2016, p.31).

Para Capuano (2015, p.388) esse padrão admite ações proativas relativas às soluções de condições quando não estão adequadas, da mesma forma que o reconhecimento do que está dando certo. Portanto, empregar o feedback como instrumento para desenvolver os servidores é o que promove, realmente, a Gestão por Competências.

3 METODOLOGIA

Será objeto de abordagem o modelo de avaliação de desempenho, utilizado pelo judiciário maranhense há mais de dez anos, que se encontra defasado e que não atende mais às práticas modernas de gestão de pessoas.

Nesta pesquisa também foi utilizado em estudo de caso considerando que este pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico (GIL, 2011, p.118). O estudo de caso será uma estratégia de pesquisa para analisar os dados do atual modelo.

Já a pesquisa bibliográfica será um estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, meios eletrônicos e jornais para fornecer instrumento analítico para a pesquisa e base para construção de um modelo de avaliação com enfoque na gestão do desempenho por competência.

Quanto aos fins, esta pesquisa foi exploratória que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: “a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que estimulem a compreensão” (GIL, 2011, p.121). Também foi descritiva que segundo Triviños (2008, p.112), podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos. Estes fogem da possibilidade de verificação através da observação.

Quanto a abordagem pode ser quantitativa tendo em vista que os dados podem ser quantificados, pois como as amostras geralmente são grandes e consideradas repre-

sentativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc (TRIVIÑOS, 2008, p.112).

Foi utilizado um instrumento para coleta de dados através de aplicação de formulário do Google Forms, disponibilizada por aplicativo whatsapp, com um questionário em formato de escalas. A coleta ocorreu nos dias primeiro e dois de julho do ano corrente e com o devido cuidado em relação à ética da pesquisa, não ocorrendo a identificação dos respondentes.

O questionário objetivou levantar dados com avaliadores e avaliados sobre percepção desses públicos acerca da eficiência e satisfação do modelo de avaliação adotado pelo poder judiciário maranhense. Constituído de dezoito questões, dentre dessas, nove observava o nível de concordância dos quesitos, sete discriminava o perfil dos respondentes e duas qualitativas.

A amostra foi estratificada 164 participantes, considerando população de quase seis mil servidores, com nível de confiança de 80% e margem de erro de 5%. Os sujeitos amostrais foram selecionados por adesão, uma vez que os questionários foram encaminhados por aplicativo whatsapp. Os resultados foram analisados, tabulados e submetidos à estatística onde estão apresentados em forma de tabelas e gráficos.

4 ANÁLISE DOS DADOS

O Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão (TJMA), órgão do Poder Judiciário, terceira mais antiga corte brasileira, responsável pela justiça comum no âmbito do território maranhense, e que possui sede e jurisdição de segundo grau em São Luís, divide-se em 112 comarcas no seu primeiro grau de jurisdição, distribuídas nas 224 unidades judiciais, 33 juizados especiais, 9 turmas recursais, contando com 30 desembargadores, 309 juízes e mais de cinco mil e seiscentos servidores.

A Lei Estadual n.º 8.715/2007 reorganizou o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos Servidores do Poder Judiciário maranhense, então instituído pela Lei n.º 8.032/2003.

Para atender a Lei Estadual n.º 8.715/2007, o Tribunal de Justiça do Maranhão, por meio da Resolução n.º 70/2008-TJ, instituiu a Política de Avaliação, Acompanhamento, Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Maranhão vigente até o momento, e estabelece as condições para o desenvolvimento do servidor na carreira.

Art. 5º O desenvolvimento do servidor na carreira far-se-á através da promoção e progressão.

§ 1º. **Promoção** é a movimentação do servidor do último padrão de uma classe para o primeiro padrão da classe seguinte, observado o interstício de dois anos em relação à progressão funcional imediatamente anterior, dependendo, cumulativamente, do resultado de avaliação formal de desempenho e da participação em curso de aperfeiçoamento oferecido, preferencialmente, pelo Poder Judiciário, na forma prevista em regulamento.

§ 2º. **Progressão** funcional é a movimentação do servidor de um padrão para o seguinte dentro de uma mesma classe, observado o interstício de um ano, sob os critérios fixados em regulamento e de acordo com o resultado de avaliação formal de desempenho.

§ 3º. O servidor em estágio probatório será objeto de avaliação específica e quando confirmado no cargo, obterá a progressão para o padrão imediatamente superior.

§ 4º. É vedada a progressão funcional do servidor em estágio probatório. (Original sem destaques)

Art. 17 A avaliação de desempenho para fins de progressão será única e realizada ao final do 10º (décimo) mês do período aquisitivo, utilizando-se, no que couber, as regras dos artigos. 9º a 14 desta Resolução.

Vale ressaltar que atualmente o Tribunal de Justiça adota a avaliação 90º graus ou avaliação direta realizada pelo gestor da unidade que trata-se de um dos tipos de avaliação mais antigos utilizados pelas instituições para examinar o desempenho de seus servidores ao cumprirem metas ou desafios.

Assim, inicialmente, o processo avaliativo dos servidores efetivos do Tribunal de Justiça iniciou-se no ano de 2009, por meio da Resolução 70/2008. Em 2012, o Tribunal de Justiça iniciou a utilização do formulário eletrônico que é realizada pela chefia imediata sendo analisados os seguintes fatores: assiduidade, capacidade de iniciativa, disciplina, produtividade e responsabilidade.

O processo de avaliação é aplicado em um período aquisitivo, mínimo, de dez meses, no caso das progressões, devido interstício ser de 01 ano e vinte e dois meses, no caso das promoções funcionais o interstício é de 02 anos. Para fazer jus à progressão/promoção funcional os servidores deverão atingir o mínimo de 70% dos pontos totais. Conforme os normativos acima mencionados, a movimentação na carreira do servidor dar-se-á por progressão funcional, que consiste na elevação do padrão correspondente a determinado nível salarial para outro imediatamente superior, ou por promoção funcional, que configura o deslocamento do último padrão de uma classe para o primeiro padrão da classe seguinte.

Participaram do estudo 164 servidores pertencentes ao quadro de servidores do Poder Judiciário Estadual que responderam ao questionário em formato de escala

para avaliar o nível de concordância com os seus itens que variou de 5 (concordo totalmente) a 1 (discordo totalmente), tendo algumas variáveis de não se aplica.

Sobre os dados obtidos por meio do questionário com os servidores e magistrados, foram entrevistados 83,5% servidores efetivos; 1,9% dos magistrados e 14,6% pessoal de cargo comissionado. Entre estes 69,5% eram do sexo feminino e 30,5% do sexo masculino.

Gráfico 1 - Distribuição dos servidores do Tribunal de Justiça do Maranhão segundo grau de escolaridade

4. Qual sua escolaridade completa?

164 respostas



Sobre o grau de escolaridade 55,5% são pós-graduados e 31,1% possuem ensino superior os demais declararam ter Ensino Médio, mestrado e Ensino Fundamental (Gráfico 1). Isso indica um bom nível de esclarecimento dos pesquisados, pois facilita o entendimento do processo avaliativo.

Quanto ao tempo de prestação de serviço no Tribunal de Justiça, 59,8% tem entre 11 e 15 anos de serviço; 17,7% entre 6 e 10 anos; 13,4% entre 16 e 20 anos. Estes resultados demonstram a existência de funcionários proporcionalmente novos na instituição. Sobre a lotação de trabalho tem-se um quantitativo de 53% dos servidores na Unidade Administrativa e 47% na Unidade Judicial.

Tabela 1 - Distribuição dos servidores do Tribunal de Justiça do Maranhão segundo escolaridade e lotação.

Escolaridade	Lotação		
	Unidade Administrativa	Unidade Judicial	Total Geral
Doutorado		1	1
Ensino Médio/Técnico	7	4	11
Ensino Superior	18	33	51
Mestrado	7	3	10
Pós Graduação	55	36	91
Total Geral	87	77	164

Ao cruzar os dados entre escolaridade e lotação no Tribunal observou-se que entre os servidores da Unidade Administrativa são 55 pós-graduados; 18 graduados em nível superior e 7 com Ensino Médio e Mestrado respectivamente. Já na Unidade Judicial são 36 pós-graduados; 33 graduados em nível superior, 4 com Ensino Médio, 3 com Mestrado e apenas 1 com doutorado. Percebe-se que existe certa heterogeneidade nos grupos, pois vão desde o Ensino Médio até o Mestrado predominando em ambas as Unidades servidores graduados ou pós-graduados (Tabela 1).

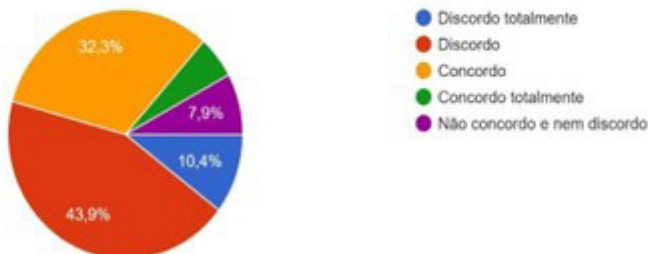
Na questão acerca do servidor ser avaliador 28% afirmou que sim e 72% que não. Sobre o desempenho dos mesmos serem avaliados 94,5% destacaram que sim. Quanto ao servidor desempenhar papel de avaliador e avaliado 71,3% afirmou que não e 28,7% que sim. Os resultados demonstram que há entre os servidores funções de avaliador e avaliado, mas que no final predomina que o servidor pesquisado tem somente o seu desempenho avaliado.

Nesse sentido, compete a todos os envolvidos com o processo avaliativo tornar a avaliação de desempenho uma ferramenta com objetivos bem definidos e claros tendo em vista, “uma maior conscientização e envolvimento de todos no processo” (KREUZBERG; VICENTE, 2018, p.58).

Gráfico 2 - Distribuição dos servidores do Tribunal de Justiça do Maranhão segundo concordância com o atual modelo de avaliação de desempenho do Tribunal

10. Você concorda com o modelo de avaliação de desempenho (avaliação direta realizada por um único avaliador - avaliação 90 graus) adotado pelo Tribunal de Justiça?

164 respostas

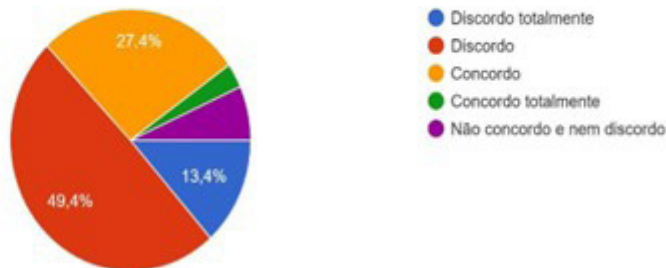


Ao serem questionados sobre concordarem com o atual modelo de avaliação de desempenho utilizado pelo Tribunal de Justiça 43,9% discordam; 32,3% concordam; 10,4% discordam totalmente, 7,9% não concordam, nem discordam e 5,5% concordam totalmente (Gráfico 2). Os dados que tratam da variável “discordar” revelam insatisfação com o modelo atual de avaliação, entretanto aqueles que “concordam” podem representar resistência à instituição de um novo modelo de avaliação de desempenho. Nessa perspectiva, Bergue (2019, p.115) ressalta que “superar a condição atual da gestão de desempenho na administração pública brasileira, então, implica reconhecer sua relevância e propósito. De fato, impera um desconhecimento, ou uma perspectiva enviesada, acerca não somente da sua finalidade, mas, antes, de seu conceito”.

Gráfico 3 - Distribuição dos servidores do Tribunal de Justiça do Maranhão segundo satisfação com o atual modelo de avaliação de desempenho do Tribunal

11. Você considera que o método atual de avaliação de desempenho adotado pelo Tribunal de Justiça mostra-se ideal para avaliar o desempenho dos seus servidores?

164 respostas



As respostas apresentadas pelos entrevistados sobre o método atual de avaliação de desempenho utilizado pelo Tribunal de Justiça ser ideal para avaliar os servidores constataram que 49,4% discordam; 27,4% concordam; 13,4% discordam totalmente, demonstrando assim que mais da metade dos servidores não estão satisfeitos com o atual modelo de avaliação de desempenho utilizado pelo Tribunal (Gráfico 3).

Tabela 2 - Distribuição dos servidores do Tribunal de Justiça do Maranhão segundo dificuldades encontradas no papel de avaliador.

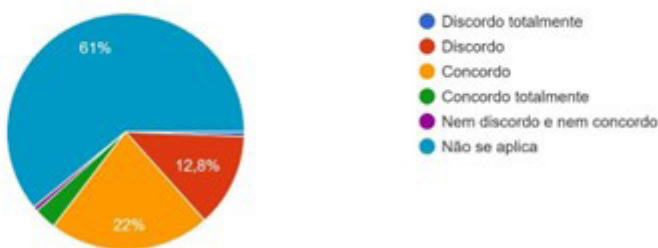
Dificuldades	
Concordo	36
Dificuldade de estabelecer feedback	3
Estrutura do processo avaliativo	22
Formulário	7
Outros	1
Receio de avaliar	3
Concordo totalmente	6
Estrutura do processo avaliativo	5
Formulário	1
Discordo	14
Dificuldade de estabelecer feedback	1
Estrutura do processo avaliativo	1
Não se aplica	10
Outros	2
Discordo totalmente	3
Não se aplica	3
Não concordo e nem discordo	5
Estrutura do processo avaliativo	1
Não se aplica	3
Outros	1
Não se aplica	100
Dificuldade de estabelecer feedback	2
Estrutura do processo avaliativo	2
Não se aplica	96
Total Geral	164

O questionamento que trata sobre o avaliador sentir dificuldades em avaliar o servidor, detectou-se que entre os que têm a função de avaliador 61% não se aplica; 22% concordam; 8,5% discordam; 1,5% discordam totalmente, 3,5% não concordam, nem discordam e 3,5% concordam totalmente. Em seguida solicitou-se que em caso afirmativo que listassem quais eram essas dificuldades onde as mais significativas foram: estrutura do processo avaliativo, formulário e receio de avaliar (Tabela 2).

Nesse sentido, Teixeira; Bassotti e Santos (2014, p.221), enfatizam que “é importante reforçar que o desempenho deve ser tratado como um processo de gestão, e não apenas como uma avaliação”, isto é, esse elemento fundamental está na origem da maior parte dos fatores que podem esclarecer o modo formal de adoção da gestão de desempenho atualmente.

Gráfico 4 - Distribuição dos servidores do Tribunal de Justiça do Maranhão quanto ao acompanhamento do ciclo avaliativo pelo avaliador

14. Você, enquanto avaliador, consegue acompanhar o desempenho do servidor em todo o ciclo avaliativo atual, considerando os fatores assiduidade...ativa, disciplina, produtividade, responsabilidade?
164 respostas



Sobre o acompanhamento do ciclo avaliativo, os servidores avaliadores destacaram em 22% que acompanham o desempenho do servidor; 61% diz que não se aplica; 12,8% discordam (Gráfico 4). Os dados corroboram com o que afirma Xavier (2011) sobre a avaliação de desempenho “[...] retrata ser a ferramenta adotada um instrumento de gestão importante para o desempenho das pessoas e que auxilia na entrega de serviços eficientes”.

Isto nos faz compreender que a avaliação de desempenho precisa estar alinhada com suas estratégias e com os servidores no momento da avaliação dos processos de trabalho, para que a instituição ao avaliar seu desempenho possa comparar o realizado com o planejado (VITORINO, 2019).

Gráfico 5 - Distribuição dos servidores do Tribunal de Justiça do Maranhão quanto ao que representa o processo avaliativo enquanto avaliado.

15. Você, enquanto avaliado, tem consciência do que representa o processo de avaliação de desempenho, seus objetivos e o porquê está sendo avaliado?

164 respostas



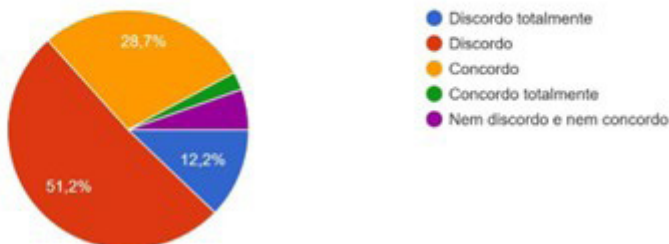
Sobre o processo de avaliação os servidores avaliados destacaram em 58,5% que concordam ter consciência do que representa, quais seus objetivos e por que está sendo avaliado; 19,5% dizem concordar totalmente; 9,1% diz que não se aplica e discordam respectivamente (Gráfico 5).

Resultado parecido foi encontrado no estudo de Vitorino (2019), onde os servidores demonstraram seus entendimentos sobre os fatores que podem ter influência no desempenho do trabalho e, também, revelaram seu conhecimento sobre a avaliação de desempenho, e sobre o instrumento avaliativo utilizado.

Gráfico 6 - Distribuição dos servidores do Tribunal de Justiça do Maranhão quanto ao instrumento avaliativo utilizado

16. Na sua opinião, o instrumento avaliativo (formulário) adotado por este tribunal é satisfatório e atende ao objetivo pretendido?

164 respostas



Em relação ao instrumento avaliativo (formulário) adotado pelo Tribunal de Justiça, 28,7% dos servidores concordam que o formulário é satisfatório e atende aos objetivos pretendidos; 51,2% discordam; 12,2% discordam totalmente (Gráfico 6). Os resulta-

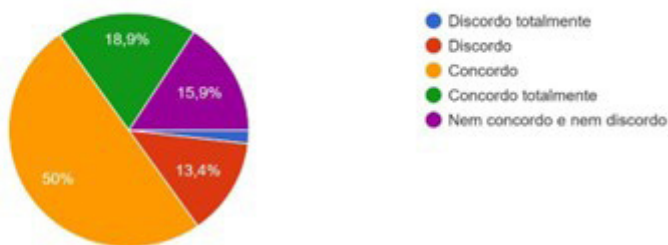
dos evidenciam que o instrumento utilizado na avaliação de desempenho não satisfaz ao que os servidores esperam, pois é necessário que os instrumentos alcancem, em algum grau, revelar como o mérito pode ser percebido e aprovado no contexto específico, ou seja, entre os servidores.

Nesse sentido, Teixeira; Bassotti e Santos (2014, p.222), afirmam que “o uso de instrumentos que privilegiem situações observáveis no trabalho e minimizem percepções individuais do avaliador pode colaborar para a legitimidade do processo”.

Gráfico 7 - Distribuição dos servidores do Tribunal de Justiça do Maranhão quanto a substituição do instrumento avaliativo utilizado

17. Caso a questão anterior seja negativa você acha que o modelo atual de avaliação de desempenho adotado pelo TJMA deve ser substituído?

164 respostas



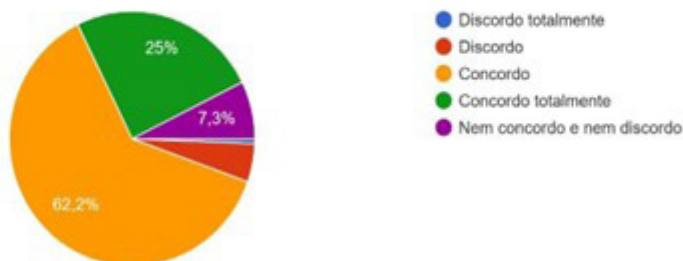
Quanto a substituição do instrumento avaliativo (formulário) utilizado pelo Tribunal de Justiça, onde 50% dos servidores concordam que o formulário deva ser substituído; 18,9% concordam totalmente; 15,9% nem concorda nem discorda; 13,4% discordam (Gráfico 7). Os dados demonstram que é urgente que ocorram mudanças no processo de avaliação de desempenho do Tribunal de Justiça iniciando pelo modelo atual de instrumento avaliativo.

Para Souza (2017, p.68) “muitas vezes, nas organizações públicas, os sistemas de avaliação de desempenho são elaborados sem o refinamento necessário para embasar as decisões decorrentes de um processo dessa natureza, o que gera dificuldades de entendimento dos gestores e demais profissionais”.

Gráfico 8 - Distribuição dos servidores do Tribunal de Justiça do Maranhão quanto ao modelo para substituição do instrumento avaliativo utilizado

18. Na sua opinião, um modelo que englobe outros atores (autoavaliação, pares e gestor) e outras competências deveria ser levado em conta?

164 respostas



Sobre a questão de um modelo de substituição do instrumento avaliativo utilizado pelo Tribunal de Justiça, observou-se que 62,2% dos servidores concordam com um novo modelo que envolva outras competências; 25% concordam totalmente; 7,3% nem concorda nem discorda (Gráfico 8). Pelos resultados é possível perceber que à medida que as finalidades estejam claras e que as ferramentas consigam informar os critérios de mérito, “o gestor terá maior clareza de como exercer seu papel na gestão de desempenho” (GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020, p.71).

Em continuidade a pesquisa questionou-se junto aos servidores que registrassem sugestões e críticas sobre o processo avaliativo do Tribunal de Justiça. Entre os servidores comissionados têm-se os seguintes depoimentos.

A produtividade individual aferida pelos sistemas do TJMA deveria ser levada em consideração para fins de avaliação (Servidor Comissionado C).

Deve ser mais objetivo, focado na produtividade (Servidor Comissionado F).

Um sistema que avalie a presteza do servidor quanto à constância de execuções de tarefas, e com metas, poderia ser um indicador poderoso que poderia, futuramente, nortear até outras questões como frequência e pagamentos proporcionais ao que se trabalha, sendo esses fatores indexados à meta diária (Servidor Comissionado L).

Pelo exposto, os servidores dos Cargos Comissionados revelaram suas compreensões em relação ao que esperam da avaliação de desempenho e manifestaram suas apreensões nesse sentido, destacando sugestões como foco na produtividade e metas bem estabelecidas.

Nesse contexto, Vitorino (2019, p.76) diz que “ao realizar a avaliação de desempenho é possível identificar novos talentos dentro da própria organização, por meio da

análise do comportamento e das qualidades de cada colaborador”. Outra oportunidade citada pelo autor é que o instrumento procura sempre contrabalançar as metas instituídas pela instituição com os desempenhos dos servidores visando conservar o sistema em funcionamento e em harmonia o que permitirá a obtenção dos objetivos delimitados, por meio da identificação do desempenho de seus servidores.

Sobre vincular os resultados da avaliação de desempenho à remuneração Freire (2015, p.38) diz que é salutar, considerando “que os servidores terão mais interesse e responsabilidades para cumprirem o que foi estipulado na meta institucional” assim, ao executarem a meta, alcançam o objetivo que foi instituído no planejamento estratégico da instituição.

Nas considerações informadas pela categoria dos magistrados, tem-se:

A avaliação feita somente pelo magistrado gera tensão com o servidor. Penso que a estrutura avaliativa poderia ser mista, com uma primeira no aspecto quantitativo e frequencial, retirada pelo próprio sistema, e outra no qualitativo, pelo chefe imediato (Servidor Magistrado E).

O modelo está correto, o problema é o conteúdo do formulário e a distribuição da pontuação (Servidor Magistrado B).

As falas oriundas dos depoimentos dos magistrados também situam críticas quanto ao atual modelo de avaliação de desempenho do Tribunal no sentido de que a avaliação deve ser observada como uma ferramenta de suporte à administração e ao processo decisório (TELLES; BITTENCOURT, 2017).

Nesse sentido, Ceribeli; Pereira e Rocha (2019, p.17), enfatizam que é necessário “a construção de um instrumento consistente de avaliação que esteja alinhado às competências essenciais valorizadas pela organização, e ao uso dos dados coletados para embasar a tomada de decisão na organização de forma coerente”.

As considerações informadas pelos servidores efetivos foram:

Não há conhecimento das reais atividades exercidas pelos servidores nas unidades. É comum o aproveitamento indevido de servidores especializados em funções diversas

dos cargos sem qualquer bonificação. Persiste ainda a igualdade de atribuições dentro das Unidades por auxiliares e técnicos com remuneração diferenciada. Há cargos em comissão que se fossem realmente avaliados demonstrariam produtividade pífia, mas que não são observadas pelo gestor da Unidade, uma que vez que suas obrigações são distribuídas entre os subordinados que não podem se negar a fazê-las (Servidor Efetivo A).

A avaliação talvez fosse mais efetiva se viesse da média das avaliações do superior, do próprio avaliado e de um outro colega de trabalho escolhido aleatoriamente. Além disso, as questões devem ser mais práticas e bem definidas alinhadas ao trabalho real das pessoas (Servidor Efetivo K).

Acho que antes de nova avaliação ser implementada, deverá ser considerada a fase da mudança cultural com sensibilização dos gestores e servidores para a importância do processo. Além disso, excluir da avaliação o cunho pessoal, relacional e pautar no profissional e na entrega (Servidor Efetivo D).

Acho que o processo de avaliação de desempenho deveria ser mais amplo, incluindo as avaliações sobre as capacitações para verificar o desenvolvimento das competências e ter relação com os objetivos estratégicos do órgão. Verificar se o servidor está contribuindo de fato para os resultados do órgão e em que medida (Servidor Efetivo H).

Analisando-se estes resultados notou-se que no contexto geral, os servidores levam em consideração distintos tipos de variáveis e níveis de análise, do mesmo modo que equacionam como poderia ser estruturada a avaliação de desempenho. Desse modo, a efetividade de uma avaliação de desempenho estaria vinculada, segundo este ponto de vista, a concreta probabilidade “do cunho pessoal, relacional e pautar no profissional e na entrega” conforme relato do Servidor Efetivo D.

Essas percepções vão de encontro com as recomendações de Oliveira (2011, p.26) ao relatar que “essas atividades constituem a razão da existência da administração pública, visto que, através delas ocorre a prestação de serviços à sociedade. Nesse contexto, fica transparente que o setor público tem a responsabilidade com a sociedade e é nesse momento que a Avaliação de Desempenho intervém com maior intensidade, na busca de oferecer ao público um serviço de boa qualidade”.

Nesse sentido, Leme (2016, p.28) assevera que “desenvolver pessoas é uma tarefa difícil e intensa, que demanda tempo e tem como objetivo diagnosticar competências exigidas para os cargos e compará-las com as de seus ocupantes, e ao identificar as dificuldades, estabelecer, implantar e acompanhar planos de desenvolvimento”.

Por fim, a adequada importância das avaliações de desempenho está na perspectiva de que elas não são somente um processo de mudança, mas podem colaborar com a melhoria do desempenho dos servidores.

Desse modo, mediante o exposto ao longo da pesquisa, observou-se que é importante que o Tribunal de Justiça integre em seu sistema de avaliação de desempenho a prática de feedback entre os avaliadores e avaliados, assim como reuniões para discutir as questões que foram consideradas abaixo do padrão desejado.

5 CONCLUSÃO

Os resultados encontrados ao longo da pesquisa nos revelaram, de um lado, comprometimentos em relação ao processo, anseio de mudança e de melhoria do desempenho e, de outro, a insatisfação com o atual modelo de avaliação utilizado no Tribunal de Justiça.

A pergunta de estudo foi extensamente respondida, considerando que se observou uma grita geral dos servidores acerca do descontentamento destes com o modelo de avaliação de desempenho em uso pelo Tribunal até então.

Ao analisar o sistema de avaliação de desempenho utilizado, foi possível constatar que a instituição tem como problema principal identificado pelos servidores o formulário utilizado atualmente, que segundo os funcionários não condiz com a realidade dos mesmos, pois não aborda a questão da competência.

A percepção a partir da ótica dos que consideraram insatisfatórios o atual modelo de avaliação de desempenho do Tribunal em estudo fica demonstrada a importância de capacitações específicas considerando que o conhecimento é fundamental para compreensão real desse complexo processo e das relações que dele advêm.

REFERÊNCIAS

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

BERGAMINI, C. W. *Avaliação de Desempenho Humano nas Empresas*. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de Pessoas: liderança e competências para o setor público*. Brasília: Enap, 2019.

CERIBELI, Harrison Bachion. PEREIRA, Mariana Rosendo. ROCHA, Guilherme Barcellos de Souza. Avaliação de desempenho nas organizações: um estudo multicasos. *Revista Pre-texto*. Belo Horizonte v. 20, n.2, p.11-31, abr-jun, 2019.

CAPUANO, Ethel Airton. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. *Revista do Serviço Público*. Brasília, v. 66, n.3, p.371-394.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 2019.

FEITOSA, C. M.C. *Percepção dos servidores da Universidade Federal do Maranhão sobre o processo de avaliação de desempenho*. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria – RS, p. 110, 2014.

FREIRE, D. A. C. *Avaliação de desempenho dos técnicos administrativos: análise comparativa entre os modelos adotados por duas instituições federais de ensino*. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-graduação em Gestão de Processos Institucionais, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas S.A., 2011.

GUESSER, PCL. ENSSLIN, SL. PETRI, SM. Avaliação de desempenho de gestão de recursos humanos no setor público. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 4, set/dez, 2020.

KREUZBERG, F., VICENTE, E. Para onde estamos caminhando? uma análise das pesquisas em governança corporativa. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 23, n. 1, p.43-66, 2018.

LEME, Rogério. *Gestão por Competências*. Ed. FGV; Rio de Janeiro, 2016.

OLIVEIRA, Aldemir Santos de. *As implicações da avaliação de desempenho no setor público*. 26 páginas. Monografia de Especialização em Gestão Pública Municipal. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Curitiba, 2011.

RODRIGUES, C.P.V. FREITAS, G.L. MESSIAS, E.P. Avaliação de Desempenho no Setor Público: o caso da Universidade Federal de Viçosa. *Revista Eletrônica da PUC SP*. v.01, n. 14, 2020. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br> . Acesso em: 25 de jun. 2021.

SOUZA, Cristiane Barbosa. Gestão de Desempenho por Competência na Administração Pública Federal. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Edição 07. Ano 02, Vol. 01. pp 58-76, Outubro de 2017.

TRIVINÕS, Augusto N. S. *Introdução a pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 2008.

TEIXEIRA, Hélio Janny. BASSOTTI, Ivani Maria. SANTOS, Thiago Souza. *Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público*. São Paulo: FIA/USP, 2014.

TELLES, L. B; BITTENCOURT, J. V. M. Avaliação de Desempenho Organizacional: Abordagens na Literatura Acadêmica Nacional. *Rev. Administração da UEG*, v.8 n.2 p.1- 14, maio/ago 2017.

VITORINO, Sílvia Maria Aparecida. A (in)visibilidade da avaliação de desempenho individual na perspectiva de servidores públicos de uma instituição federal. *RAU/UEG – Revista de Administração da UEG*, v.10, n.2 maio/ago. 2019.

XAVIER, C. F. *A importância da gestão estratégica nas empresas*. Monografia (MBA em Planejamento e Gestão Estratégica) - 2011. Disponível em: www.administradores.com.br. Acesso em: 19 jul. 2021.

A COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA COMO FERRAMENTA DE APRIMORAMENTO DAS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS NO ÂMBITO DO PODER JUDICIÁRIO

Lorena Alink Sousa Ribeiro¹
Priscilla Ribeiro Moraes Rêgo de Souza²

RESUMO

O presente trabalho pretende abordar a relevância da Comunicação Não Violenta (CNV), técnica desenvolvida pelo psicólogo Marshall Rosenberg em 1960, como forma de aprimoramento das relações internas e externas no âmbito dos Tribunais, em especial, do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão - TJMA. A abordagem compreende a conceituação da Comunicação Não Violenta, bem como sua metodologia e fundamentos. Por conseguinte, discorre-se sobre a sua importância nas relações internas e externas corporativas, no TJMA, bem como mecanismos de fomento e replicação da técnica.

Palavras-chave: comunicação não violenta; Rosenberg; relações corporativas; TJMA.

ABSTRACT

The present work intends to deal with the relevance of Non-Violente Communication (NVC), a technique developed by psychologist Marshall Rosenberg in 1960, as a way of improving internal and external relations within the scope of the Courts, specially the TJMA. The approach comprises the conceptualization of Non - Violent Communication, as well as its methodology and fundamentals. Consequently, analyses its importance on the internal and external corporate relations at TJMA, as well as mechanisms for promoting and replicating the technique.

Keywords: non - violent communication; Rosenberg; corporate relations; TJMA.

1 INTRODUÇÃO

“Quando é verdadeira, quando nasce da necessidade de dizer, a voz humana não encontra quem a detenha. Se lhe negam a boca, ela fala pelas mãos, ou pelos olhos, ou pelos poros, ou por onde for. Porque todos, todos, temos algo a dizer aos outros, alguma coisa, alguma palavra que merece ser celebrada ou perdoada pelos demais”(GALENO, E., 2002).

O presente trabalho busca analisar a Comunicação Não Violenta (CNV) como forma de aprimoramento das relações no âmbito do Poder Judiciário, com enfoque do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, sejam estas internas, externas, verticais ou

1 Aluna do Curso de Especialização em Gestão Judiciária UFMA, servidora pública, e-mail: lora-linksr@gmail.com.

2 Professora da Pós-Graduação em Gestão Judiciária. Doutoranda em Contabilidade e Administração pela FUCAPE; Mestre em Políticas Públicas pela UFMA; Graduada em Direito e Ciências Contábeis pela UFMA; e-mail: prmrsoouza@gmail.com.

horizontais.

O ser humano pode ser compreendido em sua essência como um ser social e, para tal, necessitou elaborar formas de interação eficiente com seus semelhantes – a comunicação. Consoante Carbone (2000) a comunicação representa uma atividade elementar a qualquer ser humano, possibilitando o acesso a informações indispensáveis a sua sobrevivência e manutenção das suas relações sociais. Dessa comunicação deriva a capacidade de organização, formação e produção de bens e serviços necessários, e que individualmente não seria viável. Assim, a informação é resultante dessa atividade e ponto inicial da gestão empresarial.

É no ambiente corporativo – privado ou público, ferredouro de procedimentos, técnica e indivíduos, que a comunicação, enquanto processo contínuo, pode reforçar os valores fundamentais da cultura organizacional; como, gerar desarmonia entre seus integrantes, uma cultura interna agressiva, causando distanciamento dos objetivos almejados (MONTEIRO, 2000). A comunicação inadequada ou deficiência dentro do ambiente laboral e também com o meio externo dá ensejo a uma clara deterioração da qualidade do ambiente de trabalho e reflete significativamente na produtividade dos servidores; seja pela comunicação ser incapaz de relatar as informações necessárias à realização das atividades determinadas, seja pelo fomento de um clima organizacional de animosidade, com ascendência de casos de assédio moral e de comprometimento da saúde mental dos servidores (ANMT, 2019), com a maior incidência de casos de depressão, transtornos de ansiedade, Síndrome de Burnout, dentre outros, bem como o afastamento do trabalho (MONTEIRO, 2018).

Em um contexto de globalização e modernização que abarca também as corporações de natureza pública, torna-se cada vez mais necessária e salutar a escolha pelo tratamento dos indivíduos integrantes e que interagem com a instituição cada vez mais como integrantes ativos e menos como recurso produtivo. Como recursos, são padronizados, uniformes, inertes e passivos, demandando uma administração mais hierárquica e controladora, ao passo que, enquanto parceiros das organizações, as pessoas seriam fornecedoras de conhecimentos, habilidades e inteligência para uma gestão mais orgânica e fluida das atividades, configurando verdadeiro capital humano e intelectual da instituição (CHIAVENATO, 2014, p. 2-3).

Nas instituições judiciárias o quadro é semelhante. O Poder Judiciário historicamente se apresenta como uma instituição de contornos mais rígidos e conservadores, embora venha eivando esforços de modernização, em especial, após a Constituição Federal de 1988 (CF/88). Conta, também, com destaque do Poder Judiciário Estadual Ma-

ranhense, com demandas de trabalho e metas altíssimas, contrapostas, na maioria das vezes, com uma equipe quantitativamente deficiente que, embora tecnicamente apta na atividade jurídica fim, apresenta dificuldades no que tange à gestão de processos e pessoas.

Também conhecida como comunicação empática ou compassiva, a CNV foi desenvolvida pelo psicólogo americano Marshall B. Rosenberg em meados de 1960, e ampara-se em habilidades de linguagem e comunicação que fortificam a humanidade, mesmo em condições adversas (ROSENBERG, 2006).

Consoante Rosenberg, o maior escopo é relembra o que já sabemos, ou seja, de como nós, seres humanos, deveríamos nos relacionar uns com os outros, em auxílio e de maneira que se manifeste concretamente esse conhecimento. Assim, a CNV nos auxilia na reformulação da forma pela qual nos expressamos e ouvimos o próximo. As palavras que proferimos, em vez de repetitivas, reativas e automáticas, tornam-se manifestações e respostas conscientes, amparadas firmemente na consciência dos nossos sentimentos e desejos. Em continuidade, somos estimulados a nos expressar de forma mais clara e honesta, ao passo que também ofertamos aos outros uma atenção mais respeitosa, ética e empática, tendo como resultante um contexto no qual escutamos nossas necessidades mais profundas e as dos outros (ROSENBERG, 2006).

Amparada fortemente na empatia e compaixão, a CNV busca compreender os conflitos negativos (que geram dor, mágoa, sinergia negativa), atuar, dentro do possível, em suas causas e promover estratégias positivas, resolutivas e de relacionamento salutar, por meio do encontro e da comunicação sem bloqueios (PELIZZOLI, 2012).

Relevante destacar também que a CNV, enquanto metodologia, possui fortes inspirações filosóficas na não-violência, de modelos comunicacionais de paz, bem como do saber da psicologia social e de grupos. Questiona e alarga o conceito de violência, retirando-o do reducionismo da violência física e criminal e analisando-o sob a perspectiva mais difusa e sistêmica, dentro de campos sociais conflitivos, de forma que os interlocutores assumam um discurso com maior controle sobre a mensagem e voltado para a pacificação e progresso mútuo (PELIZZOLI, 2012).

Nesse diapasão, o processo da CNV é balizado por quatro componentes: observação; sentimento; necessidade e pedido. Busca-se, consoante Rosenberg, expressar-se honestamente por meio dos quatro componentes, bem como receber com empatia por meios dos quatro componentes, estando a essência do método na consciência coletiva acerca destes (ROSENBERG, 2006). Dessa forma, a CNV possui uma larga amplitude de usos pelos Tribunais, seja no âmbito interno da comunicação vertical e horizontal, com o

escopo de melhoria no desenvolvimento de suas atividades e promoção de um ambiente no qual as relações laborais sejam mais cooperativas e de maior bem-estar social e igualdade; seja no âmbito externo, ao ofertar ao cidadão e jurisdicionado um atendimento mais humanizado, claro e eficiente, aproximando o Poder Judiciário cada vez mais dos preceitos de dignificação da pessoa humana e cidadania defendidos pela CF/88.

Ademais, existem trabalhos que discutem a CNV como uma ferramenta com grande potencial pacificador das relações instituições privadas, em um contexto, estrutura, variáveis e regime jurídico diferenciados da esfera pública. Já no setor público, trata-se de uma ocorrência pouco discutida, abordando mais a Administração Pública Indireta, com pouca referência ao ambiente judiciário.

O presente artigo, desse modo, justifica-se, haja vista a atualidade e a importância da adoção de técnicas de comunicação mais assertivas e pacíficas no ambiente corporativo interno e externo dos tribunais. A comunicação corporativa, em especial no âmbito dos tribunais, foi construída historicamente amparada em preceitos de rigidez, formalismo e liturgia, em que as relações de poder, em geral, imprimiam um caráter elitista e de autoritarismo às interações profissionais. Tal tipo de conduta proporciona um ambiente fértil para a ocorrência de comunicação agressiva, ineficiente, bem como situações de assédio e adoecimento da equipe.

Busca, enquanto objetivo central, compreender o conceito da técnica de CNV, desenvolvida pelo psicólogo Marshall B. Rosenberg, e qual a sua relevância como ferramenta de aprimoramento das relações internas e externas, no âmbito do Poder Judiciário, com enfoque no TJMA. Nos objetivos específicos, a pesquisa possui como escopo a abordagem da matéria sobre os seguintes aspectos: a) compreender o conceito e fundamentos da técnica de CNV, desenvolvida pelo psicólogo Marshall B. Rosenberg em 1960; b) a importância da CNV no ambiente corporativo dos Tribunais que, em geral, possuem uma comunicação mais tradicional, formal e imperativa, bem como os potenciais aprimoramentos no que tange à qualidade do desenvolvimento dos trabalhos, salubridade do ambiente laboral e melhoria da imagem institucional; c) formas de viabilização, treinamento e difusão da técnica de Comunicação Não Violência (CNV) no supracitado âmbito.

A escolha da metodologia a ser utilizada é uma etapa importante de uma pesquisa. Sendo assim, o presente artigo, quanto aos seus objetivos, é de natureza descritiva, e a fonte de informação utilizada é essencialmente bibliográfica, elaborada com base em material já publicado (GIL, 2017), podendo vir a utilizar algumas legislações. Segundo Gil (2017), a racionalidade humana tende à classificação como forma de organização e compreensão dos fatos. Assim, a classificação das pesquisas torna-se uma atividade re-

levante, vez que, à medida que se dispõe de um sistema de classificação, torna-se possível o reconhecimento das semelhanças e diferenças entre as modalidades de pesquisa, oferecendo ao pesquisador mais elementos para decidir acerca de sua aplicabilidade na resolução de problemas propostos para a investigação na pesquisa.

Reforça-se, ademais, que a presente pesquisa não busca o exaurimento do tema, mas fazer um panorama sobre a técnica da Comunicação Não Violenta (CNV) e a sua aplicabilidade em prol do avanço do ambiente corporativo interno e externo dos Tribunais, em especial, o TJMA. O artigo aborda conceitos básicos de estruturação do método de Comunicação Não Violenta criada por Rosenberg e, em tópico subsequente, a comunicação organizacional nos Tribunais e TJMA, assim como a qualidade dessa e a importância da adoção da Comunicação Não Violenta (CNV), com as considerações finais.

2 A TÉCNICA DE COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA (CNV)

A CNV foi desenvolvida por Marshall B. Rosenberg, psicólogo americano de base humanista, com origem a partir de experiências pessoais vivenciadas em sua infância na década, por volta de 1940 e com fortes inspirações na proposta de resistência não violenta de Gandhi.

Inicialmente, começou como uma proposta de metodologia prática, desenvolvida e aplicada por Rosenberg durante sua atuação como ativista dos direitos civis na década de 1960 e em unidades do sistema educacional público dos EUA localizadas em bairros violentos e segregados, e, em momento posterior, introduziu programas pacificadores em regiões de guerra, como Iugoslávia, Sérvia e Israel, assumindo, na atualidade, ramificações da sua organização internacional em mais de 60 países (MOTA, 2019). Trata-se de uma ferramenta amparada em habilidades de linguagem e comunicação que fortalecem a humanidade dos interlocutores, mesmo em condições adversas. Por abarcar conhecimento de séculos sobre a humanização da comunicação, a CNV não configura, essencialmente, uma novidade, apresentando como escopo maior o estabelecimento de maior consciência e assertividade na comunicação interpessoal (ROSENBERG, 2006).

Tal metodologia de comunicação perpassa pela reformulação da maneira como nos expressamos e ouvimos o próximo, minimizando as reações repetitivas e automáticas e convertendo-as em manifestações amparadas na consciência, respeito, empatia, compaixão, honestidade e clareza (ROSENBERG, 2006). Enquanto filosofia prática, um método, a CNV representa uma nova lente para a contemplação (e não enfrentamento) das relações humanas, e possui como instrumental elementar a boa comunicação e, como inspiração a sociabilidade e a compaixão básica, substituindo velhos padrões de defesa,

ataque e recuo ante julgamentos e críticas e permitindo a orientação das relações humanas para sua realização e satisfação (PELIZZOLI, 2012).

Nos termos de Rosenberg (2006, p. 22-23):

A CNV nos ensina a observarmos cuidadosamente (e sermos capazes de identificar os comportamentos e as condições que estão nos afetando. Aprendemos a identificar e a articular claramente o que de fato desejamos em determinada situação. [...] Embora eu me refira à CNV como 'processo de comunicação' ou 'linguagem da compaixão', ela é mais que um processo ou linguagem. Num nível mais profundo, ela é um lembrete permanente para mantermos nossa atenção concentrada lá onde é mais provável acharmos o que procuramos.

Nesse contexto, a técnica criada por Rosenberg atua como um instrumento de orientação durante as interações humanas no sentido da prevenção e resolução de conflitos, por meio de comunicação (verbal e não verbal) responsável, consciente, compassiva e não ofensiva. Destaca-se que o método da CNV permite que nem todos os interlocutores tenham o seu pleno conhecimento, ou mesmo inclinado a comunicar-se compassivamente de imediato, possibilitando a condução da comunicação para terrenos menos belicosos e mais assertivos e, por consequência, acabam se unindo ao propósito de comunicação mais respeitosa e compassiva quando esta se replica e se torna cultura no local (ROSERBERG, 2006). Para consecução do proposto, a técnica da CNV ampara-se em quatro componentes: a) observação – as ações concretas que observamos e que afetam o nosso bem-estar; b) sentimento – como nos sentimos acerca do que observamos; c) necessidade – as necessidades, valores ou desejos que fomentam nosso sentimento e d) pedido – ações efetivas, concretas e específicas que solicitamos em prol do enriquecimento de nossas vidas (ROSERBERG, 2006).

A observação dos fatos constitui um importante elemento da CNV, na qual objetiva-se a expressão clara e honesta ao próximo sobre como estamos. Distingue-se da avaliação estática, ou generalização, que possui um potencial sensível de contaminar a real imagem que a situação possui, por uma alterada por pressupostos e valores particulares (PELEZZOLI, 2012).

Acerca do assunto, Rosenberg considera que o primeiro componente da CNV demanda, necessariamente, a distinção entre a observação e a avaliação. Precisa-se observar claramente, sem acrescentar avaliações, o que vemos, ouvimos ou tocamos que impacta na nossa sensação de bem-estar. A observação constitui, dessa forma, um importante elemento da CNV, em que objetivamos nos expressar de forma clara e honesta com os demais. Todavia, a combinarmos a observação e a avaliação, há a diminuição da probabilidade de que os outros compreendam a mensagem da forma que desejamos transmitir, entendendo, muito provavelmente, como uma crítica e, assim, resistindo ou agindo reati-

vamente ao que foi dito. A CNV, destaca-se, não nos obriga a permanecermos completamente objetivos e isentos de avaliação, mas requer a distinção entre nossas observações e avaliações e sua manutenção (ROSERBERG, 2006).

A ideia em torno da separação entre observação e julgamento tem como motivação desestimular as generalizações estáticas, tendo em vista a dinamicidade da linguagem CNV. As avaliações a serem realizadas, em verdade, devem se orientar pelas observações específicas de cada momento e contexto apresentado (ROSERBERG, 2006).

Nesta seara, é relevante destacar a importância da observação sem julgamentos moralizadores, ou seja, avaliações de natureza errada ou maligna de pessoas e comportamentos em dissonância com nossos valores (ROSERBERG, 2006). O juízo moralizador, representa um severo alienante da comunicação social, pois condiciona, desde já, concepções sobre o próximo associadas, em geral, a valores, traumas, anseios e necessidades particulares, com um alto custo emocional para ambos os lados, bem como prejuízo para a continuidade, solidez e evolução da própria comunicação e alcance dos objetivos propostos.

O juízo moralizador normalmente é dotado de alta carga de julgamento, crítica, rotulação e comparação. O uso de expressões, como, “Meu chefe é incompetente” e “Meu colega é fraco”, denotam uma carga valorativa extremamente rasa acerca da real problemática em tela, seja sobre a eventual não consecução das metas e funções inerentes ao cargo pelo superior, ou a necessidade de aprimoramento técnico pelo companheiro de trabalho. Em verdade, o juízo moralizante é muito mais revelador sobre quem o propaga, pois evidencia muito do cerne valorativo e de experiências vividas pelo anunciante e é menos eficiente no quesito de analisar adequadamente a situação e comunicar a resultante do processo analítico de maneira clara, objetiva e edificante (TRINDADE, 2013).

Conforme assevera Rosenberg (2006), as análises que fazemos de outros seres humanos são, em geral, expressões trágicas de nossas próprias existências, valores e necessidade. São trágicas pois, ao expressarmos nossos valores e necessidades de determinada maneira, reforçamos a postura defensiva e a resistência a eles nas pessoas cujos comportamentos nos interessam; ou se essas pessoas concordam em agir de acordo com os nossos valores por aceitarem nossa análise de que estão erradas, o fazem por medo, culpa ou vergonha. Todos nós pagamos um preço alto por esse ciclo vicioso, sofrendo, cedo ou tarde, as consequências da diminuição da boa vontade daqueles que se submetem a nossos valores pela coerção externa ou interna, bem como ressentimento e redução da autoestima pela resposta derivada do medo, culpa ou vergonha de nós. Ao criarmos nos outros a associação entre nossa imagem e tais sentimentos, reduzimos a

possibilidade de que no futuro possam vir a reagir de maneira mais compassiva com nossas necessidades e valores.

Pelizzoli (2012) exalta tal aspecto associando-o à ética e à alteridade. Ética no sentido de que habitamos um espaço relacional, com interações orientadas para a vida e manejo dos conflitos de forma positiva, bem como colocar-se além da moral dicotômica do bem e do mal, sem, contudo, negar os próprios valores e responsabilidades. A alteridade sob o prisma da aceitação salutar do outrem como tal, aceitando a vida como ela se manifestou, o outro com seu ser próprio e diferente:

Ter em mente este 'princípio de realidade' é essencial para uma das tarefas mais importantes da vida: aceitar a vida como ela se manifestou o outro com o ser próprio. Para a CNV, dá-se um acontecimento salutar quando aceitamos outrem como tal [...] Há um aspecto curativo na aceitação de outrem como tal. Isto não significa que necessariamente eu precise aceitar o ato feito ou certos comportamentos dele, mas sim aceitá-lo como pessoa que tem um lugar no mundo. Para a Cultura de Paz, como diz o conhecido mestre brasileiro Lama Padma Samten, trata-se de dar 'nascimento social' a alguém [...].(PELIZZOLI, 2012, NÃO PAGINADO).

A CNV não busca eliminar as diferenças, padronizando todos os indivíduos, tendo em vista que viver em sociedade é viver em constante interação e conflito. Entretanto, a inflexão do esperado estado permanente de conflito ocorre quando se desiste de evitar a diferença, mas se aprende como lidar adequadamente com ela (PELIZZOLI, 2012).

O segundo componente da CNV é o sentimento, em que busca-se identificar quais foram os sentimentos vivenciados a partir da observação feita, assim como a nomeá-los adequadamente. A respeito, é relevante pontuar que a sociedade ocidental na atualidade possui um repertório de palavras de julgamento e rotulação dos outros superior ao relacionado à descrição clara dos nossos estados emocionais. Preocupa-se muito mais com a forma de julgamento a aplicar ao próximo e ao qual também será colocado sob ("o que eu acho sobre" e "o que acham de mim"), em detrimento da percepção do real sentimento que cada indivíduo tem ante a sociedade e interações pela qual atravessa (ROSENBERG, 2006). Nesse diapasão, o aprimoramento do sistema de identificação e expressão dos sentimentos sob a ótica da CNV perpassa, necessariamente, pelo reconhecimento e nomeação dos reais sentimentos particulares, para si e para o próximo, pois solidariza o sentimento de humanidade, vulnerabilidade em algum aspecto e imperfeição inerente a todos nós.

Rosenberg entende que "expressar nossa vulnerabilidade pode ajudar a resolver conflitos", justamente pela aproximação e nivelamento entre os interlocutores, o que possibilita uma comunicação mais horizontal e empática (ROSENBERG, 2006). Em continuidade, Rosenberg evidencia um terceiro componente da técnica da CNV - a necessida-

de, que se aclara com o movimento em que as necessidades precisam estar na origem dos sentimentos.

Nesse componente, a CNV amplia a consciência dos indivíduos adotantes com relação ao fato de que as atitudes ou palavras dos outros podem ser o estímulo, mas nunca a causa dos próprios sentimentos, cabendo a cada um decidir como receber as palavras e atitudes alheias, bem como avaliar a necessidade particular e as expectativas específicas no momento em que ocorre a recepção da mensagem (MARTINOT, 2016) No processo entre o recebimento da mensagem e os sentimentos reflexos surgidos no âmago do receptor, a autorresponsabilidade dos próprios sentimentos representa um importante fator para a efetividade da comunicação pacífica, segundo Rosenberg (2006, não paginado), :

Os nossos sentimentos são consequência das nossas escolhas. Cabe a cada um de nós decidir como vamos receber as palavras e as atitudes dos outros, bem como avaliar as nossas necessidades e expectativas no momento em que se dá a recepção. A decisão por uma escolha responsável envolve não culparmos nem aos outros pelos nossos sentimentos e necessidades e também reconhecer os sentimentos e necessidades nas entrelinhas da mensagem negativa que recebemos de outra pessoa.

Mister destacar que frequentemente os julgamentos, críticas e interpretações dos outros configuram expressões alienadas das nossas próprias necessidades e valores não satisfeitos e tendem a ter como reação a autodefesa ou contra-ataque. Quanto mais direta e assertivamente pudermos reconhecer e conectar nossos sentimentos às nossas necessidades, mais fácil será receber um retorno menos belicoso e mais compreensível (ROSENBERG, 2006).

Por fim, o quarto elemento da CNV é a formulação do pedido que envolve, primordialmente, saber expressar o que de fato estamos pedindo e não o que não estamos pedindo. Além da utilização de uma linguagem positiva, é salutar evitar frases vagas, abstratas ou ambíguas, bem como é fundamental a formulação das solicitações na forma de ações concretas que os outros possam realizar (ROSENBERG, 2006). Ademais, a CNV pressupõe a requisição enquanto pedido e não exigência, pois consoante Rosenberg:

Pedidos são recebidos como exigências quando os outros acreditam que serão culpados ou punidos se não os atenderem. Quando as pessoas nos ouvem fazer uma exigência, elas enxergam apenas duas opções: submissão ou rebelião. Em ambos os casos, a pessoa que faz o pedido é percebida como coercitiva, e a capacidade do ouvinte de responder compassivamente ao pedido é diminuída. (ROSENBERG, 2006, p. 103)

A exigência, assim, revela-se uma maneira desarmônica com a prática de comunicação empática, assertiva e respeitosa defendida pela técnica da CNV, uma vez que seu escopo maior não é mudar as pessoas ao nosso redor e controlá-las por meio de técnica

de abordagem, mas, sim, permitir que as diferenças sejam compreendidas e os conflitos dirimidos de forma que sejam estabelecidos relacionamentos amparados na honestidade, empatia e respeito e que, por consequência, acabaram trazendo bons frutos para todos os participantes (ROSENBERG, 2006).

3 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO ÂMBITO DO PODER JUDICIÁRIO E DO TJMA

Preliminarmente, mister esclarecer que as organizações, tal qual os seus integrantes – seres humanos, são, essencialmente, um ente social, vez que, formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, possibilitam o sistema funcional para a continuidade e alcance dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades e de transações complexas (KUNSCH, 2006). São essas práticas reiteradas e adotadas como padrão de entendimento e conduta interna que dão origem à cultura organizacional

Consoante Chiavenato (2014), cada organização é um sistema complexo e humano, com características particulares, com cultura e sistema de valores próprios. Todo esse conjunto de variáveis necessita ser continuamente observado e interpretado, pois influencia sensivelmente no clima existente na organização.

As organizações públicas não fogem à regra. Muito embora possuam características distintas das organizações privadas, vez que, além dos impactos internos, também afetam o funcionamento da sociedade em razão das funções desempenhadas e serviços prestados pelo Estado. Ainda assim possuem comunicação e código particular interno, que influenciam sensivelmente na qualidade com que as informações transitam interna e externamente, assim como, nos serviços prestados à população (MONTEIRO et al, 2020).

3.1 Qualidade da intercomunicação e a importância da adoção da Comunicação Não Violenta (CNV)

O Brasil, com destaque dos Tribunais, muito embora tenha assumido contornos mais aproximados da gestão privada, no que tange ao foco na eficiência e no resultado, com o escopo no interesse da clientela cidadã, em especial após a EC 45³, que criou o

3 “05/09/19 - O Tribunal Superior do Trabalho (TST) sedia, nesta quarta e quinta-feira (4 e 5), o 2º Seminário Nacional sobre a Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário, organizado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Na abertura do evento, o presidente do TST, ministro Brito Pereira, assinalou que a discussão sobre a preservação da saúde dos magistrados e dos servidores é essencial para a manutenção de um Poder Judiciário saudável e cumpridor de seus deveres constitucionais. [...]

Conselho Nacional de Justiça como solução institucional para enfrentamento da agenda de problemas administrativos e comportamentais do Poder Judiciário brasileiro, ainda é patente a existência de traços burocráticos na estrutura (RIBEIRO, 2016).

Nesse contexto, a estrutura administrativa e funcional do Poder Judiciário ainda detém características muito patentes no que diz respeito à formalidade e rigidez (hierarquia verticalizada e rígida), enfoque nas normas e regulamentos, padronização dos procedimentos, comunicação formal e ênfase autorreferência (concentração no processo em si e não no resultado). Salienta-se que a linguagem adotada no ambiente judiciário é predominante forense e tecnicista. Apesar de não ser de sua natureza uma comunicação agressiva, principalmente à luz de princípios administrativos como a de cordialidade e urbanidade, normalmente, a linguagem forense padece de clareza, não sendo compreendida em sua plenitude nem pelos que integram a estrutura e nem por seu principal destinatário, o jurisdicionado (LUZ, 2018).

O contexto estrutural do Judiciário atual, embora já tenha avançado muito, ainda conta com uma estrutura hermética e formalista nos termos mencionados, com uma sobrecarga de demandas processuais e quadro insuficiente de servidores em associação a uma cultura que ainda adota formas de exercício de liderança pautados no autoritarismo exacerbado; conflitos velados, oriundos da insatisfação do servidor com o cargo comissionado ou efetivo que ocupa; atividades com má distribuição entre servidores, cobranças bruscas e agressivas, dentre outros (MONTEIRO, 2018).

Como resultante, aumentam-se os casos de assédio moral entre integrantes da estrutura, aumento dos casos de adoecimento mental e afastamento do trabalho ante a

Relações de poder : Segundo o ministro, por muito tempo, o assédio moral foi associado às relações de trabalho em empresas privadas. No entanto, ele pode ocorrer em qualquer ambiente, como o serviço público e o Poder Judiciário. Para o conferencista, as relações de poder entre juízes e servidores devem ser revistas. Como detém o poder dentro de uma Vara ou fórum, o magistrado deve estar atento a todas as condutas, até mesmo à sua própria, para manter o ambiente de trabalho saudável. Isso inclui, na visão do ministro do TST, fazer exigências razoáveis, traçar objetivos alcançáveis e permitir que seus subordinados e colegas se desconectem de e-mails corporativos e de conversas em redes sociais e aplicativos como WhatsApp para tratar assuntos de trabalho (direito de desconexão). O ministro ressaltou a política de prevenção e combate ao assédio moral instituída em março deste ano pelo TST e pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) visando à conscientização, à sensibilização e à disseminação de informações sobre o tema. No mesmo sentido, o TST e o CSJT lançaram em maio uma cartilha e vídeos que retratam, em linguagem simples, situações do cotidiano de trabalho que podem resultar em assédio moral. [...] TRIBUNAL SUPERIOR TRIBUNAL DO TRABALHO. Assédio moral no Poder Judiciário é tema de abertura de seminário do CNJ no TST. Disponível em: <<https://www.tst.jus.br/-/assedio-moral-no-poder-judiciario-e-tema-de-abertura-de-seminario-do-cnj-no-tst>>. Acesso em 15/06/2021.

distante resolução efetiva do problema, principalmente à luz do fato de que o Judiciário ainda influi e é influenciado por estruturas difusas de poder em que o público e o privado ainda se confundem e os limites do privilégio ainda não são bem delimitados (DAMATTA, 2020).

Segundo Batista e Moretti (2020), os indivíduos compreendem seu ambiente de trabalho como uma tortura diária, travando uma verdadeira batalha para se manterem mentalmente equilibrados neste espaço. Dentre as queixas constantes, destacam-se a pouca clareza na definição das funções, cobranças ameaçadoras, intimidação, comunicação ineficaz e assédio. Tais situações que, em geral, são reiteradas, possuem efeitos cumulativos sobre os recursos internos do indivíduo, de modo que, em algum momento, possa a vir a desenvolver algum desequilíbrio físico e emocional – Síndrome de Burnout, depressão e transtornos relacionados ao consumo de álcool e drogas, como resultante de um ambiente profissional tóxico. Nota-se, assim, que a disfuncionalidade de um único membro do grupo pode se refletir em sofrimento coletivo, ao passo que um ambiente positivo possibilita que características assertivas de seus membros possam ser reverberadas e potencializar os resultados dos grupos.

Destarte, a falta de habilidade na comunicação, além de deletéria para a saúde mental dos trabalhadores, também torna impraticável, no caso do líder, da liderança do ambiente corporativo de modo adequado e eficaz. No caso dos trabalhadores, a reduzida competência em comunicação pode acarretar no desempenho inadequado das suas funções, o que o torna um profissional de pouca produtividade, bem como repassar à sociedade, cliente maior do Judiciário, uma imagem negativa e distante da organização (BATISTA; MORETTI, 2020).

Na esfera do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, não obstante ser reconhecido por eivar esforços na promoção de capacitação contínua de cursos por meio da ESMAM e dispor de um organograma com uma Diretoria de Recursos Humanos robusta e bastante atuante, a instituição ainda padece dos mesmos embaraços citados anteriormente.

Sob o prisma da conjuntura apresentada, a técnica desenvolvida por Rosenberg de CNV configura uma ferramenta com grande valor contributivo para aprimorar a comunicação e o clima organizacional do Judiciário, ao favorecer uma comunicação mais empática, consciente, assertiva e compassiva, evitando que conflitos sejam criados e contribuindo para que sejam solucionados (MONTEIRO et al., 2020).

A adoção da CNV como cultura institucional pode contribuir tanto na prevenção quanto nas negociações dos conflitos que surgem na instituição, vez que buscam fomen-

tar a empatia durante o entendimento e a condução desses conflitos. A sua utilização pelo público interno dos Tribunais, a exemplo de gestores e magistrados, possibilitam construir um processo de comunicação pacífica mais duradouro, vez que se dá pelo fato de esse público compor a relação humana que produz, criando mais chances de se tornar parte da cultura organizacional e um valor em si pela replicação vertical (MONTEIRO et al., 2020).

O método de Rosenberg também possui potencial mitigador e preventivo da violência e assédio em ambiente laboral, seja de natureza física, psicológica (abuso verbal, moral, entre outros) ou sexual que podem vir a serem praticados pelos membros da instituição ou terceiros – o jurisdicionado, tendo em vista o fortalecimento do diálogo, da cooperação, respeito e fortalecimento dos vínculos entre pares (MONTEIRO et al., 2020). Como consequência, reduz-se a tensão nos relacionamentos da instituição, com mitigação do adoecimento mental e afastamento dos servidores por questões relacionadas à saúde ou, até mesmo, em plena fuga do ambiente laboral tóxico.

Outro aspecto a ser contemplado diz respeito à adoção da comunicação não violenta com a clientela do Poder Judiciário, a sociedade e o jurisdicionado. A adoção de uma comunicação forense, porém mais acessível, humana e compreensível pela sociedade reverbera em uma mudança de imagem externa, apresentando uma instituição mais próxima da sociedade e menos elitista. Em verdade, a CNV já vem sendo promovida no âmbito dos tribunais brasileiros, a exemplo das iniciativas do TJSC⁴, TJMG⁵, TJMT⁶,

4 PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. Dicas de gestão – Comunicação Não-violenta. Elaboração Diretoria de Gestao de Pessoas – Divisão de Desenvolvimento de Pessoas. Disponível em : https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/dicas-de-gestao/-/asset_publisher/Vzr9I2D1M5Lh/content/comunicacao-nao-violenta?inheritRedirect=true. Acesso em 06/06/2021.

5 TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Oficina em Viçosa aborda comunicação não violenta. Disponível em: <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/noticias/oficina-em-viçosa-aborda-teoria-da-comunicacao-nao-violenta.htm#.YL10y_IKjIU>. Acesso em 06/06/2021.

6 TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MATO GROSSO. Comunicação Não-violenta é tema de live com desembargadora Clarice Claudino. Disponível em:<<http://www.tjmt.jus.br/noticias/63536#.Yml-nmqhKjIU>>. Acesso em: 16/06/2021

TJES⁷, TJDFT⁸, TJSP⁹, TJRJ¹⁰ e o TJMA¹¹.

A instrumentalização da técnica pode ser realizada com a adoção da CNV como um valor institucional e perene, a despeito das alterações de gestões dos tribunais, de forma que possa ser construído o conceito sólido de uma comunicação pacífica, respeitosa, ética, empática e assertiva.

Tal proposta reivindica necessariamente a contínua promoção de cursos e treinamentos de capacitação dos servidores e magistrados, no que versa acerca do aprendizado, adoção e exercício constante da comunicação não violenta no âmbito interno e externo do tribunal. Demanda também a construção, por parte do setor de recursos humanos, de manuais de cultura organizacional e comunicação não violenta que se tornam referenciais seguros e institucionalizados dos valores propostos, no que tange à comunicação pacífica para a entidade, servidores, magistrados e jurisdicionados.

Outro aspecto de alto valor contributivo diz respeito à criação, pelos setores de recursos humanos, dos tribunais, de núcleos de mediação e conciliação para resolução administrativa de conflitos entre servidores e magistrados. A medida permite o reforço do uso da CNV como vetor resolutivo de conflitos, bem como reduz o atendimento de tais demandas por meios processuais contenciosos administrativos como manifestações e reclamações à Corregedoria - a exemplo do TJMA - e que, em geral, são burocráticas e de pouco efeito satisfativo.

A CNV desenvolvida por Rosenberg, em vista do exposto, possui uma ampla abrangência de usos pelos Tribunais por meio, inicialmente, da construção de uma comunicação pacífica, ética, empática e compassiva como valor organizacional e adoção desse

7 TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo promoveu workshop em comunicação não violenta. Disponível em: <<http://www.tjes.jus.br/tribunal-de-justica-promoveu-workshop-em-comunicacao-nao-violenta/>>. Acesso em 16/06/2021.

8 TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS. Palestra “Comunicação não violenta”. Disponível em: <<https://www.tjdft.jus.br/informacoes/cidadania/nupemec/institucional/semana-nacional-da-conciliacao-2019/2018/palestra-comunicacao-nao-violenta>>. Acesso em 16/06/2021.

9 ESCOLA JUDICIAL DOS SERVIDORES. EJUS promove palestra “ Comunicação Não violenta: em busca do que nos conecta”. Disponível em: <<http://www.tjsp.jus.br/ejus/Noticias/Visualizar/56814>>. Acesso em: 16/06/2021.

10 PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Comunicação não-violenta é tema de palestra na Casa da Família de Santa Cruz. Disponível em: <<http://www.tjrj.jus.br/noticias/noticia/-/visualizar-conteudo/5111210/5888396>>. Acesso em 16/06/2021.

11 PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Comunicação não-violenta é tema de palestra na Casa da Família de Santa Cruz. Disponível em: <<http://www.tjrj.jus.br/noticias/noticia/-/visualizar-conteudo/5111210/5888396>>. Acesso em 16/06/2021.

como cultura interna. Oferece considerável retorno no que tange à mitigação e resolução de conflitos internos, sejam verticais ou horizontais, aumentando a produtividade e diminuindo as chances de um ambiente laboral deletério para a saúde mental, assim como oferece à sociedade um Judiciário mais humanizado e acessível e cada vez mais próximos dos preceitos de cidadania e dignificação da pessoa humana propostos pela CF/88.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É no ambiente corporativo – privado ou público, ferredouro de procedimentos, técnica e indivíduos, que a comunicação, enquanto processo contínuo, pode reforçar os valores fundamentais da cultura organizacional, como, gerar desarmonia entre seus integrantes, uma cultura interna agressiva. A comunicação inadequada ou deficiência dentro do ambiente laboral e também com o meio externo dá ensejo a uma clara deterioração da qualidade do ambiente de trabalho e reflete significativamente na produtividade dos servidores; seja pela comunicação ser incapaz de relatar as informações necessárias à realização das atividades determinadas, seja pelo fomento de um clima organizacional de animosidade, com ascendência de casos de assédio moral e de comprometimento e afastamento de servidores em razão de sua saúde mental.

Os Tribunais brasileiros, inclusive no TJMA, muito embora tenham eivado esforços por uma gestão mais eficiente e profissional, ainda padece de problemas comunicacionais derivados do excesso de formalismo, tecnicismo e liturgia hierárquica derivados da sua construção histórica. Como resultante, perde-se em qualidade da comunicação e cria-se um ambiente laboral tóxico, de comunicação agressiva e que contribui para o adoecimento mental e afastamento dos servidores.

Nesse contexto, a técnica criada por Rosenberg atua como um instrumento de orientação durante as interações humanas no sentido da prevenção e resolução de conflitos, por meio de comunicação (verbal e não verbal) responsável, consciente, compassiva e não ofensiva. Destaca-se que o método da CNV permite que nem todos os interlocutores tenham o seu pleno conhecimento, ou mesmo inclinado a comunicar-se compassivamente de imediato, possibilitando a condução da comunicação para terrenos menos belicosos e mais assertivos. A técnica da CNV, para a consecução de tal objetivo, ampara-se em quatro componentes: a) observação; b) sentimento ; c) necessidade e, d) pedido.

A técnica de Comunicação Não Violenta desenvolvida por Rosenberg na década de 1960 possui um amplo potencial de uso na referida esfera, ao proporcionar uma comunicação mais consciente, ética e compassiva. Muito embora já existam iniciativas em

tribunais acerca, torna-se relevante a adoção da comunicação não violenta como valor institucional e parte relevante da sua cultura interna, por meio da realização contínua de cursos, elaboração de manuais e formas pacíficas e administrativas de resolução de líderes entre servidores e intervenção positiva do setor de Recursos Humanos.

A pesquisa evidencia, assim, e em sede de encerramento, que, muito embora já existam iniciativas no âmbito dos tribunais, voltadas ao aprimoramento da comunicação corporativa, no sentido de torná-la mais eficiente, pacífica e salubre aos interlocutores, ainda é uma área pouco explorada sob o viés acadêmico e técnico. Apesar de não configurar um dos escopos do presente estudo, sugere-se, para futuros estudos, a realização de pesquisas qualitativas básicas, com aplicação de questionários e entrevistas, para o melhor mapeamento das relações comunicacionais dos servidores dos tribunais, assim como a expansão do estudo para outras esferas do judiciário, além do TJMA, de forma a melhor compreender a conjuntura comunicacional judiciária, aprimorar as atividades do setor, bem como a qualidade do ambiente laboral e de vida dos seus integrantes.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE MEDICINA DO TRABALHO. *Transtornos mentais estão entre as maiores causas de afastamento do trabalho*. Disponível em: <https://www.anamt.org.br/portal/2019/04/22/transtornos-mentais-estao-entre-as-maiores-causas-de-afastamento-do-trabalho/>. Acesso em: 05 jun. 2021.

BATISTA, Eraldo Carlos; MORETTI, Sarah de Andrade. *Saúde mental no ambiente organizacional: os desafios de uma comunicação eficaz e não violenta com os trabalhadores*. Disponível em : <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/424/453>. Acesso em: 06 jun. 2021.

CARBONE, Pedro Paulo. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abril. 2000. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6273/4864>. Acesso em: 04 jun. 2021.

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

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DAMATTA, Roberto. *Você sabe com quem está falando? Estudos sobre o autoritarismo brasileiro*. 1 ed. Rio de Janeiro: Rocco. 2020.

ESCOLA JUDICIAL DOS SERVIDORES. *EJUS promove palestra “ Comunicação Não violenta: em busca do que nos conecta”*. Disponível em: <http://www.tjsp.jus.br/ejus/Noticias/Visualizar/56814>. Acesso em: 16 jun. 2021.

FRAGA, Vanessa de Souza. *Secção 4: Governação e Políticas Públicas – Organizações públicas e comunicação não violenta junto aos stakeholders internos*. Braga, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/324706538_Seccao_4_Governacao_e_Politicas_Publicas_ORGANIZACOES_PUBLICAS_E_COMUNICACAO_NAO_VIOLENTA_JUNTO_AOS_STAKEHOLDERS_INTERNOS/link/5ade48f9458515c60f616b32/download. Acesso em: 05 jun. 2021.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2017, p. 32

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência social: a ciência revolucionária das relações humanas*: Tradução: Renato Marques. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

KUNSCH, MARGARIDA M. Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. *Faces da cultura e da comunicação organização*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, p. 167-190. Disponível em: <http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/11868/material/Comunica%C3%A7%C3%A3o%20organizacional%20conceitos%20e%20dimens%C3%B5es%20dos%20estudos%20e%20das%20pr%C3%A1ticas.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2021.

LUZ, Cristine Martins de Paula. *Por uma linguagem jurídica não violenta: possíveis interações entre comunicação jurídica e comunicação não violenta*. 2018. Monografia (Especialização em Sistema de Justiça) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Santa Catarina, 2018. Disponível em: <https://riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/6308/artigo%20CNV%20vers%C3%A3o%207.pdf?sequence=4&isAllowed=y>. Acesso em: 6 jun. 2021.

MARTINOT, Annegret F. *A importância da CNV – Comunicação Não Violenta na realização do processo de autoconhecimento*. Disponível em: <http://revistas.ung.br/index.php/educacao/article/view/2174>. Acesso em: 05 jun. 2021.

MONTEIRO, Janine Kieling et al. Prevenção do assédio moral no trabalho na visao de servidores públicos do judiciário. *Psicologia Argumento*, [S.1.], v. 36, n. 94, p. 546-564, dez. 2018. ISSN 1980-5942. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/index.php/psicologiaargumento/article/view/24454/pdf>. Acesso em 05 jun. 2021.

MONTEIRO, L. S., KYOTOKU, J. F., RIBEIRO, B., PINTO, C. T., BRAZ, F. F., & ROCHA, s. b. DA (2020). A importância da comunicação nao violenta (CNV) nas organizações públicas. *Revista Femass*, 2(2). Disponível em: <https://doi.org/10.47518/rf.v2i2.23>. Acesso em: 04 jun. 2021.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. *Manual de negociação coletiva e resolução de conflitos no serviço público*. Departamento de atividades setoriais (SECTOR). Genebra: OIT, 2011. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/instructionalmaterial/wcms_180609.pdf. Acesso em: 05 jun. 2021.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. *Plan de acción sobre salud mental 2013-2020*. Genebra: OMS, 2013. Disponível em: https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/97488/9789243506029_spa.pdf;jsessionid=D_A5DEE00540ECCDE250FC-3C49B34B25F?sequence=1. Acesso em 04 jun. 2021.

PELIZZOLI, Marcelo L. *Introdução à Comunicação Não Violenta (CNV) – reflexões sobre fundamentos e método*. Artigo publicado em Pelizzoli, M.L. (org). *Diálogo, mediação e cultura de paz*. Recife: Ed. da UFPE, 2012. Disponível em: https://www.ufpe.br/documents/623543/624496/Introdu%C3%A7%C3%A3o_%C3%A0_Comunica%C3%A7%C3%A3o_N%C3%A3o_Violenta_CNV_.pdf/a26d91e3-229f-4759-b1a5-01f2de3e4b68. Acesso em: 05 jun. 2021.

PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO MARANHÃO. *Comunicação Não-Violenta será tema abordado no Enatic 2021*. Disponível em: <https://www.tjma.jus.br/midia/tj/noticia/502828>. Acesso em: 16 jun. 2021.

PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. *Comunicação não-violenta é tema de palestra na Casa da Família de Santa Cruz*. Disponível em: <http://www.tjrj.jus.br/noticias/noticia/-/visualizar-conteudo/5111210/5888396>. Acesso em: 16 jun. 2021.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. *Dicas de gestão – Comunicação Não-violenta. Elaboração* Diretoria de Gestao de Pessoas – Divisão de Desenvolvimento de Pessoas. Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/dicas-de-gestao/-/asset_publisher/Vzr9I2D1M5Lh/content/comunicacao-nao-violenta?inheritRedirect=true. Acesso em: 06 jun. 2021.

RIBEIRO, leandro Molhano; PAULA, Christine Jalles. *Inovação institucional e resistência corporativa: o processo de institucionalização e legitimação do Conselho Nacional de Justiça. Revista Brasileira de Políticas Públicas*; Brasília. Vol 6, Ed. 3 (2016). Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/d0fd4f16a48476bf393ab7ddf39678c9/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=2031897>. Acesso em: 06 jun. 2021.

RISCOS *psicossociais e stresse no trabalho*, Agência Européia para a Segurança e Saúde no Trabalho. Bilbao: EU-OSHA, 2011. Disponível em: <https://osha.europa.eu/pt/themes/psychosocial-risks-and-stress>. Acesso em: 06 jun. 2021.

ROCHA, Caroline Reis. *Manual de comunicação não violenta para organizações*. 2017. Memorial Descritivo e Manual do Trabalho de Conclusão de Curso (Faculdade de Comunicação). Universidade de Brasília. 2017. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/19734>. Acesso em: 04 jun. 2021.

ROSENBERG, Marshall, B. *A linguagem da paz em um mundo de conflitos: sua próxima fala mudará seu mundo*. Tradução Grace Patrícia Close Deckers. 2. Ed. São Paulo: Palas Athena, 2019.

ROSENBERG, Marshall, B. *Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. Tradução Mário Vilela. 4. ed. São Paulo: Agora, 2006.

RUÃO, Teresa. *A comunicação organizacional e a gestão de Recursos Humanos: evolução e actualidade*. *Caderno do Noroeste*, Braga, v. 12, n. 1-1, p. 179-194, 1999. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2727>. Acesso em: 03 jun. 2021.

SUPERIOR TRIBUNAL DO TRABALHO. *Assédio moral no Poder Judiciário é tema de abertura de seminário do CNJ no TST*. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/-/assedio-moral-no-poder-judiciario-e-tema-de-abertura-de-seminario-do-cnj-no-tst>. Acesso em: 15 jun. 2021

TOMIO, Marialva; FRAGA, Vanessa. Negociação de conflitos em organizações públicas: contribuição da comunicação não violenta. In: A. M. Costa; Silva, I, Macedo; S. Cunha (Eds). *Livro de atas do II Congresso Internacional de Mediação Social: a Europa como espaço de diálogo intercultural e de mediação*, Braga: CESCO, p. 360-374, 2019. Disponível em: http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/article/view/3034. Acesso em: 04 jun. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS. *Palestra “Comunicação não violenta”*. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/informacoes/cidadania/nupemec/institucional/semana-nacional-da-conciliacao-2019/2018/palestra-comunicacao-nao-violenta>. Acesso em: 16/06/2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. *Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo promoveu workshop em comunicação não violenta*. Disponível em: <http://www.tjes.jus.br/tribunal-de-justica-promoveu-workshop-em-comunicacao-nao-violenta/>. Acesso em: 16 jan. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MINAS GERAIS. *Oficina em Viçosa aborda comunicação não violenta*. Disponível em: https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/noticias/oficina-em-vicosa-aborda-teoria-da-comunicacao-nao-violenta.htm#.YL10y_IKjIU. Acesso em: 06 jun. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MATO GROSSO. *Comunicação Não-violenta é tema de live com desembargadora Clarice Claudino*. Disponível em: <http://www.tjmt.jus.br/noticias/63536#.YmlnmqhKjIU>. Acesso em: 16 jun. 2021.

SCHUCH, P. (2009). Tecnologias da não violência e modernização da justiça no Brasil: o caso da justiça restaurativa. *Civitas – Revista de Ciências Sociais*, 8(3), 498-520. Disponível em: <https://doi.org/1015448/1984-7289.2008.3.48.72>. Acesso em: 06 jun. 2021.

VIEIRA, Benildes. *Comunicação violenta: a vilã oculta das organizações*. Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/comunicacao-violenta-a-vila-oculta-das-organizacoes/>. Acesso em: 04 jun. 2021.

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA CANVAS EM UNIDADE JURISDICIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA 1ª VARA DE PRESIDENTE DUTRA/MA

Michele Amorim Sancho¹
Lucylea Gonçalves França²

RESUMO

O presente trabalho apresenta a aplicação da metodologia Canvas na 1ª Vara de Presidente Dutra, localizada no Estado do Maranhão, e possui como objetivo demonstrar que essa metodologia ágil pode ser aplicada no Poder Judiciário como ferramenta de auxílio à elaboração do planejamento de ações da vara. Assim, o trabalho é dividido em três tópicos: o primeiro se relaciona à relevância da gestão no Poder Judiciário; o segundo, contém análise da metodologia Canvas e a proposta de modelo a ser implementada nas unidades jurisdicionais; por fim, no terceiro tópico está descrita a implementação da prática na 1ª Vara, durante o ano de 2020. Os resultados encontrados foram satisfatórios, uma vez que, em análise da série história dos índices de produtividade, relativos ao acervo ativo, ao número de processos pendentes de sentença e ao índice de atendimento à demanda (IAD), a unidade apresentou os melhores índices dos últimos 10 (dez) anos. Conclui-se que a metodologia promove uma gestão compartilhada, voltada para a criatividade e solução de entraves apresentados pela equipe.

Palavras-chave: metodologia ágil; canvas; gestão judiciária.

ABSTRACT

The present study addresses the application of the Model Canvas in the 1st Court of Presidente Dutra, located in the State of Maranhão. It aims to demonstrate that this agile methodology can be applied in the Judiciary Branch as an aid tool for the elaboration of the planning of the court. Thus, this study is divided into three topics: the first is related to the relevance of management in the Judiciary Branch; the second analyses the Model Canvas and the proposed model to be implemented in the jurisdictional units, and lastly, the third topic describes the implementation of the practice in the 1st Section, in the year of 2020. The findings were satisfactory, considering the analysis of the historic series of productivity rates, related to the active database, number of lawsuits pending of sentence and the index of demand assistance (IDA), the unit performed the best results in the last 10 (ten) years. The conclusion is that the methodology promotes shared management, oriented to creativity and solution for the obstacles presented by the staff.

Keywords: agile methodology; canvas; judiciary management.

1 Magistrada do Tribunal de Justiça do Maranhão. Bacharel em direito. massouza@tjma.jus.br

2 Professora do Departamento de Direito da Universidade Federal do Maranhão. Mestre em Direito Público pela UFPE. Doutora em Direito pela Universidad de Salamanca- Espanha. Email: lucylea.franca@ufma.br

1 INTRODUÇÃO

A adoção de metodologias ágeis no Poder Judiciário ainda se mostra uma realidade distante, devido, sobretudo, ao formalismo e à carência de conhecimento de gestão no contexto do Poder Judiciário, seja pelos servidores públicos, seja pelos magistrados.

Dessa forma, o presente artigo procura demonstrar que há necessária interligação entre gestão e o Estado constitucional brasileiro, em virtude do amplo acesso, no Brasil, ao Poder Judiciário, preconizado como direito fundamental e descrito no artigo 5º, XXXV, Constituição Federal (CF).

A pesquisa, então, se mostra relevante, uma vez que a implantação dessas metodologias no contexto de unidade jurisdicional é inovadora e contribui para a construção de soluções adequadas para os problemas de uma vara.

Além disso, com base nos postulados da governança judiciária, elencados, especialmente, na Resolução nº 325/2019 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e na Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), propõe-se que a metodologia Canvas se apresente como ferramenta de gestão destinada à elaboração do planejamento estratégico de unidade jurisdicional, já que, para o desenvolvimento de instituições eficazes, torna-se imprescindível o ato de planejar.

Nesse sentido, o segundo tópico deste trabalho aborda, justamente, a adaptação de metodologia desenvolvida para o mundo dos negócios com o fim de aplicá-la no contexto das unidades jurisdicionais.

O terceiro tópico contém o relato da experiência de aplicação da metodologia Canvas na 1ª Vara de Presidente Dutra, localizada no Estado do Maranhão e a análise dos principais índices de produtividade alcançados ao longo do ano de 2020, com base nos dados apresentados pela Corregedoria-Geral de Justiça.

Por fim, a importância da pesquisa reside no fato de que a adoção de mecanismos de outras ciências, como a Administração, contribuem com o bom funcionamento das varas.

2 PODER JUDICIÁRIO E GESTÃO: NECESSÁRIA INTERLIGAÇÃO NO ESTADO CONSTITUCIONAL BRASILEIRO

No Estado brasileiro, após a redemocratização, demandou-se a existência de novo modelo constitucional efetivamente comprometido com a dignidade humana (artigo 1º, III, CF) e, obviamente, com o pluralismo (artigo 1º, IV, CF), o qual, atualmente, na lição de Peter Häberle (2008), envolve o Direito Internacional.

Para Leonardo Avritzer (2017), o atual constitucionalismo latino-americano

apresenta três características, a saber: a) ampliação dos direitos, notadamente aqueles relacionados às comunidades tradicionais, como os indígenas e afrodescendentes, b) ampliação dos mecanismos de participação popular, como as audiências públicas, c) e maior protagonismo do Poder Judiciário, mediante a concretização de políticas públicas.

Nesse sentido, como o Poder Judiciário passa a desempenhar função primordial no Estado Democrático de Direito, em que, por exemplo, são sedimentadas as bases do controle de constitucionalidade, seja na forma difusa, seja na forma abstrata, bem como uma variedade de litígios, são postos em Juízo diuturnamente³. Portanto, é necessário que se estabeleçam pressupostos mínimos de gestão judicial, notadamente, no âmbito da Justiça Estadual, em que se concentram 79,4% das ações, segundo informações contidas no Relatório Justiça em Números do ano de 2020.

Na verdade, a ideia de gestão está intrinsecamente relacionada à eficiência como princípio regente da Administração Pública (artigo 37, caput, CF), compreendida como a inserção da noção de uma burocracia gerencial no serviço público, afinada com a boa governança, a qual possui como pilares principais a transparência, a ética, a cooperação e coordenação. Na visão de Cecília de Aragão (1997, p. 106):

Segundo os conceitos mais difundidos, eficiência está ligada ao melhor uso dos recursos da organização, de forma a obter seu produto ou serviço. Poderia ser sintetizada entre o input real e o input padrão (o desejado pela organização), cujo resultado tenderia a zero. Eficácia, por seu turno, refere-se à performance externa da organização, ao seu produto, ou seja, sua contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais. Pode ser sintetizada na relação entre output real e output padrão, cujo resultado tenderia ao infinito.

Nesse contexto, uma das novas abordagens referentes à teoria da gestão, segundo considera Manuel Mações (2017, p. 64), que pode ser aplicada ao contexto do setor público, relaciona-se à aprendizagem organizacional direcionada ao fomento da capacidade de criação e transformação de modo a refletir as mudanças ocorridas em oposição à organização tradicional, hierárquica e burocrática. Para o autor:

Uma organização que aprende pode definir-se como uma organização em que todos os seus elementos estão envolvidos em identificar e resolver problemas e têm a capacidade de se adaptar continuamente às mudanças do meio envolvente. É uma organização capaz de criar, adquirir e transformar conhecimento e de mudar o seu comportamento de modo a refletir o novo conhecimento e as novas capacidades. A ideia essencial é resolver problemas, em contraste com a organização tradicional, hierárquica e burocrática, que busca a eficiência e o controle, com estruturas formais construídas para a estabilidade em vez da mudança.

3 Na 1ª Vara da Comarca de Presidente Dutra, por exemplo, segundo dados do Sistema TermoJuris, coletados em 08 de janeiro de 2021 da Corregedoria-Geral de Justiça do Estado do Maranhão, em 2019, houve a distribuição de 1.261 (mil duzentos e sessenta e um) casos novos, tendo ainda sido proferidos 1.173 (mil cento e setenta e três)

Assim, o Poder Judiciário, na administração das unidades jurisdicionais, em que o magistrado, igualmente, desenvolve as funções de gestor, necessita adotar instrumentos de gestão, como o planejamento das ações da vara, a fim de concretizar a jurisdição à determinada comunidade política. Trata-se, portanto, de função atípica do Poder Judiciário, a qual não está mais adstrita, tão somente, a gerenciar orçamento ou pessoal no Tribunal de Justiça, por exemplo, mas de desenvolver em cada vara ou seção judiciária noções mínimas de gestão para a boa governança judicial.

A respeito da governança judicial, Luiz Akutsu e Tomás de Aquino Guimarães (2015) esclarecem tratar-se de conceito multifacetado, no qual se busca identificar práticas que permitam às organizações do Poder Judiciário alocar, de forma mais eficiente, recursos escassos, direcionados à efetividade das decisões judiciais, acessibilidade à Justiça e pela equidade, transparência e celeridade com que os serviços judiciais são prestados.

O CNJ, órgão que surgiu na estrutura do Poder Judiciário em 2004 (artigo 92, I-A, CF) e é responsável pelo controle administrativo da atuação jurisdicional (artigo 103, § 4º, CF), possui a competência para “fomentar a atividade planejadora, fundamental para o aperfeiçoamento da gestão nos aspectos administrativos e financeiros” (CONTI, 2017), por isso que, a partir do ano de 2009, a Resolução nº 70 dispôs sobre o planejamento e gestão estratégica do Poder Judiciário. Posteriormente, em 2014, a Resolução nº 198 passou a estabelecer as novas diretrizes para o planejamento estratégico nacional com duração até o ano de 2020.

Atualmente, a Resolução nº 325, de 29 de junho de 2019, instituiu a estratégia nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2021-2026, com destaque, para o presente artigo, do macrodesafio, referente aos processos internos, no tocante ao aperfeiçoamento da gestão administrativa e da governança judiciária, a qual é descrita como:

Formulação, implantação e monitoramento de estratégias flexíveis e aderentes às especificidades locais, regionais e próprias de cada segmento da justiça do Poder Judiciário, produzidas de forma colaborativa pelos órgãos do Poder Judiciário, magistrados, servidores, pela sociedade e pelos atores do sistema de justiça. Visa à eficiência operacional interna, à humanização do serviço, à desburocratização, à simplificação de processos internos, ao fortalecimento da autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário e à adoção das melhores práticas de gestão documental, gestão da informação, gestão de projetos e otimização de processos de trabalho com o intuito de melhorar o serviço prestado ao cidadão.

A governança judiciária se coaduna com o indicador brasileiro para o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nº 16, descrito na Agenda 2030, uma vez que busca promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis

e inclusivas em todos os níveis.

O planejamento, portanto, no contexto da Administração Pública é uma decorrência do direito fundamental à boa administração (SANTOS, OLIVEIRA e VICENTIM, 2016). Esse direito deve ser compreendido de forma ampla e a gestão deve ser intrínseca à atividade desempenhada pelo Poder Judiciário, como explicam Sauerbronn, Gangemi e Fernandes (2016, p. 17-18):

Argumentamos que compreender a disseminação de práticas e metodologias em outros contextos – por exemplo, a gestão no Poder Judiciário – seria uma forma de superar essa crise de relevância da área, ao aprofundar a análise de como vem sendo praticada a adaptação de certos modelos dominantes e reforçados ciclos de modismos (Abrahamson, 1991; Clark, 2004). Essas reflexões são importantes já que a área de estratégia gera um impacto “não-cosmético ou trivial” por tentar moldar o comportamento de gestores e estrategistas de forma massiva, afetando as organizações e as pessoas (Clegg, 2004). Essas questões são atualmente consideradas relevantes no contexto empresarial, e a aproximação das ferramentas de estratégia à gestão no Poder Judiciário torna-as relevantes também à administração pública.

Nesse sentido, a metodologia Canvas aplicada ao contexto da unidade jurisdicional pretende ser uma ferramenta para a elaboração do planejamento de cada vara, com foco na gestão compartilhada entre magistrado e servidores públicos atuantes naquela unidade do Poder Judiciário, a fim de ser possível compreender os entraves e formular propostas de soluções concretas para os problemas ventilados, com prazo para a entrega das tarefas e envolvimento de todos no ato de planejar.

3 METODOLOGIA CANVAS: CONCEITO, FINALIDADE E PROPOSTA DE APLICAÇÃO EM UNIDADE JURISDICIONAL

A metodologia *Project Model Canvas* (PM Canvas) foi apresentada no Brasil, pela primeira vez, em 2013, por José Finocchio Júnior, e passou a reformular o gerenciamento de projetos (FINOCCHIO JÚNIOR, 2020). Ela apresenta 13 (treze) caixas, que contêm os seguintes dizeres: justificativas, objetivo *smart*, benefícios, produto, requisitos, *stakeholders* externos, equipe, premissas, grupo de entregas, restrições, riscos, linha do tempo e custos. Por meio delas, é possível que a equipe, quando da formulação do projeto, faça a sua construção mediante preenchimento de cada uma dessas estruturas.

É claro que esse modelo de construção de projeto está voltado essencialmente para a atividade negocial e, no serviço público, principalmente no Poder Judiciário, o serviço prestado não é direcionado ao lucro, mas, sobretudo, à célere prestação jurisdicional, a qual, inclusive, foi elencada como direito fundamental no artigo 5º, LXXVIII, CF, em virtude da Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004. Para Ingo Sarlet, Luiz Marinoni e Daniel Mitidiero (2014, p. 675):

Trata-se de direito que reflete o sentimento comum das pessoas no sentido de que justiça lenta é justiça negada (sonoramente recolhido na expressão *justice delayed is justice denied*, da tradição anglo-saxônica). O direito ao processo com duração razoável, portanto, constitui peça fundamental para promover e manter a confiança social na efetividade da ordem jurídica.

Nessa esteira de pensamento, para uma abordagem voltada para o serviço público, Wankes Leandro e Helber Vieira desenvolveram em 2018 o Canvas Project Design, o qual será utilizado como base para o Canvas de unidade jurisdicional, constituído por 12 (doze) blocos, a saber: objetivo, justificativa, benefícios, características do produto/serviço, escopo, não escopo, *stakeholders*, premissas e restrições, riscos, entregas, datas e investimentos (LEANDRO e VIEIRA, 2018).

A partir, então, dessa abordagem, no âmbito das variadas unidades jurisdicionais, é imprescindível desenvolver arcabouços mínimos de gestão judiciária como, por exemplo, a adoção de pauta de audiência previamente marcada e com prazo para cumprimento junto à Secretaria Judicial, a fim de que esses atos processuais possam se desenvolver, já que envolvem muitos atores processuais para a sua realização, ainda mais quando se tratar de audiências presenciais.

Assim, a ideia de um planejamento, para cada unidade jurisdicional, comprometido com a gestão compartilhada entre magistrados e servidores e magistrados e o sistema de justiça, demanda a adoção de mecanismo próprio, com o intuito de facilitar a construção desse planejamento, por isso foi desenvolvido um Canvas voltado para a unidade jurisdicional.

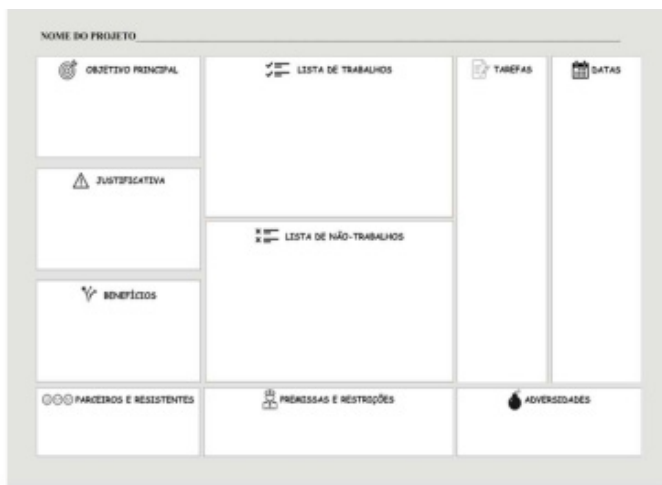
Nesse sentido, a ferramenta Canvas aplicada em unidade jurisdicional é compreendida como uma metodologia ágil, direcionada à facilitação da elaboração do planejamento estratégico da vara, em que se intenciona promover maior interação na equipe de trabalho.

Essa ferramenta de gestão se apresenta como um quadro, composto por 10 (dez) campos: objetivo principal, justificativa, benefícios, parceiros e resistentes, lista de trabalhos, lista de não-trabalhos, premissas e restrições, tarefas, datas e adversidades.

A restrição do número de blocos em comparação com o modelo do *Canvas Project Design* se fez necessária, a fim de adequar a metodologia à realidade jurisdicional, ao aproximar os tópicos de preenchimento ao cotidiano da unidade.

Dessa forma, expõe-se o modelo proposto de Canvas a ser aplicado em unidade jurisdicional:

Figura 1 - Modelo de Canvas aplicado em unidade jurisdiccional



A partir da exposição do quadro, é possível iniciar a sessão com a equipe de aplicação do Canvas, a qual se estenderá pelo prazo de 02 (duas) horas a 02 (duas) horas e 30 (trinta) minutos. O tamanho da equipe não influencia no preenchimento dos campos, pois a ideia é, justamente, permitir a participação de todos na construção do planejamento e usar a criatividade na solução dos problemas apontados, aspectos esses que a ferramenta estimula.

Além disso, deve-se proporcionar aos participantes *post it* das mais variadas formas e cores, e canetas também coloridas. É claro que estimular a criatividade, em um primeiro momento, remete à noção de que o ambiente precisa estar propício a essa finalidade. No entanto, a metodologia pode ser aplicada em qualquer espaço, inclusive nas salas de audiências, porque os materiais utilizados são o quadro, que pode ser impresso no formato de *banner*, *post it* e canetas.

Portanto, o primeiro passo é o *pitch*, ou seja, são repassadas informações essenciais ao grupo sobre o que se tenciona com o planejamento da vara e o motivo pelo qual a sessão está sendo realizada. Sugere-se que o magistrado ou o diretor de secretaria repasse à equipe o seu anseio, de forma breve, no máximo em 05 (cinco) minutos, com a finalidade de que a equipe conheça o objetivo do trabalho a ser desenvolvido para aquele ano, por exemplo. É interessante que o primeiro *post it*, colocado no quadro, esteja no campo objetivo principal e expresse, no contexto de planejar, que aquela metodologia tem por foco elaborar o planejamento estratégico da unidade para o ano que se inicia, por exemplo.

Realizado o *pitch*, explica-se aos participantes que existem post it e canetas, os quais poderão ser usados livremente.

Desse modo, é esclarecido, ainda, que cada participante deve preencher os campos apresentados com o entendimento que tiver acerca da nomenclatura indicada no bloco. Não haverá qualquer comunicação, nesse momento, entre os participantes e o gestor do projeto. O intento é deixar que cada integrante da equipe possa, sem a interferência do gestor ou dos demais membros da equipe, reprimir qualquer ideia ou sugestão a ser feita no planejamento. Essa fase dura, em torno de 30 (trinta) a 45 (quarenta e cinco minutos).

Após o preenchimento individual, o gestor precisa explicar o significado de cada bloco exposto no quadro. Não há ordem pré-determinada para preencher o Canvas, pois a importância reside na observância dos encaixes ou interligações estratégicas, as quais serão logo detalhadas. Sendo assim, como o campo objetivo principal já fora objeto de indicação, segue o que a equipe deve compreender por cada um dos 09 (nove) bloco restantes:

1. Justificativa: deverá ser realizada a listagem de problemas/gargalos da unidade. Para cada problema, deverá haver um benefício ou vários benefícios, como, por exemplo, expressiva quantidade de processos conclusos há mais de 100 (cem) dias, já que deve haver interligação/encaixe entre esses dois campos;
2. Benefícios: são os ganhos que o planejamento tencionará alcançar com a solução dos problemas indicados. Nesse sentido, caso haja a diminuição dos processos em atraso, haverá diminuição do atendimento às partes;
3. Parceiros e resistentes: é de extrema relevância que os gargalos apontados e os benefícios em sua solução atinjam aqueles que compõem, geralmente, o sistema de justiça. São os denominados parceiros, que deverão, portanto, ser incluídos no planejamento, pois podem contribuir à sua consecução. No caso de serem realizados mutirões para a solução de júris pendentes, o membro do Ministério Público poderá dispensar a intimação pessoal se for disponibilizada a pauta com antecedência, o que economiza o trabalho da Secretaria Judicial. É claro que a cultura da resistência⁴, infelizmente, pode

4 Para Carlos Haddad e Luís Pedrosa (2017), toda mudança ocorre por meio de pessoas. Assim, algumas delas assumem o protagonismo e liderança no processo ao passo que outras apresentam resistência à mudança, que deve ser sadia e capaz de ser superada pela racionalidade e os bons resultados.

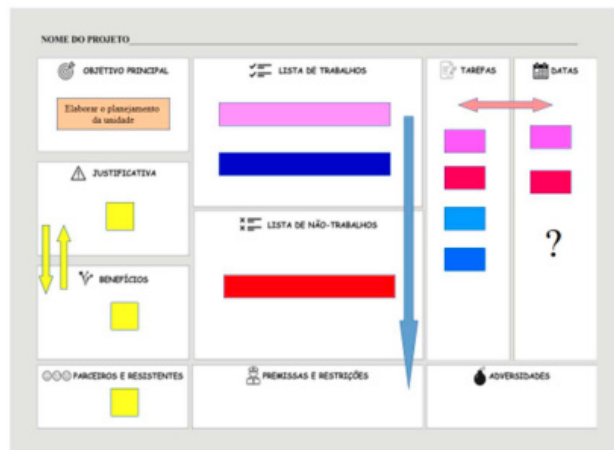
ser verificada entre os próprios servidores que compõem a unidade ou até mesmo na chefia imediata, fato esse que deve ser levado em consideração para implementar a cultura da inovação no âmbito do Poder Judiciário;

4. Lista de trabalhos: são as atividades que serão cumpridas para solucionar os gargalos (problemas) apontados, como a realização de mutirão de perícias, em demandas que envolvem o seguro DPVAT. Trata-se de escolha das atividades mais importantes para o contexto da unidade, a qual será feita pela equipe, e não mais somente pelo magistrado. A série de atividades relacionadas precisa considerar as premissas, restrições e as adversidades;
5. Lista de não-trabalhos: precisa-se delimitar, no espaço temporal indicado no objetivo para o planejamento, aquilo que não será realizado pela equipe. Arelado a isso, essa listagem permite que os servidores tenham a indicação precisa daquilo que realmente será feito e poderão concentrar os seus esforços na solução das prioridades indicadas;
6. Tarefas: para cada atividade indicada, é bem possível que haja o desdobramento em vários eventos. Logo, a tarefa corresponde a como será realizado cada um dos trabalhos propostos. Se tomarmos como exemplo o Mutirão de Perícias em DPVAT, a primeira etapa a ser cumprida será selecionar os processos aptos para o mutirão e a quantidade de feitos que se encontram na fase processual de designação de perícia. Então, no campo tarefa, a equipe deverá colocar a expressão no particípio passado: “processos selecionados” e atribuir para um servidor a realização da tarefa. Posteriormente à seleção dos processos, deverá ocorrer a intimação pessoal dos autores para o comparecimento ao ato. Então, no campo constará “intimações cumpridas”. Não há óbice em a tarefa ser cumprida por vários setores, desde que possam ser identificados para fins de eventual controle de prazo e cumprimento. Deve ser instituída, se possível, uma dupla verificação (*double check*), isto é, as tarefas serão monitoradas por 02 (dois) servidores, com o objetivo de se realizar checagem constante por uma dupla, o que minimiza falhas e fomenta o cumprimento do calendário estabelecido;
7. Data: a fixação de prazo para o cumprimento de cada tarefa ocasiona sentimento de segurança nos membros, pois cada um conhece o *deadline* de sua atribuição e há integração entre todos, devido ao trabalho ser comum à unidade. Além disso, deve-se atentar para a data de entrega da tarefa estar em consonância com o seu cumprimento. De nada adianta estabelecer prazos

extremamente exíguos, pois isso apenas ocasionará retrabalho;

8. Premissas e restrições: trata-se do que deve ser considerado pela equipe para cada um dos trabalhos indicados. Assim, se os processos precisam ser virtualizados e não há *scanners* na unidade, a equipe deve considerar esse fator para fins de realização do ato processual. Ou, ainda, deve-se considerar que o mutirão impacta diretamente na pauta de audiências, por isso a importância de se escolher uma data para a sua realização em que não haja sobrecarga de trabalho para nenhum dos setores da unidade jurisdicional;
9. Adversidades: é atuação preventiva dos integrantes, ao estabelecer aquilo que pode impactar no planejamento, como as férias de magistrados e servidores, o que pode acarretar a diminuição da força de trabalho.

Figura 2 - Encaixes Estratégicos no Modelo Canvas aplicado em unidade jurisdicional



Com essas explanações, a equipe passa, então, a organizar o quadro, já que os encaixes estratégicos devem ser atendidos e verificar se não há ideias repetitivas ou que não podem ser realizadas com base no objetivo principal. Torna-se um espaço democrático, no qual os *post it* são removidos e colocados nos mais variados campos. Estimula-se a equipe a pensar coletivamente e no cronograma geral da unidade, já que se levará em consideração a listagem de atividades as quais serão realizadas. Essa fase dura de 45 (quarenta e cinco) minutos a 60 (sessenta) minutos.

Ultrapassado esse momento, o gestor da unidade passa a analisar cada um dos blocos com a equipe, a fim de, finalmente, estabelecer o planejamento estratégico para a vara. Esse período tem duração de 30 (trinta) a 45 (quarenta e cinco) minutos, com o

objetivo de propiciar uma discussão entre gestor e equipe daquilo que se propôs inicialmente e o que pode ser efetivamente cumprido naquele ano, por exemplo. Tenciona-se, com essa fase, aproximar o olhar do gestor sobre a unidade e a visão dos servidores sobre os trabalhos, ao promover a gestão compartilhada da unidade, em que cada um passa a pertencer ao ambiente organizacional da vara e compreende a importância de sua atribuição.

Essa prática foi aplicada na 1ª Vara de Presidente Dutra durante a correição geral, no início do ano de 2020, e resultou na execução dos trabalhos ali descritos, mesmo diante da pandemia do coronavírus, como será exposto no tópico seguinte.

4 A EXPERIÊNCIA NA 1ª VARA DE PRESIDENTE DUTRA/MA: GESTÃO COMPARTILHADA NA UNIDADE JURISDICIONAL

A cidade de Presidente Dutra se localiza a 347 (trezentos e quarenta e sete) quilômetros da capital do Estado do Maranhão e, segundo o Censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), a estimativa, para o ano de 2020, é a de que a população corresponda a 48.036 (quarenta e oito mil e trinta e seis) pessoas. Além disso, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), no ano de 2010, estava no patamar de 0,653. Quanto à economia, dos 217 (duzentos e dezessete) municípios, ela figura em 27º (vigésimo sétimo) lugar no tocante ao PIB *per capita*.

Com relação ao Poder Judiciário Estadual, por força do Código de Divisão e Organização Judiciárias do Estado do Maranhão, é composto por 02 (duas) varas e uma Turma Recursal, cabendo, pois, à 1ª Vara a competência para processar e julgar os feitos relativos à matéria cível, empresarial, criminal, fazendária e saúde pública, registros públicos, fundações, execução penal, correição de presídios e *habeas corpus*.

Assim, quando da titularidade na 1ª Vara de Presidente Dutra, ocorrida em maio de 2019, foi proposto o início de uma gestão compartilhada entre servidores e magistrado, a fim de impulsionar o ritmo de trabalho na unidade, porque a vara contava com acervo ativo de 4.983 (quatro mil novecentos e oitenta e três) processos, sendo 2.232 (dois mil duzentos e trinta e dois) feitos pendentes de sentença. Existiam, ainda, em torno de 1.200 (mil e duzentos) processos suspensos, os quais foram reativados prioritariamente no mês de setembro/outubro do ano de 2020, quando se firmou o entendimento para o fim da suspensão de processos afetos à temática dos empréstimos consignados⁵.

5 Os processos que envolviam a temática dos empréstimos consignados, no Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão (TJMA), foram afetos à sistemática do incidente de resolução de demandas repetitivas (IRDR), descrito no artigo 976, Código de Processo Civil 2015 (CPC/2015), no ano de 2017, por meio do Tema 05, e ficaram suspensos até o ano de 2019. Dessa forma, devido ao julga-

As taxas de julgamento e de baixa líquidas, respectivamente, estavam no patamar de 74,76% e 75,74%.

Durante a correição geral, no mês de janeiro de 2020, aplicou-se a primeira sessão do Canvas voltado à unidade jurisdicional, oportunidade em que participaram 08 (oito) servidores públicos, de um total de 13 (treze), já que alguns se encontravam de licença ou de férias. Essas ausências não deslegitimaram a metodologia, porque houve a adesão ao planejamento em reuniões posteriores com a equipe completa.

A equipe, então, reuniu-se na sala de audiências no dia 08 de janeiro de 2020, por aproximadamente 02 (duas) horas, de maneira ininterrupta, quando foram repassadas as orientações para preenchimento do quadro Canvas, em que a magistrada titular assumiu a função de gerência do planejamento estratégico.

Os participantes indicaram nos respectivos campos o seguinte:

1. Justificativa: grande quantidade de acervo ativo e pendente de sentença; excessivo atraso processual; gargalo no atendimento ao público, necessidade de julgamento dos processos que envolvam crimes contra a vida e quantidade significativa de processos aguardando audiência;
2. Benefícios: satisfação do jurisdicionado e do sistema de justiça; diminuição do volume de trabalho a longo prazo; melhoria nos fluxos de trabalho; cumprimento das metas do CNJ; alcance da gratificação por produtividade judiciária e baixa do acervo;
3. Parceiros e resistentes: Ministério Público, Defensoria Pública, Unidade Prisional e de Ressocialização de Presidente Dutra, assessoria, gabinete, secretaria judicial, estagiários, Advogados;
4. Lista de trabalhos: eliminação do acervo físico que tramita sob o rito dos Juizados Especiais Fazendários; mutirão de processos que envolvem o seguro DPVAT; cumprimento pelos Oficiais de Justiça dos processos com mandado pendente há mais de 30 (trinta) dias; realização de júris mensalmente, organização da pauta;
5. Lista de não-trabalhos: digitalização dos processos físicos e migração para o sistema PJe;
6. Tarefas: com relação a esse tópico, cada servidor ficou responsável pelas tarefas desdobradas da lista de trabalho; senão vejamos: no tocante ao mu-

mento das teses firmadas, foi necessária, no âmbito da 1ª Vara de Presidente Dutra/MA, a reativação desses feitos processuais

tirão DPVAT, os estagiários foram incumbidos de catalogar os processos junto da assessoria; o gabinete focou na prolação de decisões saneadoras, sobretudo, até o mês de julho de 2020, para que, em 29 de setembro de 2020, houvesse o mutirão. No tocante ao julgamento dos crimes contra a vida, foi elaborada a relação de processos com réus pronunciados e os pendentes de análise de minuta de pronúncia;

7. Data: Para cada tarefa indicada, houve prazo designado para a feitura, que foi estabelecido e indicado no *Google Agenda* da unidade jurisdicional;
8. Premissas e restrições: feriado da semana santa, férias dos servidores, a fim de que as tarefas contemplassem essa ausência, falta de comprometimento da equipe no cumprimento das tarefas;
9. Adversidades: falta de *internet*, problemas de saúde que possam ocasionar afastamentos; cadastramento errôneo de processos

Posteriormente à elaboração do quadro, a equipe de trabalho se reuniu em outras duas ocasiões, de maneira presencial e por 30 (trinta) minutos, para que, a partir desse diagnóstico global, realizado para o ano de 2020, e dos levantamentos realizados nos sistemas eletrônicos, em 10 de março houvesse o lançamento do planejamento estratégico da 1ª Vara de Presidente Dutra, que levou em consideração todos os indicativos trazidos, com ampla divulgação para o sistema de justiça.

Dessa forma, mesmo diante da pandemia do novo coronavírus (COVID-19), o planejamento não deixou de ser executado pela equipe, sendo, pois, agregada a digitalização dos processos como trabalho. Em dezembro de 2020, a unidade já contava com 751 (setecentos e cinquenta e um) feitos digitalizados e migrados, o que corresponde a um total de quase 79% dos processos relacionadas à matéria cível, de acordo com informações do Sistema TermoJuris, sem levar em consideração os feitos criminais que estão pendentes de sentença na fase de conhecimento, uma vez que já é adotado o Sistema Eletrônico de Execução Unificado (SEEU) na unidade, e do âmbito da Lei dos Juizados Especiais Criminais, em virtude do fato de o TJMA ainda não ter estendido o PJe Criminal para a 1ª Vara de Presidente Dutra.

Reforça-se que, da lista de trabalhos, somente não foi possível executar a realização dos júris mensalmente, porque, com a pandemia, a unidade ficou centrada na implementação das teleperícias no âmbito do seguro DPVAT, nas audiências telepresenciais e na migração dos processos do meio físico para o meio eletrônico.

Para demonstrar a evolução dos principais indicadores da unidade, serão examinados o acervo ativo – quantitativo de processos existentes na unidade, com a exclu-

são daqueles que se encontram suspensos, sobrestados ou no arquivo provisório –, que se relaciona com a taxa de baixa líquida; acervo pendente de sentença – todos aqueles feitos processuais que se encontram na fase de prolação de sentença no processo de conhecimento –, relacionado com a taxa de julgamento líquida; os atrasos de processos há mais de 100 (cem) dias tanto na secretaria quanto no gabinete, bem como o Índice de Atendimento à Demanda (IAD), o qual considera o percentual de processos baixados em relação ao número de casos novos apresentados no mesmo período.

Todos esses índices serão analisados a partir da perspectiva dos anos de 2010, 2015, 2019 e 2020, quando disponíveis no painel de business intelligence. Os dados foram retirados do sistema TermoJuris, adotado pela Corregedoria-Geral de Justiça do TJMA e, durante o ano de 2019-2020, não houve mudança no quadro de servidores, estando, pois, a 1ª Vara com um déficit de 02 (dois) técnicos judiciários, de acordo com a estrutura organizacional preconizada pelo TJMA.

No final do ano de 2019, aconteceu o fenômeno inverso, pois, mesmo diante da reativação de aproximadamente 1.200 (mil e duzentos) processos, houve diminuição do acervo ativo. No entanto, ocorreu o aumento no quantitativo do acervo pendente de julgamento. Já no final do ano de 2020, com a implantação da metodologia Canvas, reduziram-se 867 (oitocentos e sessenta e sete) processos do acervo ativo, ao contabilizar uma taxa de baixa de 58,86%, e 1.337 (mil trezentos e trinta e sete) feitos pendentes de sentença. Atrelada a isso, a taxa de julgamento, igualmente, apresentou melhoria no período entre 2019-2020, pois era, em dezembro de 2019, 74,76% e, em dezembro/2020, passou para o patamar de 51,82%. Isso implica afirmar que ocorreu o julgamento de quase 48% do acervo ativo da vara. A média do TJMA de julgamento é de 61,27%.

Com relação à tabela abaixo, será estabelecida a relação entre o acervo ativo e o percentual de processos em atraso na secretaria judicial e no gabinete no período de abril/2019 a dezembro/2020⁶:

Período avaliado	Acervo Ativo	Processos em atraso na secretaria	Processos em atraso no gabinete
Abr.2019	4.983	1.978 (39,69%)	1.744 (34,99%)
Dez.2019	4.602	1.202 (26,11%)	1.169 (25,40%)
Jun.2020	4.194	967 (23,05%)	875 (20,86%)
Dez.2020	3.735	790 (21,15%)	624 (16,70%)

⁶ Esclarece-se que se optou por esse período, uma vez que os dados dos processos em atraso há mais de 100 (cem) dias, seja no gabinete, seja na secretaria judicial, somente passaram a ser contabilizados a partir da titularidade na unidade jurisdicional, que se deu em maio/2019.

Essa análise propiciou demonstrar que há diminuição gradativa do percentual do acervo em atraso, desde a titularidade na unidade – na secretaria houve a redução de 18,54% e no gabinete de 18,29% –, o que impacta a solução mais célere dos feitos judiciais, embora o almejado pela equipe para a unidade seja que o atraso se direcione ao percentual de 10% (dez por cento) do quantitativo total de processos. A redução maior do atraso no período anterior à metodologia Canvas se deu em virtude do fato de que a unidade se encontrava sem magistrado titular há 06 (seis) meses, bem como a Secretaria Judicial não praticava atos ordinatórios, o permitiu, em um primeiro momento, diminuir o excesso de processos em atraso.

Por fim, quanto ao IAD, foi adotado, tão logo do ingresso na vara, uma rotina específica para o arquivamento dos processos. Assim, todas as sextas-feiras, a secretaria judicial é direcionada para o cumprimento dos processos em que há sentença. Na primeira e segunda sextas-feiras do mês, a equipe está direcionada em dar cumprimento às sentenças prolatadas durante a semana, mediante a publicação eletrônica ou via Diário da Justiça Eletrônico (DJE). Além disso, é verificada constantemente a expedição de alvarás judiciais, relativos a condenações, bem como a classe de processos denominada de cumprimento de sentença. No sistema PJe, há, igualmente, preocupação com a caixa em que já foram prolatadas sentenças em audiência, a fim de serem cumpridas. Na terceira e quarta sextas-feiras do mês, a rotina da secretaria está direcionada para a certificação de prazos relativos ao trânsito em julgado e dos recursos eventualmente interpostos – recurso inominado em sede de Juizados Especiais e recurso de apelação – em desfavor das sentenças, bem como intimações para apresentação de contrarrazões e arquivamentos em geral.

Ademais, foram instituídas, no âmbito da Corregedoria-Geral de Justiça, semanas denominadas de Semana da Baixa Processual, com o intuito de que, na semana designada, haverá desempenho de tarefas que tencionam dar baixa no processo, inclusive mediante a suspensão do atendimento.

Com essas rotinas delineadas, a partir do ano de 2019, o IAD ficou no patamar de 159,79%; tendo, pois, a média nacional alcançado o patamar global de 117,1%, segundo informações do Relatório Justiça em Números de 2020. No ano de 2020, o IAD ficou em 243,07%, o que representou um aumento de 83,28% nessa taxa e, portanto, o comprometimento da equipe em arquivar os processos e com a rotina instituída.

Quanto às metas estabelecidas pelo TJMA, as quais são verificadas anualmente e levam em consideração a sistemática adotada pelo CNJ, para o ano de 2020, a unidade deveria cumprir as metas 01, 02, 04 e 06. A primeira delas está relacionada a julgar

maior processos de conhecimento do que os distribuídos durante o ano. A meta 02 se direciona para o julgamento de 80% (oitenta por cento) dos processos distribuídos até 31 de dezembro de 2015, para o ano de 2019, e, para o ano de 2020, até 31 de dezembro de 2016. No tocante à meta 04, esta se destina ao julgamento de 70% (setenta por cento) das ações de improbidade administrativa e crimes contra a administração pública distribuídas até 31 de dezembro de 2016 para o ano de 2019, e, para o ano de 2020, até 31 de dezembro de 2017. A meta 06 determina o julgamento de 60 (sessenta por cento) das ações coletivas distribuídas até 31 de dezembro de 2016 para o ano de 2019, e, para o ano de 2020, até 31 de dezembro de 2017

Conforme tabela abaixo, a meta 01 foi cumprida na unidade durante os anos de 2019 e 2020. Além disso, no ano de 2020 houve o cumprimento integral da meta 06. Em relação à meta 02, que se apresenta como um gargalo da vara, dos 552 (quinhentos e cinquenta e dois) processos indicados, foram julgados 233 (duzentos e trinta e três). E, quanto à meta 04, devido à pandemia do coronavírus, que motivou a interrupção do trabalho presencial na unidade e dos demais atores do Sistema de Justiça, e, por serem os processos criminais ainda físicos, teve-se maior dificuldade, no ano de 2020, em realizar o julgamento desses feitos, por isso que o percentual de cumprimento foi menor em 2020, se comparado com o ano de 2019.

Metas	2019	2020
Meta 01	100%	290,95%
Meta 02	31%	42,21%
Meta 04	17%	9,09%
Meta 06	50%	66,67%

Destaca-se, por fim, que a adoção do planejamento de ações para a unidade, com o auxílio da metodologia Canvas, permitiu maior organização das ações judiciais na vara, ao ocorrer julgamentos em blocos de causas repetitivas e identificação dos grandes litigantes/recorrentes, a fim de adotar tratamento processual adequado para essas espécies de demandas e evitar julgamentos contraditórios. Assim, foram produzidos 4.693 (quatro mil seiscentos e noventa e três) provimentos jurisdicionais, sendo 1.922 (mil novecentos e vinte e dois) despachos, 1.196 (mil cento e noventa e seis) decisões e 1.575 (mil quinhentos e setenta e cinco) sentenças.

Com a implementação de postulados da gestão processual, tais como a flexibilidade procedimental e o fomento aos métodos alternativos de solução de conflitos, com vistas a abreviar a duração do processo (ANDRADE, 2020), o tempo médio entre a data de abertura e a data da sentença ficou em 1.216 (mil duzentos e dezesseis dias),

com a ressalva de que estão incluídos, neste cálculo, as execuções fiscais e execuções de títulos extrajudiciais, demandas essas que tradicionalmente impactam no tempo médio de duração do processo⁷. Ainda, do quantitativo de sentenças proferidas, a taxa de recorribilidade externa foi de 12,26%, ao passo que a de recorribilidade interna foi de 4,39%. Portanto, a análise dessas duas taxas, a qual deveria estar atrelada à taxa de reversibilidade⁸, mas não há dados coletados pelo TJMA, demonstra que as decisões transitam em julgado, em sua maioria, sem a necessidade de interposição de recurso de apelação/recurso inominado, bem como a incidência de embargos de declaração é bastante diminuta, ao reforçar o compromisso da unidade com uma prestação jurisdicional justo e célere.

5 CONCLUSÃO

A aplicação da metodologia Canvas adotada em unidade jurisdicional se apresenta como relevante ferramenta de gestão para a elaboração do planejamento das ações da vara, uma vez que objetiva promover a gestão compartilhada, uma cultura de pertencimento e fomentar a criatividade na solução dos problemas apontados.

Assim, a fim de ser implantado no âmbito do Poder Judiciário, foi proposto um modelo específico de Canvas que pudesse se adequar à realidade de uma unidade jurisdicional. O quadro, então, passou a ser composto por 10 (dez) caixas, a saber: objetivo principal, justificativa, benefícios, parceiros e resistentes, lista de trabalhos, lista de não-trabalhos, premissas e restrições, tarefas, datas e adversidades. Elas são preenchidas conforme orientações descritas ao longo do trabalho.

Na 1ª Vara de Presidente Dutra, a metodologia foi aplicada durante a correição geral anual, no ano de 2020, e, mesmo diante da pandemia do coronavírus (COVID-19), a unidade jurisdicional, de acordo com a série histórica apresentada pelo Sistema Termo-Juris, adotado pela Corregedoria-Geral de Justiça do TJMA, alcançou a melhor marca dos últimos 10 (dez) anos no tocante aos principais indicadores de produtividade, quais se-

7 De acordo com o Relatório do Justiça em Números 2020, p. 180, o tempo médio do processo de conhecimento, no 1º Grau da Justiça Estadual Comum, entre a data de abertura até o julgamento é de 02 (dois) anos e 05 (cinco) meses. Para as execuções, o tempo médio girou em torno de 04 (quatro) anos e 09 (nove) meses. Como não há essa divisão dos indicadores pelo painel de BI do TJMA, a média global da 1ª Vara de Presidente Dutra é de 1.216 (mil duzentos e dezesseis dias), o que equivale a 03 (três) e 04 (quatro) meses aproximadamente

8 As taxas de recorribilidade e reversibilidade são estudadas, por exemplo, por Ivo Gico e Henrique Arake (2019), os quais concluem a importância da divulgação dessas taxas tanto para a formulação de políticas judiciárias atinentes à sistemática recursal quanto para o desempenho judicial da unidade

jam, quantidade de processos ativos, pendentes de sentença e o IAD. Além disso, a equipe se mostrou mais criativa a solucionar os problemas vivenciados ao longo do ano, embora um servidor não tenha aderido completamente à proposta da metodologia. Quanto às metas estabelecidas pelo TJMA para o ano de 2020, foi possível o cumprimento da meta 01, ao se ter atingido o patamar de 290,95% e a meta 06, em que houve o alcance de 66,67%. No tocante às metas 02 e 04, a 1ª Vara atingiu o percentual de 42,21% e 9,09%, respectivamente, por isso que, para o ano de 2021, a equipe já esboçou a necessidade de traçar plano de trabalho para maior efetividade na solução desses processos.

Reputa-se a isso o fato de que, com a metodologia Canvas, a equipe de servidores passou a construir o planejamento da unidade, conhecê-lo e participar de sua efetivação, por meio, sobretudo, da identificação de problemas e na estipulação dos trabalhos a serem executados durante o período. Além disso, a prática adotada se encontra no Portal de Boas Práticas do CNJ e foi eleita, na 312ª Sessão Ordinária, em 23 de junho de 2020, para figurar no eixo temático Gestão e Planejamento Estratégico.

Conclui-se, então, que a metodologia Canvas voltada para unidade jurisdicional pode ser uma ferramenta de gestão a ser aplicada em outras varas, com o intuito de promover maior integração da equipe e auxiliar na construção do planejamento estratégico a ser adotado pela vara.

REFERÊNCIAS

AKUTSU, Luiz e GUIMARÃES, Tomás de Aquino. *Governança judicial: proposta de modelo teórico-metodológico*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, jul./ago. 2015.

ANDRADE, Érico. Gestão processual flexível, colaborativa e proporcional: cenários para a implantação das novas tendências do CPC/2015. *Revista da Faculdade de Direito UFMG*. Belo Horizonte. n. 76. p. 183-212, jan./jun. 2020.

ARAGÃO, Cecília Vescovi de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. *Revista do Serviço público*. Brasília, ano 48, n. 03, p. 104-131, set./dez.1997.

AVRITZER, Leonardo. *O novo constitucionalismo latino-americano: uma abordagem política*. Belo Horizonte: Autêntica, 2017.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Justiça em Número, 2020*. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2020. 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: 19.dez.2020.

CONTI, José Maurício (Org). *Poder Judiciário: orçamento, gestão e políticas públicas*. Volume I. São Paulo, Almedina, 2017. E-book Kindle.

FINOCCHIO JÚNIOR, José. *Project Modal Canvas*. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. E-book Kindle.

GICO JÚNIOR, Ivo Teixeira e ARAKE, Henrique Haruki. Taxa de recorribilidade, taxa de reversibilidade e eficiência judicial. *Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFMS*. v. 14, n. 01, 2019.

HÄBERLE, Peter. *Pluralismo y Constitución: estudios de Teoría Constitucional de la sociedad abierta*. Madrid: Editorial Tecnos, 2008.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido e PEDROSA, Luís Antônio Capanema. *Manual de administração judicial: enfoque conceitual*. Vol. I. Florianópolis: Editora Tribo da Ilha, 2017. E-book Kindle.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Presidente Dutra, Maranhão, Brasil. [S. l.: s. n.], 2020. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ma/presidente-dutra/panorama>. Acesso em: 14 out. 2020.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. *Da gestão tradicional à gestão contemporânea*. Portugal: Almedina, 2017.

RIBEIRO, Wankes Leandro e VIEIRA, Helber Ricardo. *Canvas de Projeto: como transformar ideias em projetos*. São Paulo: Riemma, 2018.

SANTOS, Flávio Rosendo dos; OLIVEIRA, Antônio Gonçalves de e VICENTIM, Ivan Carlos. O planejamento na Administração Pública como decorrência do direito fundamental à boa administração. *Fórum Administrativo - FA*, Belo Horizonte, ano 16, n. 181, p. 26-35, mar. 2016

SARLET, Ingo Wolfgang; MARINONI, Luiz Guilherme e MITIDIERO, Daniel. *Curso de Direito Constitucional*. 3. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2014.

SAUERBRONN, Fernando Filgueiras; SAUERBRONN, João Felipe Rammelt; GANGEMI, Pedro Paulo de Toledo e FERNANDES, Janaina de Mendonça. Estratégia e gestão do Poder Judiciário: uma proposta de estudo das práticas sociais relacionadas ao BSC. *Revista do Serviço público*. Brasília, ano 67, n. 01, p. 07-30, jan./mar. 2016.

ANÁLISE DA IMPARCIALIDADE FRENTE AO JUIZ DAS GARANTIAS SOB A ÓTICA DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS

Rosângela Lopes da Silva Porto¹
Lucylea Gonçalves França²
Alcides de Sousa Coelho Júnior³

RESUMO

A repercussão trazida pelo “Pacote Anticrime” (Art. 3º, Lei 13.964/19), mais precisamente com a inovação do Instituto do Juiz das Garantias, despertou a necessidade de analisar a imparcialidade do julgador sob a ótica dos direitos fundamentais. O objetivo principal desta pesquisa bibliográfica foi identificar, dentro do atual sistema processual penal, se o princípio da imparcialidade está sendo exercido, bem como se os direitos do acusado estão sendo assegurados. No resultado restou inquestionável que o atual modelo do sistema processual penal impossibilita a imparcialidade do magistrado, visto que este, acaba levando consigo um pré-julgamento, por participar tanto da fase da persecução penal quanto da instrução e julgamento.

Palavras-chave: imparcialidade; juiz das garantias; direitos fundamentais; pacote anticrime.

ABSTRACT

The repercussion brought by the “Anti-Crime Package” (Article 3, Law 13.964/19), more precisely with the innovation of the Institution of the Judge of Guarantees, has awakened the need to analyze the impartiality of the judge under the viewpoint of fundamental rights. The main objective of this bibliographical research was to identify, within the current system of criminal procedure, if the principle of impartiality is being exercised, as well as if the rights of the accused are being ensured. As a result, it is unquestionable that the current model of the criminal procedure system makes it impossible for the magistrate to be impartial, since he ends up carrying with him a pre-judgment, as he participates in both the criminal prosecution phase and in the investigation and trial phase.

Keywords: impartiality; judge of guarantees; fundamental rights; anti-crime package.

1 INTRODUÇÃO

O ordenamento jurídico penal brasileiro há tempos necessitava de uma reforma,

1 Servidora Pública do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão. Graduada em Ciências Econômicas - UFMA. Discente no Curso de Especialização em Gestão Judiciária, promovido pela Universidade Federal do Maranhão e Escola Superior da Magistratura do Maranhão.

2 Doutora em Direito pela Universidad de Salamanca, Espanha (2012). Professora da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

3 Procurador Federal. Graduado em Direito - UFPI, Professor de Direito, na Faculdade Santa Teresinha - CEST, São Luís/MA. Mestre em Administração, área de concentração Gestão Estratégica das Organizações - Gestão Pública - FEAD-MG.

de modo a atualizar a forma como é conduzido, tendo em vista sua vigência desde 1941.

Sabe-se que a Constituição Federal de 1988 (CF/88, Art. 129, I) adotou o sistema processual acusatório, no qual cabe às partes a produção das provas com as quais pretende demonstrar os fatos, e o julgador resta deslegitimado de participar dos atos instrutórios da persecução penal, ou seja, as funções desenvolvidas pelos operadores do processo penal de acusar, defender e julgar devem ser totalmente segregadas.

No entanto, na prática, percebe-se que há uma invasão de funções, ferindo nitidamente a racionalidade sistemática do ordenamento no Estado Democrático de Direito.

Nessa perspectiva, diante da crescente necessidade de aperfeiçoamento da legislação penal, processual penal e da Lei de execução penal, a Lei 13.964/19 (“Pacote Anticrime”) alterou o art. 3º do CPP e trouxe à tona a figura do Juiz das Garantias. A inovação legislativa despertou então o interesse para a produção do presente artigo com o objetivo primeiro de fazer uma análise da imparcialidade frente ao Juiz das Garantias sob a ótica dos direitos fundamentais.

Assim, diante do contexto atual do direito processual penal e da inovação trazida pelo Pacote Anticrime nos arts. 3º-A ao 3º-F, questiona-se: **como assegurar a imparcialidade do juiz frente aos direitos fundamentais do acusado quando as funções de acusar, defender e julgar se confundem?**

Desse modo, a presente pesquisa busca realizar um apanhado histórico dos sistemas processuais penais, analisando como a imparcialidade se apresenta no contexto do juiz natural e do juiz das garantias, especificando as alterações inseridas no sistema processual penal em relação aos direitos fundamentais do réu, advindas com a criação do Instituto do Juiz Garantidor.

O presente artigo parte da hipótese de que o atual modelo do sistema processual penal impossibilita a imparcialidade do magistrado, tendo em vista que o mesmo juiz participa tanto da fase investigativa quanto do julgamento.

Com efeito, para viabilizar o objetivo da pesquisa, realiza-se uma pesquisa descritiva e bibliográfica quanto aos procedimentos, tendo por objeto a abordagem qualitativa.

Assim, a partir das pesquisas realizadas, foi possível a divisão do artigo em quatro seções principais: a primeira destaca a evolução histórica dos sistemas processuais com ênfase no acusatório. A segunda apresenta o Instituto do Juiz das Garantias, bem como as alterações advindas após a implantação da figura do Juiz Garantidor dentro do sistema processual penal brasileiro; a terceira, analisa a imparcialidade do Juiz Natural

versus o Juiz das Garantias, sob a ótica dos direitos fundamentais do acusado. E a última relaciona a figura do Juiz das garantias com os direitos fundamentais.

Ao final, constata-se o alcance dos objetivos levantados, confirmando a hipótese levantada, indicando que, nos moldes do sistema acusatório atual, o magistrado abandona a posição de julgador imparcial, sendo o juiz das garantias apresentado como garantidor dos direitos fundamentais do acusado.

2 O SISTEMA ACUSATÓRIO NO ORDENAMENTO JURÍDICO BRASILEIRO

O sistema processual penal pode ser entendido como “o conjunto de princípios e regras constitucionais, de acordo com o momento político de cada Estado, que estabelece as diretrizes a serem seguidas à aplicação do direito penal a cada caso concreto” (RANGEL, 2015).

Partindo desse raciocínio, deve-se entender que, quando se constroem discursos conceituais sobre sistemas processuais penais, o processo penal se desenvolve a partir do sistema processual adotado, considerando que a adoção de qualquer um deles será capaz de demonstrar o modo como a relação processual punitiva lida com a garantia de direitos fundamentais.

Ademais, sabe-se que, historicamente, o Estado retirou do indivíduo o poder de punir, a violência privada, trazendo para si o monopólio do jus puniendi (direito de punir) e, para tanto, criou ferramentas que pudessem punir de maneira adequada, com fins à pacificação social e à prevenção das ações delituosas (RODRIGUES, 2013).

A questão que se coloca é como o direito de punir e de prevenir é capaz de dialogar com os direitos fundamentais do indivíduo. Dentro desse contexto, faz-se necessário conhecer os sistemas processuais penais inquisitório, acusatório e o misto.

O sistema inquisitivo ou inquisitório é marcado por possuir como característica a concentração da acusação, defesa e julgamento nas mãos de uma só pessoa, retirando do acusado a chance de provar sua inocência, demonstrando que a imparcialidade do juiz não existia, uma vez que ele agia de ofício na coleta de provas e na instauração da ação penal (RODRIGUES, 2013).

Esse sistema inquisitorial (que vigorou do séc. XII ao XIV), conforme entendimento de Diniz (2020), tem o acusado não como um sujeito de direito, mas apenas como objeto do processo; o juiz concentra todos os poderes, ou seja, acusa, defende e julga; o contraditório é facultativo e o processo corre em sigilo.

O sistema acusatório adotado pelo ordenamento jurídico brasileiro e com características opostas ao modelo inquisitorial traz um diferencial em relação à figura do

jugador, o qual deverá sempre primar pela observância dos direitos do réu, sejam na fase investigativa, sejam na fase processual propriamente dita, isto é, as funções exercidas pelo julgador, acusador e defesa não devem se confundir (RANGEL, 2015).

Assim, o juiz, na sua atuação, exercerá a função de garantidor, pois ficará responsável por zelar pela segurança dos direitos do cidadão que será submetido ao poder-dever do Estado. O julgamento se baseará na análise das provas obtidas pelo órgão acusador (Ministério Público) e nas alegações da defesa em favor do réu.

Outro ponto relevante desse sistema se refere à atuação do órgão acusador, posto que a acusação a ser realizada por pessoa privada somente será cabível quando o Ministério Público não o fizer dentro do prazo legal, tendo em vista que a função de acusar é privativa do referido órgão nas ações penais públicas conforme inteligência do art. 129, I, da CF/88 (RODRIGUES, 2013).

Sobre a visão garantista do juiz dentro do modelo acusatório, Avenna (2020) considera que tal sistema tem a rigorosa observância das garantias constitucionais do acusado, o qual, em regra, responderá ao processo em liberdade, exceto nas hipóteses em que ficar demonstrada a necessidade de sua segregação provisória.

Ferrajoli (2006) defende que deve prevalecer dentro do sistema acusatório o princípio da inocência, devendo o réu permanecer em liberdade até que seja proferida sentença condenatória irrevogável.

Nesse contexto, o sistema acusatório é claramente mais afeto ao Estado Democrático, conferindo ao cidadão um rol de garantias fundamentais, mormente contra o arbítrio de Estados policiais e totalitários. Assim, é conclusão que se impõe que o sistema acusatório é a antítese do sistema inquisitório, este, marcado como antidemocrático (RANGEL, 2015).

Em se tratando do contexto sociopolítico brasileiro, o nosso ordenamento jurídico se caracterizou pela heterogeneidade dos sistemas, iniciando-se como acusatório, de origem grega (baseado na “vingança privada”), substituído pelo sistema inquisitório e, novamente, permutado pelo sistema acusatório, voltando-se, desta feita, para a garantia dos direitos fundamentais do acusado (RODRIGUES, 2013).

Contudo, não há entre os doutrinadores unanimidade quanto à essência do sistema acusatório. Avenna (2020) refere que, “embora inexistam dispositivos legais na CF/88, é dela que se extrai o conjunto de princípios e normas que conduzem ao entendimento de que o direito brasileiro agasalhou o sistema acusatório”. Nucci (2020), por seu turno, defende que o sistema processual brasileiro não pode ser considerado puramente acusatório, porque a própria Constituição Federal não prevê somente princípios norte-

dores deste, mas, também destaca regras pertinentes ao sistema inquisitivo.

Sobre o sistema processual misto, Avenna (2020) o define como um modelo processual intermediário entre os sistemas acusatório e inquisitivo, pois, ao mesmo tempo em que há a observância de garantias constitucionais, como a presunção de inocência, a ampla defesa e o contraditório, também se percebem resquícios do sistema inquisitivo como, por exemplo, a faculdade que assiste ao juiz quanto à produção probatória ex-offício.

Embora existam diversas classificações, a CF/88 adotou o sistema acusatório para nortear o processual penal, no qual prevalece o princípio da imparcialidade do juiz. No entanto, isso só se concretiza a partir de um sistema em que as figuras de acusar, defender e julgar são distintas. Ademais, percebe-se que o sistema inquisitório é incompatível com o Estado Democrático de Direito, sendo um total desrespeito às garantias constitucionais do acusado (GUIMARÃES, 2016).

Por isso que compreender o sistema acusatório atual e sua estrutura é, antes de tudo, reconhecer o papel do Juiz como fundante dentro do sistema processual. É também reconhecer que os sistemas processuais inquisitórios e acusatórios são reflexos da resposta do processo penal às exigências do direito penal e do Estado da época.

3 O INSTITUTO DO JUIZ DAS GARANTIAS

O Instituto do Juiz das Garantias, apesar de já ter sido objeto de discussão entre doutrinadores, a par da tentativa de implantação no projeto do CPP/2009 (FREITAS, 2019), somente tornou-se texto de lei no Pacote Anticrime, configurando-se como uma inovação à redação do art. 3º do CPP, alterando-o e acrescentando os artigos 3º-A a 3º-F:

[...] Art. 3º O Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941 (Código de Processo Penal), passa a vigorar com as seguintes alterações:

Juiz das Garantias

Art. 3º-A. O processo penal terá estrutura acusatória, vedadas a iniciativa do juiz na fase de investigação e a substituição da atuação probatória do órgão de acusação.

Art. 3º-B. O juiz das garantias é responsável pelo controle da legalidade da investigação criminal e pela salvaguarda dos direitos individuais cuja franquia tenha sido reservada à autorização prévia do Poder Judiciário [...].

[...]

Art. 3º-F. O juiz das garantias deverá assegurar o cumprimento das regras para o tratamento dos presos, impedindo o acordo ou ajuste de qualquer autoridade com órgãos da imprensa para explorar a imagem da pessoa submetida à prisão, sob pena de responsabilidade civil, administrativa e penal.

Notadamente, o Juiz das Garantias é um avanço dentro da legislação processual

penal brasileira, especialmente por se tratar de um instituto voltado ao “controle de legalidade da investigação criminal” e da “salvaguarda dos direitos individuais”, uma vez que no Código Penal vigente ainda prevalecem resquícios de um período ditatorial. Sua atuação se restringirá ao procedimento investigativo (fase pré-processual), cabendo a outro magistrado a atuação na fase instrutória e de julgamento (CHALFUN; OLIVEIRA JR., 2020).

Criado para assumir a função de proteção dos direitos individuais, o Juiz das Garantias exerce seu poder decisório, deferindo, negando ou até mesmo impedindo determinados atos investigativos quando entender que esses violam os princípios fundamentais do investigado (BRIGAGÃO, 2020).

Zelando pela imparcialidade e atuando sempre com distanciamento das partes, o Juiz Garantidor não deve agir de ofício, tampouco desempenhar atribuições da fase de instrução. Ele, tão somente, obriga-se a zelar pela legalidade dos atos instrutórios, assegurando os direitos individuais do cidadão. Contudo, também não será o gestor do processo investigatório. Sua incumbência será a de não deixar que ocorram atos abusivos dentro do procedimento investigativo, sejam esses praticados pela Polícia Judiciária ou pelo Ministério Público (SCHREIBER, 2020).

Conforme Avena (2020):

A verdade, enfim, é que não se pode ver o juiz das garantias como um supervisor das investigações criminais, mas, sim, a figura de um juiz a quem é atribuída competência para exercer, durante a investigação, funções jurisdicionais relacionadas, exclusivamente, à observância dos direitos legal e constitucionalmente assegurados ao investigado durante a efetivação das diligências destinadas à elucidação do fato potencialmente criminoso, bem como à legalidade do constrangimento impingido ao investigado por ocasião da instauração do inquérito e de sua tramitação.

Em linhas gerais, o Instituto do Juiz das Garantias foi criado para acompanhar e verificar a legalidade e constitucionalidade das ações investigativas, evitando o excesso de poder punitivo do Estado.

Freitas e Pagnussat (2020) tratam da figura do Juiz das Garantias como uma inovação promissora para a defesa dos fundamentos do Estado Democrático de Direito, o qual tem como função assegurar as liberdades civis, os direitos humanos e as garantias fundamentais, através do estabelecimento de uma proteção jurídica.

No entanto, as alterações contidas no Pacote Anticrime fizeram com que surgissem descontentamentos por diversas instituições, o que culminou com a impetração de Ações Diretas de Inconstitucionalidade, em face da Lei 13.964/19, junto ao STF. Tais ações foram ajuizadas pela Associação dos Magistrados Brasileiros (ADI 6.298); Partidos Políticos (ADI 6.299); Diretório Nacional do Partido Social – PSL (ADI 6.299) e pela

Associação dos Membros do Ministério Público (ADI 6.300), os quais apresentaram os argumentos para sustentar o *fumus boni iuris* da medida cautelar pleiteada, nos seguintes termos:

a. Inconstitucionalidade formal da Lei n. 13.964/2019, em razão de dispor sobre procedimentos processuais (e.g. normas sobre a fase pré-processual do inquérito), matérias de competência legislativa concorrente entre os Estados e a União, nos termos do artigo 24, XI e §1º, da Constituição; II. Inconstitucionalidade formal em face de vício de iniciativa relativo à competência legislativa do Poder Judiciário para alterar a organização e a divisão judiciária, nos termos do artigo 96, I, “d”; e II, “b” e “d”, da Constituição; III. Inconstitucionalidade formal em razão da instituição do juiz das garantias por meio de lei ordinária, em violação ao artigo 93, caput, da Constituição; IV. Inconstitucionalidade material em razão de violação ao princípio do juiz natural (art. 5º, LIII), da isonomia (art. 5º, caput), da duração razoável do processo (art. 5º, LXXVIII) e da regra de autonomia financeira e administrativa do Poder Judiciário (artigo 99, caput, Constituição); V. Inconstitucionalidade material em razão da ausência de prévia dotação orçamentária para a implementação das alterações organizacionais acarretadas pela lei, nos termos do artigo 169, §1º, da Constituição, bem como da violação do novo regime fiscal da União, instituído pela Emenda Constitucional nº 95 (art. 104, do ADCT), e do mandamento do art. 113, do ADCT; VI. Desproporcionalidade da *vacatio legis* de apenas 30 (trinta) dias para implementação das alterações organizacionais requeridas pela lei; VII. Inconstitucionalidade material em relação ao acordo de não persecução penal, por permitir o controle judicial do mérito da avença, desafiando a prerrogativa constitucional do Ministério Público, decorrente da sua titularidade exclusiva da ação penal pública, e a imparcialidade do juiz.

Cabe mencionar quando do ajuizamento das referidas ações, o Ministro Presidente Dias Toffoli, no exercício do plantão judicial, concedeu parcialmente as medidas cautelares pleiteadas.

O Ministro Relator – Luiz Fux (ADI 6298/2020 – MC/DF), em sede de sua decisão, destacou que o *periculum in mora*, sustentado pelos autores nas ADIs, encontra amparo, uma vez que o prazo para a lei entrar em vigor expõe o Poder Judiciário e o Ministério Público a uma situação de insegurança jurídica e instabilidade institucional, pois não há capacidade nem tempo hábil para promover as necessárias reformas estruturais e atender às novas exigências legais.

No que concerne às atribuições conferidas ao juiz garantidor, sua eficácia foi suspensa pelo então Min. Relator: “[...] suspendo *sine die* a eficácia, *ad referendum* do Plenário, da implantação do juiz das garantias e seus conseqüentários (arts. 3º-A, 3º-B, 3º-C, 3º-D, 3º-E, 3º-F, do Código de Processo Penal). [...]”.

Não obstante, frisa-se que as atribuições do Juiz das Garantias não se restringem somente àquelas elencadas no Art. 3º-B, pois o legislador deu margem aos tribunais para as estenderem de acordo com a necessidade em cada caso concreto.

No que se refere ao seu campo de atuação, o Art. 3º-C da referida Lei determina

que o Juiz Garantidor abrangerá todas as infrações penais, exceto os crimes de menor potencial ofensivo (cuja pena seja de até dois anos) e as contravenções penais.

Nesse contexto, a criação da figura do Juiz Garantidor fortalece o sistema processual acusatório e assegura que a imparcialidade prevaleça na medida em que dois juízes atuarão no deslinde de um mesmo fato criminoso: o primeiro se responsabiliza pela deliberação das questões surgidas na fase do inquérito policial, perdurando até o recebimento da denúncia; e o segundo assume a causa, ficando responsável pela instrução e julgamento.

4 A IMPARCIALIDADE DO JUIZ NATURAL VERSUS O JUIZ DAS GARANTIAS

Sempre que se coloca a Justiça como sendo um direito de todos, a imparcialidade do juiz é colocada como uma garantia àqueles que a buscam. Neste sentido, as partes têm o direito de exigir um julgamento imparcial, direito imposto ao Estado como múnus público no exercício do poder jurisdicional, sempre e necessariamente balizado por normas com sede constitucional.

Contudo, a imparcialidade do juízo dentro do sistema processual penal vigente não deixa de trazer opiniões divergentes. Nesse particular, quando se discute a imparcialidade como princípio normativo, deve-se atenção ao que determina o art. 129, I, da CF/88, que adotou o sistema processual acusatório.

À luz do referido dispositivo legal, bem como do Art. 5º, XXXVII e LIII, da CF/88 e dos Arts. 70 e 71 do CPP, o Juiz Natural ou “preventivo” se constitui numa garantia ao réu de ser processado e sentenciado pela autoridade competente, vedando-se qualquer possibilidade de que seja instituído juízo extraordinário ou tribunal de exceção.

Destaque-se que a regra da fixação da competência por “prevenção”, como ocorre atualmente no sistema processual penal brasileiro, decorre do dispositivo previsto no art. 83 do CPP:

Artigo 83. Verificar-se-á a competência por prevenção toda vez que, concorrendo dois ou mais juízes igualmente competentes ou com jurisdição cumulativa, um deles tiver antecedido aos outros na prática de algum ato do processo ou de medida a este relativa, ainda que anterior ao oferecimento da denúncia ou da queixa (arts. 70, § 3o, 71, 72, § 2o, e 78, II, c).

A regra de prevenção mostra que há uma desconformidade com o sistema acusatório adotado pela CF/88, uma vez que, ao proferir o primeiro ato decisório na causa, ainda que no procedimento investigatório, o juízo se torna competente até o seu deslinde, ou seja, um único juízo atuando tanto no procedimento investigativo quanto na fase de instrução e julgamento.

Sendo assim, o dispositivo citado fere o princípio da imparcialidade, pois o juiz

que decidiu sobre atos investigativos já tem uma predisposição de vincular o fato ao sujeito investigado e conseqüentemente comportar-se a partir de um pré-julgamento.

Sobre essa discussão, Lopes Jr. (2020) menciona que “[...]. Não existe imparcialidade, pois uma mesma pessoa (juiz ator) busca a prova (iniciativa e gestão) e decide a partir da prova que ela mesma produziu. Portanto, incompatível com a matriz acusatória constitucional [...]”.

Desse modo, Cavalcanti (2019) constatou que o princípio da imparcialidade do Juiz Natural no ordenamento jurídico atual tem tratado o sujeito de direitos como um objeto de investigação. O julgador, ao invés de zelar pela veracidade dos fatos, tende a uma busca incessante da “verdade real” com o fim único de justificar sua postura inquisitorial abominada pela Constituição Federal.

Sobre essa discussão, Lima (2020) observa que o Juiz deixa de tutelar a presunção de inocência e passa a funcionar como um “buscador da verdade”, como se fosse o “google da verdade real”.

Situação semelhante ocorre quando o magistrado passa a atuar na produção de provas, desincumbindo-se do julgamento imparcial apesar de o poder de produzir provas tenha sido conferido a ele no art. 156, I, do CPP:

Art. 156. A prova da alegação incumbirá a quem a fizer, sendo, porém, facultado ao juiz de ofício: (Redação dada pela Lei nº 11.690, de 2008).

I – ordenar, mesmo antes de iniciada a ação penal, a produção antecipada de provas consideradas urgentes e relevantes, observando a necessidade, adequação e proporcionalidade da medida; (Incluído pela Lei nº 11.690, de 2008).

Não somente o art. 156 do Código de Processo Penal mostra-se configurado como aquele que atribui funções que violam a imparcialidade do magistrado. Há outros dispositivos presentes no atual CPP que também consagram poderes instrutórios ao juiz: Art. 127 do CPP. O juiz, de ofício, a requerimento do Ministério Público ou do ofendido, ou mediante representação da autoridade policial, poderá ordenar o sequestro, em qualquer fase do processo ou ainda antes de oferecida a denúncia ou queixa.

Art. 196 do CPP. A todo tempo o juiz poderá proceder a novo interrogatório de ofício ou a pedido fundamentado de qualquer das partes. (Redação dada pela Lei nº 10.792, de 1º.12.2003).

Art. 209 do CPP. O juiz, quando julgar necessário, poderá ouvir outras testemunhas, além das indicadas pelas partes.

§ 1º Se ao juiz parecer conveniente, serão ouvidas as pessoas a que as testemunhas se referirem.

A imparcialidade, como decorrência lógica, exige como princípio normativo compulsório que a ação do magistrado no processo investigatório ocorre quando provocado

pelas partes.

Quanto ao Juiz das Garantias, importa esclarecer que ele não está impedido de atuar na fase investigativa. No entanto, ficará restrito a proferir decisões quando requisitado pelas partes, pois sua incumbência passa a ser de um verificador da legalidade dos atos e um garantidor dos direitos individuais. Por outro lado, em momento algum, poderá agir de ofício para determinar a produção de provas (SARAIVA, 2020).

Mister destacar que a figura do Juiz Garantidor em nada fere o princípio do Juiz Natural, pois, apesar de constar no texto legal a criação daquele, na prática não haverá um novo órgão que possa alterar a fixação de competência, mas, apenas uma redistribuição de atribuições (CAVALCANTI, 2019).

Nesse entendimento, Schreiber (2020) menciona que “[...] não se está atribuindo ao judiciário mais tarefas, que poderiam trazer-lhe sobrecarga do trabalho que desempenha hoje. Por outro lado, também não se está diminuindo o espaço de atuação do juiz na fase investigatória nem se alterando o papel que já exerce nessa fase [...]”.

Desse modo, diferentemente do que ocorre com a atuação do Juiz Natural, a imparcialidade assumida pelo Juiz Garantidor dará maior segurança jurídica ao investigado, fazendo prevalecer seus direitos individuais, destacando a supremacia do processo penal e assegurando um julgamento justo.

5 JUIZ DAS GARANTIAS E DIREITOS FUNDAMENTAIS

Para falar de direitos fundamentais, se faz necessário contextualizá-los historicamente. Do mesmo modo, é imprescindível correlacioná-los frente ao poder estatal. A princípio, pode-se afirmar que a conquista desses direitos só se tornou concreta com as lutas travadas ao longo do tempo e que se consolidaram por meio de um processo gradativo de transformações que culminou com a introdução de direitos como a vida, liberdade e igualdade no ordenamento jurídico.

Siqueira e Piccirillo (2008) ensinam que os conflitos gerados por interesses pessoais ocorridos desde a idade antiga foram decorrentes da inexistência de previsão normativa que regulasse a vida em sociedade, assim como pela pouca ou nenhuma expressividade do Estado como guardião desses direitos.

Em se tratando dos direitos fundamentais, a sua incorporação ao ordenamento jurídico se consolidou com as primeiras constituições escritas, notadamente nos Estados Unidos e França. Para isto, entretanto, foi necessária a derrocada do Estado absolutista e o surgimento do Estado moderno, no qual os cidadãos são detentores de direitos (PES-TANA, 2017).

A mesma autora ressalta a maneira gradual como ocorreu a evolução histórica dos direitos fundamentais, enfatizando as diversas transformações históricas e a influência das revoluções francesa, inglesa e americana no reconhecimento e, principalmente, na positivação desses direitos fundamentais.

Além disso, acrescenta a concepção de que a criação dos direitos fundamentais se deu a partir do Estado Liberal, surgindo os direitos de primeira geração. Por conseguinte, o Estado Social fez nascer a segunda geração e o Estado Democrático, a terceira geração de direitos.

Bobbio (2000) entende que os direitos fundamentais acompanham as conquistas históricas e, nesse sentido, um dos primeiros direitos assegurados aos cidadãos foi aquele relacionado à liberdade (direitos individuais), sendo que ao Estado se atribuía um status negativo, na medida em que deveria abster-se das práticas que impediam ou dificultavam a liberdade individual.

Posteriormente, a sociedade sentiu necessidade de lutar para alcançar a igualdade social e econômica, contexto no qual o Estado é inserido com um status positivo, no sentido de que ele deve agir de modo a propiciar condições de igualdade aos indivíduos (DINIZ, 2014).

Nessa mesma esteira, a busca pela proteção dos interesses difusos e coletivos objetivou garantir ideais de justiça e igualdade, com direitos e deveres a serem obedecidos por todos. Deste modo, o *status* do Estado passou a ser ativo, pois, além de fazer cumprir as determinações do texto constitucional, deveria também agir em conformidade com as normas vigentes (ALMEIDA, 2016).

Pelo exposto, percebe-se que os direitos fundamentais passaram por constante evolução até sua efetiva positivação no ordenamento jurídico. Ao Estado, conferiu-se o poder garantidor e o poder-dever do *jus puniendi* (direito de punir). Cabe observar que os direitos fundamentais nasceram como oposição do indivíduo em face do poder autoritário do Estado e movidos pelo ideal de limitar o poder estatal, derrubaram o Estado absolutista.

A esse respeito, Siqueira e Piccirillo (2008) se manifestaram no sentido de que as lutas travadas pelos povos para a derrocada do Estado absolutista decorreram, em um primeiro momento, da maneira como o Estado era visto, ou seja, como um opressor. Isto impedia o desenvolvimento da sociedade. A limitação do poder estatal só foi possível com a consagração dos direitos fundamentais pelas constituições.

De fato, cabe ao Estado garantir os direitos fundamentais dos indivíduos, bem como punir aqueles que praticarem condutas incompatíveis com a legislação. Contudo,

não se pode deixar de destacar a existência permanente do debate entre os direitos fundamentais, pertinentes à esfera da liberdade individual do réu e à segurança geral da sociedade que se apresenta no direito penal e no processo penal, através do princípio da prevenção.

Registra-se que, no que tange ao ordenamento jurídico brasileiro, este é formado por um conjunto de normas, regras e princípios, os quais devem ser respeitados. E, no sistema processual penal, não há de ser diferente, devendo submeter-se à Constituição Federal, além de respeitar as regras e princípios próprios do processo penal, com a finalidade de sempre zelar pelo fiel cumprimento dos direitos fundamentais do cidadão frente ao Estado punitivo.

O sistema processual adotado pela Constituição Federal de 1988 (acusatório) mantém de forma equidistante e individualizada as funções de acusar, defender e julgar, de modo a obter como resultado um julgamento justo e imparcial. Deste modo, o processo penal deve respeitar os direitos fundamentais do acusado, observando o devido processo legal, a publicidade dos atos, o direito ao contraditório e à ampla defesa, além, por óbvio, do direito fundamental à imparcialidade do juízo.

Costa (2016), à luz da Constituição Federal de 1988, trata o processo penal como aquele que se legitima a partir da tutela de direitos fundamentais, submetida à racionalidade do modelo acusatório e garantista, em que a decisão do magistrado deve ser produto da participação plena dos envolvidos, em conformidade com o Estado Democrático de Direito.

Corroborando esse entendimento e defendendo a criação do instituto do Juiz das Garantias, Novaes (2020) refere que este trará segurança jurídica ao réu, como também prezar pela total legalidade e constitucionalidade dos atos investigativos e processuais. Suas decisões ratificarão direitos e garantias fundamentais, fazendo com que o sistema acusatório seja plenamente respeitado. Portanto, apesar de estar com eficácia suspensa, a introdução da figura do Juiz das Garantias dentro do sistema processual penal é, sobremaneira, para assegurar que os direitos individuais do réu, previstos no texto constitucional, sejam respeitados, permitindo-lhe um julgamento justo e imparcial.

6 ANÁLISE

A construção da presente pesquisa bibliográfica levou em consideração dois argumentos fundantes: o primeiro buscou demonstrar o funcionamento do sistema processual penal nos dias atuais e se as regras nele contidas estão sendo corretamente aplicadas no processo penal, especialmente quando se refere à garantia dos direitos

fundamentais do réu previstos no ordenamento jurídico brasileiro; o segundo destacou a repercussão trazida pelo pacote anticrime, precisamente na criação do Instituto do Juiz das Garantias dentro do processo de construção da sistemática processual penal, a partir dos direitos fundamentais.

Em relação ao sistema processual penal brasileiro (acusatório), no cenário atual, percebe-se nitidamente uma desconformidade entre o que determina a Constituição Federal de 1988 e a real aplicabilidade daquele, pois o princípio da imparcialidade do julgador, em tese, não é aplicado na prática. A participação de um mesmo juiz tanto da fase de formação de provas (sob a alegação do “princípio da prevenção”), quanto do julgamento da causa, levando consigo juízos valorativos preconcebidos, vai afetar diretamente seu olhar imparcial sobre o caso concreto.

A esse respeito, Lopes Jr. (2020), conforme já mencionado, conclui que “[...] Não existe imparcialidade, pois uma mesma pessoa (juiz ator) busca a prova (iniciativa e gestão) e decide a partir da prova que ela mesma produziu. Portanto, incompatível com a matriz acusatória constitucional [...]”.

Acrescenta-se a discussão trazida sobre o papel exercido pelo Estado dentro do modelo acusatório, no que concerne ao modo como o poder punitivo lida com a garantia dos direitos fundamentais, ou seja, cabe ao Estado exercer o jus puniendi ao mesmo tempo em que atua como garantidor dos direitos contidos no texto constitucional.

Reforçando essa visão garantista do juiz dentro do modelo acusatório, Avena (2020) considera que tal sistema tem a rigorosa observância das garantias constitucionais do acusado, o qual, em regra, responderá ao processo em liberdade, exceto nas hipóteses em que ficar demonstrada a necessidade de sua segregação provisória. Sintetizando esse entendimento, Ferrajoli (2006) defende que deve prevalecer dentro do sistema acusatório o princípio da presunção de inocência, devendo o réu permanecer em liberdade até que seja proferida sentença condenatória irrevogável.

As alterações trazidas pelo Pacote Anticrime no CPP, trouxeram à tona o Instituto do Juiz Garantidor (Art. 3º), sendo consideradas não apenas um aperfeiçoamento, como também uma ampliação do sistema de garantias constitucionais, de modo a possibilitar a imparcialidade do julgador, no que concerne à legalidade dos atos investigativos e à segurança jurídica dos direitos individuais dos cidadãos.

Novae (2020) defende que a criação do Juiz das Garantias dará segurança jurídica ao réu, como também prezará pela total legalidade e constitucionalidade dos atos investigativos e processuais. Suas decisões ratificarão direitos e garantias fundamentais, fazendo com que o sistema acusatório seja plenamente respeitado.

Compartilham do mesmo entendimento Freitas e Pagnussat (2020), os quais tratam a figura do Juiz das Garantias como uma inovação promissora para a defesa dos fundamentos do Estado Democrático de Direito, o qual tem como função assegurar as liberdades civis, os direitos humanos e as garantias fundamentais, através do estabelecimento de uma proteção jurídica.

Diante do exposto, observa-se que, na prática, as características do sistema acusatório que norteiam o processo penal não estão sendo devidamente seguidas, materializando evidente desrespeito quando da aplicação do processo penal em relação aos princípios constitucionais.

Com efeito, a figura do Juiz das Garantias, que está inserida no texto legal do Pacote Anticrime, apresenta-se como uma inovação que fortalece o sistema processual penal, na medida em que terá um juiz para presidir a fase investigativa e outro na fase processual, o que trará maior segurança acerca da correta aplicabilidade das garantias constitucionais do acusado.

7 CONCLUSÃO

A escolha do tema do presente artigo foi fruto da repercussão trazida pela introdução da figura do Juiz das Garantias, inovação inserida pelo Pacote Anticrime. Este instituto garantidor apresenta grandes modificações para os Direitos Penal, Processual Penal, bem como para a Lei de Execução Penal. Assim, tentar identificar essas mudanças dentro do sistema acusatório atual, no que tange às garantias dos direitos fundamentais do acusado, mostram-se de extrema relevância.

Nesse contexto, o objetivo geral da pesquisa, qual seja, analisar a imparcialidade frente ao Juiz das Garantias sob a ótica dos direitos fundamentais, foi plenamente atendido, pois restou evidenciado que o funcionamento do sistema acusatório nos moldes atuais fere o princípio da imparcialidade do julgador, e a criação da figura do Juiz das Garantias transmite uma segurança jurídica ao acusado, pois impõe o respeito ao que está previsto no ordenamento jurídico.

Quanto aos objetivos específicos, estes também restaram contemplados à medida que, ao discorrer sobre a evolução histórica dos sistemas processuais penais, foi possível compreender as regras que norteiam o atual modelo adotado pela CF/88 (acusatório), evidenciando que a inobservância ao que determina o texto constitucional desacolhe as garantias constitucionais do acusado.

Ademais, ao analisar a imparcialidade do Juiz Natural versus Juiz das Garantias, percebeu-se que esta encontra-se nitidamente prejudicada, uma vez que o mesmo juiz

participa tanto da fase investigativa quanto da instrutória, escancarando a inversão de papel do Estado dentro do processo penal, pois deixa de tutelar os direitos e garantias fundamentais, para se tornar apenas instrumento de punição.

Outrossim, o estudo acerca do Instituto do Juiz das Garantias em relação aos direitos fundamentais do réu, trouxe a percepção de que se deve primar pela observância dos direitos do acusado, tanto na fase investigativa quanto na processual, isto é, as funções exercidas pelo julgador, acusador e defesa não devem se confundir.

Nesse íterim, a presente pesquisa confirmou a hipótese de que o atual modelo do sistema processual penal impossibilita a imparcialidade do magistrado, visto que este acaba por fazer uma vinculação entre o investigado e o caso concreto ao proceder o julgamento, pois, participa de toda a fase de produção de provas, sendo, então, inevitável o pré-julgamento.

Isto posto, o problema levantado na pesquisa, qual seja, o de que as funções de acusar, defender e julgar se confundem na prática e acabam por desprezar as garantias fundamentais do acusado, restou respondido, uma vez que, como amplamente destacado, o judiciário participa, comissivamente, das atividades persecutórias do processo penal e, deste modo, o magistrado abandona a posição de julgador imparcial.

Por fim, a metodologia aplicada na pesquisa alcançou a proposta do presente artigo, demonstrando que a figura do Juiz das Garantias abriu um precedente para se questionar a imparcialidade dentro do sistema acusatório atual, assim como trouxe a convicção de que a implantação desse instituto proporcionará maior segurança jurídica ao acusado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Carlos Alberto Garcet de. *Sistema jurídico penal e garantias fundamentais: crise processual e solução tríade*. Tese de Doutorado. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2016.

AVENNA, Norberto. *Processo Penal*. 12ª Ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2020.

BOBBIO, Norberto. *A era dos direitos*. 6ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988*. Vade Mecum 2020. 7 ed., rev., atual. e ampl. Salvador: JusPodivm, 2020.

BRASIL. *Código Penal Brasileiro, Decreto-Lei N. 2.848, de 07 de dezembro de 1940*. Vade Mecum 2020. 7 ed., rev., atual. e ampl. Salvador: JusPodivm, 2020.

BRASIL. *Código de Processo Penal, Decreto-Lei N. 3.689, de 03 de outubro de 1941. Vade Mecum 2020. 7 ed., rev., atual. e ampl. Salvador: JusPodivm, 2020.*

BRASIL. *Lei nº 13.964, de 24 de dezembro de 2019. Aperfeiçoa a legislação penal e processual penal. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13964.htm. Acesso em: 05 dez. 2020.*

BRIGAGÃO, Paulo Naves. *Pacote anticrime e o juiz das garantias. 2020 (25/05/2020). Disponível em: <https://www.conteudojuridico.com.br/consulta/artigos/54571/pacote-anticrime-e-o-juiz-das-garantias>. Acesso em: 10 jun. 2020.*

CAVALCANTI, Danielle Souza de Andrade e Silva. *O juiz das garantias na investigação preliminar criminal. Revista Jurídica da Seção Judiciária de Pernambuco, nº 9, 2019. Disponível em: <https://www.jfpe.jud/images/atores/docs-pdf/biblioteca/artigos-periodicos/daniellesouzadeandrade/O-juiz-das-garantias-Rev-SJPE-n9-2019.pdf>. Acesso em 15 jan. 2021.*

CHALFUN, Gustavo; OLIVEIRA JÚNIOR, José Gomes. *Da análise do juiz das garantias sob a luz do direito comparado e das decisões liminares no STF. 2020. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/319989/da-analise-do-juiz-das-garantias-sob-a-luz-do-direito-comparado-e-das-decisoes-liminares-no-stf>.*

COSTA, Héberto Olímpico. *O garantismo e a proteção dos direitos fundamentais na perspectiva do sistema acusatório. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal/RN, 2016.*

DINIZ, Bráulio Gomes Mendes. *Pedido e sentença na efetivação judicial dos direitos fundamentais: a importância de entender a classificação geracional e conhecer a teoria dos status. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/27035/pedido-e-sentenca-na-efetivacao-judicial-dos-direitos-fundamentais-a-importancia-de-entender-a-classificacao-geracional-e-conhecer-a-teoria-dos-status>. Acesso em: 18 out. 2020.*

FERRAJOLI, Luigi. *Direito e razão: teoria do garantismo penal. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006.*

FREITAS, Matheus Henrique de; PAGNUSSAT, Gabriel Trentini. *A importância do juiz de garantias para o estado democrático de direito. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-penal/a-importancia-do-juiz-de-garantias-para-o-estado-democratico-de-direito>. Acesso em: 18 dez. 2020.*

FREITAS, Vladimir Passos de. *Reflexos e reflexões sobre o juiz das garantias na justiça. Segunda Leitura (29/12/2019). Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2019-dez-29/segunda-leitura-reflexos-e-reflexoes-juiz-das-garantias-jusitca>. Acesso em: 20/01/2020.*

GUIMARÃES, Alexsandro Batista Tavares. *Sistema processual penal brasileiro: análise jurídica e reflexos no processo penal do sistema processual penal adotado no Brasil. 2016. Disponível em: <https://oialexsandro.jusbrasil.com.br/artigos/320272120/sistema-processual-penal-brasileiro>. Acesso em: 15 jan. 2021.*

LIMA, Renato Brasileiro de. *Manual de Processo Penal. V. Único. 8. ed. rev. Ampl. e atual. Salvador: Ed. Juspodivm, 2020.*

LOPES JR, Aury. *Direito processual penal*. 17ª Ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

NOVAES, Felipe Vieites. *Pacote anticrime*. Youtube, 11 de janeiro de 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=SOEQuA-jjkk>. Acesso: 10/01/2021.

PESTANA, Bárbara Mota. *Direitos Fundamentais: origem, dimensões e características*. 2017. Disponível em: <https://www.conteudojuridico.com.br/consulta/artigos/50756/direitos-fundamentais-origem-dimensoes-e-caracteristicas>. Acesso em: 16 nov. 2020.

RANGEL, Paulo. *Direito processual penal*. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

RODRIGUES, Matina Pimentel. *Os sistemas processuais penais*. 2013. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/26262/os-sistemas-processuais-penais>. Acesso em: 10 nov. 2020.

SCHREIBER, Simone. *Defesa da constitucionalidade e o juiz das garantias*. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-abr-25/simone-schreiber-defesa-constitucionalidade-juiz-garantias>. Acesso em: 10 nov. 2020.

SARAIVA, Vinícius Pereira Arruda. *Juiz das garantias à luz do pacote anticrime*. 2020. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos-118056378/juiz-das-garantias-a-luz-do-pacote-anticrime>. 08/11/2020. Acesso: 12 dez. 2020.

SIQUEIRA, Dirceu Pereira; PICCIRILLO, Miguel Belinati. *Direitos fundamentais: do Estado liberal ao Estado moderno, um enfoque às dimensões dos direitos fundamentais*. 2008. Disponível em: <https://www.ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-constitucional/direitos-fundamentais-do-estado-liberal-ao-estado-moderno-um-enfoque-as-dimensoes-dos-direitos-fundamentais>. Acesso em 08 nov. 2020.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. ADI nº 6298MC/DF. Relator: Ministro Luiz Fux. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaNoticiaStf/anexo/ADI6298.pdf>. Acesso em 08 nov. 2020.

ESTRATÉGIAS DE RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO: ANÁLISE DO PROGRAMA MERITUS.

Suellen Gardênia Santos Bastos¹
Lucylea Gonçalves Franca²

RESUMO

O presente projeto tem por finalidade averiguar a adesão ou não dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão ao Programa Meritus, visando compreender se o programa atende as necessidades dos servidores quanto ao ideal de valorização e reconhecimento no ambiente de trabalho. Para tanto será analisado o grau de adesão dos servidores em relação aos editais nº 9/2018 e 10/2019. Para tanto, este artigo foi estruturado em dois capítulos, sendo que o primeiro versará sobre Gestão de Pessoas no âmbito das instituições públicas, e o segundo apresentará o PROGRAMA MERITUS e suas edições. Neste estudo utilizamos metodologia de levantamento bibliográfico, bem como análise dos editais, cujos dados serão apresentados comparativamente, através de gráficos. Frisa-se que o Programa em questão foi criado pela Resolução nº 60/2017 do Gabinete da Presidência, o constitui-se num sistema de incentivos e de recompensas, desenvolvido para impulsionar o servidor público a ser reconhecido pelo mérito de suas ações no ambiente de trabalho, consistindo no acúmulo de créditos meritórios pelo servidor e na posterior utilização destes para obtenção de benefícios institucionais. Dentro da administração pública, poucas são as instituições que aderem a programas de incentivo e valorização aos servidores públicos. O Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão com a intenção de valorizar os servidores do seu quadro funcional, optou por criar o Programa Meritus, no ano de 2017, como forma de inovar a Gestão dos Recursos Humanos, bem como incentivar e valorizar os servidores públicos, surgindo daí o interesse e a importância de desenvolver este trabalho.

Palavras-chave: servidor público; valorização; Programa Meritus.

ABSTRACT

The project aims to investigate the adhesion of the Court of Justice's employees of the State of Maranhão to the Meritus Program, to understand if the program meets the needs of servers regarding the ideal of appreciation and recognition in the work environment. For this purpose, the public servants' degree of adhesion concerning the Selection Announcements No. 9/2018 and 10/2019 will be analyzed. For this purpose, this article was

1 Aluna do Curso de Especialização em Gestão Judiciária. Mestre em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Maranhão. Auxiliar Judiciário / Secretaria Judicial Substituta da 1ª Vara do Termo Judiciário de Paço do Lumiar, Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão. E-mail: sgbaraujo@tjma.jus.br.

2 Professora do Curso de Especialização em Gestão Judiciária. Doutora em Direito. Professora do Departamento de Direito da Universidade Federal do Maranhão. E-mail: lucyfranca03@gmail.com.

divided into two chapters, the first of which will deal with People Management within the scope of public institutions, and the second will present the MERITUS PROGRAM and its editions. In this study, we used a bibliographic survey methodology, as well as an analysis of the notices, whose data will be presented comparatively, through graphics. It should be noted that the Program in question was created by Resolution n. 60/2017 of the President's Office, the Meritus Program is a system of incentives and rewards, developed to encourage public servants to be recognized for the merit of their actions in the workplace. Through this system, the server may accumulate credits that can be used to obtain institutional benefits. Within the public administration, few institutions adhere to incentive and valorization programs for public servants. The Court of Justice of the State of Maranhão, intending to value its employees, chose to create the Meritus Program in 2017 as a way to innovate the Management of Human Resources, as well as to encourage and value public servants, giving rise to the interest and importance of developing this work.

Keywords: public servant; appreciation; Meritus Program.

1 INTRODUÇÃO

Criado pela Resolução nº 602017 (Publicada no D.J.E., ed. 208 de 22.11.2017, p.299-303), e posteriormente referendada pela Resolução – Gabinete da Presidência nº 572018 (Publicada no D.J.E., ed. 174 de 26.09.2018, p. 267-272, referendada em sessão do dia 03.10.2018 e republicada no D.J.E., ed. 229 de 19.12.2018, p. 1023-1029) e atualizado por meio da Resolução GP nº 66/2019 (Publicada no D.J.E., ed. 193 de 16.10.2019, p.592-595, referendada por unanimidade em sessão plenária de 06.11.2019 e republicada no D.J.E., ed. 238 de 07.01.2020, p. 640-646), o PROGRAMA MERITUS, apresenta-se como um programa inovador de valorização dos Servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão. Constitui-se como um sistema de incentivos e de recompensas, desenvolvido para impulsionar o servidor público a ser reconhecido pelo mérito de suas ações no ambiente de trabalho, consistindo no acúmulo de créditos meritórios³ pelo servidor e na posterior utilização destes para obtenção de benefícios institucionais.

Para tanto, este artigo foi estruturado em dois capítulos, sendo que o primeiro versará sobre Gestão de Pessoas no âmbito das instituições públicas, e o segundo apresentará o PROGRAMA MERITUS e suas edições. Neste estudo utilizamos metodologia de levantamento bibliográfico sobre o tema central do artigo, bem como análise dos editais n. 9/2018 e 10/2019, cujos dados serão apresentados comparativamente, através de

3 Segundo Art. 3º, inciso II, da resolução – GP, nº57/2018, créditos meritórios serão pontos individuais, acumuláveis, intransferíveis e de validade determinada, a serem obtidos pelo servidor em virtude da realização de atividades consideradas como meritórias, nos termos desta resolução.

gráficos

Nesse sentido, pretende-se com o referido trabalho averiguar a adesão ou não dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão ao Programa Meritus, através da efetiva inscrição nos editais nº 9/2018 e 10/2019, de forma a compreender a acessibilidade, universalização e eficácia quanto ao objetivo de atender as necessidades dos servidores na busca de valorização e reconhecimento no ambiente de trabalho.

Visto como projeto-piloto, o *PROGRAMA MERITUS*, tem como objetivo principal, valorizar e reconhecer o trabalho realizado pelos servidores públicos que compõem o quadro de servidores do Judiciário Maranhense, mediante um sistema de incentivos e recompensas.

Daí a importância de compreender como se dá a adesão ou não dos servidores do Tribunal de Justiça do Maranhão ao programa. Entender se os objetivos do projeto foram alcançados em consonância com o planejado pelo gestor público e o setor de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça, se obtiveram êxito ou não, e se alcançaram parcela significativa dos servidores do Poder Judiciário.

A priori, percebe-se que no âmbito dos poderes e empresas de caráter público, os programas de valorização e reconhecimento do labor do servidor público possuem pouca visibilidade. Acredita-se, sobretudo, que pelo fato de o cargo público gerar uma certa estabilidade profissional os servidores gozam de diversas facilidades e desenvolvem suas atividades com certa morosidade.

Entretanto, o servidor público lida diariamente com vários desafios frente ao exercício do seu trabalho, em muitos casos, o órgão/empresa pública ignora as habilidades de seus colaboradores, limitando seu crescimento profissional e a possibilidade de carreira. Dentre os desafios pelos quais os profissionais constantemente se submetem, tais como: salários baixos e incompatíveis, cargos desproporcionais com o mérito apresentado, falta de um plano de reclassificação de funções e demais questões paralelas afetam diretamente o estímulo do servidor em desenvolver uma produção de trabalho eficiente, bem como um ambiente motivador.

No cenário do Poder Judiciário, por exemplo, a qualificação profissional ou tempo de serviço do servidor, que poderia ser um diferencial para uma possível promoção torna-se indiferente diante da falta de políticas que visam à possibilidade de desenvolvimento de carreira, em contrapartida os servidores recebem valores em pecúnia, e dificilmente conseguem ser promovidos a cargos de chefia.

Sendo assim, faz-se necessário entender como este programa de incentivos pode reconhecer e valorizar o servidor por sua qualificação e competência. Além de com-

preender, dentro da esfera administrativa e de gestão de pessoas, como isso pode ser importante ao processo de motivação e melhoria do clima organizacional de uma Unidade Jurisdicional.

Além disso, sabe-se que a motivação é uma força intrínseca e individual, porém é perceptível que há práticas sociais que, de certa forma, impulsionam e incentivam a ação do trabalhador em relação a estímulos. Sendo assim, um profissional motivado demonstra dedicação e empenho maiores e mais relevantes, seja na execução de tarefas, na gestão e até mesmo no convívio com os demais colegas no ambiente de trabalho. Políticas que visam esse objetivo devem ser adotadas e colocadas em práticas por gestores e organizações, tal como se vê com a criação do *PROGRAMA MERITUS* no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão.

Diante disso, este trabalho tem como principal objetivo compreender como se dá adesão ou não ao *PROGRAMA MERITUS*, através do levantamento de dados referente a efetiva inscrição dos servidores aos editais nº 9/2018 e 10/2019, fazendo uma análise comparativa entre os escritos e o quantitativo de servidores que hoje integram o quadro de servidores efetivos e comissionados no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Maranhão.

2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Vimos, atualmente, que as organizações públicas ou privadas, vêm passando por um turbulento processo de fragilidade em relação ao mercado consumidor, baseado na economia do país. Dentro desse contexto, observa-se que a compreensão e aplicação de todo o processo de valorização de pessoas dentro da gerência organizacional, traz resultados promissores. Onde os administradores fazem o seu uso como uma ferramenta estratégica, visando propiciar um ambiente de trabalho mais produtivo, saudável e motivador. O grande desafio é melhorar a forma como as organizações atingirão seus objetivos e ao mesmo tempo respeitar as pessoas/colaboradores.

Conforme Fischer (2002), alguns fenômenos da psicologia organizacional e sociologia do trabalho despertaram o interesse das grandes organizações. No início do século XX, grandes empresas motivadas a compreender a relação entre suas organizações e trabalhadores, decidiram patrocinar estudos relacionados ao tema. Na década de 20, observou-se o surgimento do movimento de relações humanas atreladas a um novo conceito, no qual o relacionamento entre empregados e empregadores já apresentavam sinais de desencontro de interesses.

Para Montana (2010) o reconhecimento da importância das pessoas dentro das

organizações surgiu quando as descobertas de que os fatores psicológicos e sociais influenciam na produtividade dos trabalhadores.

Neste aspecto, segundo Chiavenato (2002), a Gestão de Pessoas está em constante transformação, enfatizando que a mudança está em transposição da ideia de que as pessoas só fornecem mão de obra simples, para o fornecimento de conhecimento e competências, através de parcerias e colaboração e não mais como empregados padronizados através de um contrato formal de trabalho.

Nesse cenário, os autores Wood Jr, Tonelli e Cooke (2012), dois fatores importantes ajudaram a difundir o conceito de Gestão de Pessoas: empresas multinacionais e escolas de ensino superior centradas na área de administração. As empresas foram grandes responsáveis pela introdução dos novos estilos de administração, relacionando novas divisões de trabalho, conforme aptidões definidas na contratação, seleção mais criteriosa que se enquadram ao estilo e necessidade da empresa, além de fornecer aos seus empregados treinamentos e formação contínua.

Nesta seara, diz Fischer (2002) que transformações são constantes num ambiente corporativo, novas tecnologias são inovadas, a economia é globalizada e, nas empresas, novos conceitos administrativos estão sendo implantados, devido à grande concorrência. Gerir toda essa mudança requer novas atitudes dos gestores, fazendo repensar o conceito de Gestão de Pessoas, deixar de lado conceitos tradicionais usados para gerenciar, pois, os conceitos tradicionais têm se mostrado ineficientes em ambientes organizacionais, repletos de pressões internas e externas.

Neste início de milênio, o desafio proposto aos gestores de pessoas é a superação de desafios que envolvam a atual transição. As pessoas precisam aprender continuamente e saberem usar inovações incessantemente, bem como, assumirem as novas estratégias impostas com maior velocidade e naturalidade (GIL, 2006).

Cumprido, assim, ao gestor enfrentar o desafio de criar, mediante ações de reforma de estrutura normativa, de redesenho de estruturas e processos de trabalho, na renovação de quadros, como também com a criação de programas institucionais de qualificação, em ambiente em que se esboçam posturas gerenciais mais descentralizadas, propícias à participação e à criatividade, que possam dar ensejo a melhores níveis de eficiência, eficácia e efetividade, o ambiente em que floresça uma atuação multifuncional e flexível do servidor público (BERGUE, 2010, p. 300).

Assim, é necessário reconhecer a importância do papel dos gestores públicos, não apenas em manterem os níveis de motivação dos seus quadros de agentes, necessários ao bom desempenho da organização, o que se pode alcançar pelo emprego da teoria

que mais se adapte ao caso concreto, mas, também de criarem e manterem condições para que esses níveis se elevem, ao passo que, ainda no que tange à Administração, mas já em nível macro, proteja a esfera do humano concernente aos agentes públicos, imprimindo as correções onde sejam necessárias, já que, há mecanismos e ferramentas legais para tanto, como as avaliações de desempenho e os processos administrativos disciplinares, valorizando os bons servidores na medida em que extirpa os maus agentes dos seus quadros, evitando a perpetuação da cultura nefasta de tratar indistintamente a todos os agentes públicos como preguiçosos, parasitas, ineficientes e mal intencionados, senão corruptos.

2.1 Motivação: motor de transformação do trabalho nas organizações públicas/privadas

Para Burini, Pinheiro e Vieira (2006), os primeiros anos de 2000 foram cruciais para o trabalhador ser valorizado pelo seu potencial e criatividade. Considerando as pessoas como diferencial importante para as organizações, os objetivos são, apresentar e analisar formas de fazer o uso de Gestão de Pessoas como ferramenta eficiente, capaz de intermediar as necessidades das organizações com os interesses dos colaboradores, onde ambas as partes exigem que suas necessidades sejam atendidas.

De acordo com Chiavenato (2004), a partir de 2004 um novo perfil de trabalhador surge, apresentando características pessoais para melhor aproveitamento e desenvoltura nas organizações – proativo, criativo, empreendedor e inovador.

Bergue (2010, p. 417), por sua vez, vem esclarecer que os modelos teóricos utilizados para tentar explicar o fenômeno motivacional são tentativas de criar generalizações que possam auxiliar os gestores na análise e compreensão dos fenômenos comportamentais nos ambientes de trabalho, inclusive nas organizações públicas, aduzindo, ainda, que o tratamento da motivação, na seara pública, diversamente do que ocorre no setor privado, é especialmente complexo, em razão do grande número de características de natureza cultural, política, econômica e legal, dentre outras, em que pese serem normalmente apontadas como principais razões para o ingresso no serviço público: fatores como a remuneração, a estabilidade e o status.

Conforme Johann (2013, p. 48), o autor Frederick Herzberg propôs uma teoria segundo a qual o trabalho deve ser desafio suficiente para usar toda a capacidade de cada empregado e propôs, ainda, uma distinção entre insatisfação e desmotivação, assinalando que a primeira decorre do não atendimento, por parte da empresa, de fatores básicos chamados de higiênicos, enquanto que a desmotivação diria respeito ao não cumprimento, por parte da organização, de aspectos ligados à realização do trabalho mesmo, os cha-

mados fatores motivacionais.

Fatores higiênicos seriam o salário, os benefícios sociais, o estilo de chefia ou de supervisão prestados pelos superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da organização, o clima de relacionamento desta para com os seus membros, os regulamentos internos etc. Quando esses fatores são péssimos ou precários, geram insatisfação dos membros da organização, exigindo o devido gerenciamento.

Fatores motivacionais são ligados ao sentimento do membro da organização em relação ao trabalho, estando o conteúdo do cargo e a natureza das tarefas no centro dos motivos que o levariam à ação, envolvendo os sentimentos de crescimento profissional e o atendimento das necessidades de autorrealização.

Para tanto, a motivação humana para o trabalho, visando alcançar altos níveis de satisfação, desempenho e produtividade, é justamente um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações, pois, independentemente de planejamento e do quanto se investe em maquinários e treinamentos, é o ser humano motivado que irá operacionalizá-lo, e isso independe da esfera pública ou privada.

Dessa forma, pode-se afirmar que um grupo de servidores desmotivados pode levar ao fracasso até mesmo organizações com planejamentos bem elaborados e altos investimentos financeiros. No entanto, é importante ressaltar que não é papel da organização motivar as pessoas, uma vez que esse é um processo intrínseco de cada ser humano, mas é necessário que se crie um ambiente de trabalho motivador, no qual as pessoas busquem satisfazer suas necessidades e alcançar seus próprios objetivos.

Considerando que ninguém faz um investimento sem esperar algum retorno, os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas dentro das organizações. De acordo com Chiavenato (2010, p. 274):

[...] os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos.

Chiavenato (2010) ainda afirma que as pessoas trabalham nas organizações em função de certas perspectivas e resultados. Assim, elas estão dispostas a se dedicarem ao trabalho, metas e objetivos da organização desde que isso lhes traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação. Em outras palavras, pode-se concluir que o engajamento das pessoas com o trabalho organizacional vai depender do grau de reciprocidade percebido por elas. Na medida em que o trabalho produz resultados esperados, maior será esse engajamento. Daí a importância de se projetar sistemas de recompensas

capazes de aumentar o comprometimento das pessoas nos negócios da organização.

Percebe-se, portanto, que as diversas teorias acerca da motivação, longe de serem contraditórias, são complementares, e é assim que devem ser tomadas pelo gestor público, que deve identificar as necessidades ou expectativas dos seus subordinados, quais as suas preferências e quais os fatores que os motivam, e aplicar a teoria que mais se adequa ao caso, homogeneizando tanto quanto possível sua aplicação, dada a pluralidade dos quadros de qualquer organização, e particularizando o tratamento sempre que necessário, de modo a criar um ambiente nivelado por cima no que tange à motivação e ao desempenho, duas faces que são da mesma moeda.

Sendo assim, diante da afirmação de que sistemas de recompensas são capazes de aumentar o comprometimento das pessoas nos negócios da organização, fazer uma breve análise do *PROGRAMA MERITUS*, cujo objetivo além de implantar um sistema de recompensas, seria também de reconhecer e valorizar os servidores do Judiciário Maranhense.

3 CONHECENDO O PROGRAMA MERITUS

O *Programa Meritus*, tido como um programa de valorização dos servidores, foi criado pela Resolução (Gabinete da Presidência) nº 60/2017, e posterioridade atualizado pela Resolução 57/2018 e 66/2019 -GP, constitui-se em um sistema de incentivos e de recompensas, desenvolvido para impulsionar o servidor público a ser reconhecido, tal como o próprio termo define, pelo mérito de suas ações no ambiente de trabalho. Para tanto, o servidor deve acumular créditos meritórios para posterior utilização destes para obtenção de benefícios institucionais.

Tal programa tem como principais objetivos:

- a) valorizar os servidores por suas relevantes práticas funcionais;
- b) incentivar o desenvolvimento profissional dos servidores;
- c) motivar os servidores para o comprometimento com as metas institucionais; e,
- d) conduzir, com transparência, o processo de reconhecimento das ações a serem aferidas. (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2017).

Nesse sentido, o programa tende a proporcionar um ambiente de trabalho, no qual o valor humano é visto como fundamental ao desenvolvimento global das atividades, isto é, os profissionais são, sobretudo, peças imprescindíveis para o crescimento e constante eficiência do trabalho judiciário.

Para receber os benefícios institucionais o servidor precisa cumprir algumas ati-

vidades, denominadas de atividades meritórias⁴. Tais atividades foram reformuladas pela Resolução - GP nº 66/2019, passando o Art. 11⁵, ter a seguinte redação, quanto ao que seria uma atividade meritória:

- I - Atuação em núcleo de atividade especial do Judiciário maranhense;
- II - Atuação como conciliador voluntário no âmbito do Judiciário estadual, com participação mínima em 10 (dez) audiências;
- III - Atuação como ministrante de cursos em instrutoria interna ou como palestrante/conferencista no âmbito do Judiciário estadual;
- IV - Participação em palestras oferecidas pelo Judiciário estadual, que, se consideradas em conjunto, totalizam carga horária igual ou superior a 12 horas/aula, desde que as certificações não tenham sido utilizadas para efeito de promoção funcional e adicional de qualificação;
- V - Participação em comissão de servidores no âmbito do Judiciário estadual ou federal;
- VI - Participação em atividade de caráter artístico-cultural, promovida por órgão do Judiciário estadual;
- VII - Criação de sistema de processamento de dados úteis ao desenvolvimento de tarefas no âmbito do Judiciário estadual;
- VIII - Elaboração de legislação (resolução, projeto de lei, edital de concurso ou de processo seletivo, etc.), do interesse da Administração, no âmbito do Judiciário estadual, com indicação de, no máximo, 01 (um) redator e 02 (dois) revisores;
- IX - Autoria de projeto inovador, com reconhecimento municipal, estadual ou nacional;
- X - Publicação de trabalho, de caráter científico, que verse sobre tema relevante em aspecto jurídico, pessoas, administrativo, tecnológico, social, artístico, patrimonial ou outra área de interesse do Poder Judiciário;
- XI - Designação para atuar em atividade temporária fora da unidade de lotação, igual ou superior a 15 (quinze) dias consecutivos ou não, atendendo ao interesse da Administração;
- XII - Organizador de evento(s), de caráter administrativo ou judicial, ou em áreas ou temas de interesse do Tribunal nos âmbitos local, regional ou nacional;
- XIII - autoria de projeto relacionado ao desenvolvimento de boas práticas, à eficiência no serviço público e/ou à consecução de metas no âmbito do Judiciário estadual;
- XIV - pertencer à unidade vencedora reconhecida pela economicidade em insu-
mos materiais e patrimoniais;
- XV - Atuação como profissional especializado (facilitador) nas audiências de depoimento especial no âmbito do Judiciário estadual, com participação mínima em

4 Conforme art. Art. 3º, inciso I, da resolução RESOL-GP – 572018, considera-se atividade meritória, àquela ação considerada para o cômputo de pontos de reconhecimento;

5 TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, Resolução nº 66/2019, Referendada, por unanimidade, na sessão plenária administrativa do dia 06.11.2019, publicado em 16.10.2019.

10 (dez) audiências;

XVI - atuação como fiscal de contratos no âmbito do Judiciário maranhense no valor global de até R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais), com no mínimo seis meses de atuação na função, devidamente atestado pelo Gestor do Contratos, observado o cumprimento dos requisitos constantes da Resolução 21/2018 TJ;

XVII - atuação como fiscal de contratos no âmbito do Judiciário maranhense no valor global acima de R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais) e menores que R\$ 1.000.000,00 (milhão de reais), com no mínimo seis meses de atuação na função, devidamente atestado pelo Gestor do Contratos, observado o cumprimento dos requisitos constantes da Resolução 21/2018 TJ;

XVIII - atuação como fiscal de contratos no âmbito do Judiciário maranhense no valor global acima de R\$ 1.000.000,00 (milhão de reais), com no mínimo seis meses de atuação na função, devidamente atestado pelo Gestor do Contratos, observado o cumprimento dos requisitos constantes da Resolução 21/2018 TJ;

XIX - atuação como palestrante/conferencista em eventos externos de áreas ou temáticas do interesse do Judiciário;

XX - Colaboração, autoria e coautoria em publicações institucionais do Judiciário maranhense (cartilhas, manuais, relatórios, etc);

XXI - servidor destaque no agrupamento em produtividade, qualidade do trabalho e conceito a ser definido em regulamento próprio;

XXII - atuação como Secretário Judicial Substituto com, no mínimo, seis meses de atuação na função;

XXIII - designação para atuar na coleta de material biológico (mucosa bucal) para fim de investigação de paternidade/maternidade;

XXIV - designação para atuar no acompanhamento das audiências (digitação de atas de audiências), por no mínimo três meses;

XXV - designação para atuar no Projeto de Virtualização – “Digitalizar Já” na unidade judicial de lotação;

XXVI - designação para atuar no atendimento diário ao público na unidade judicial de lotação, por no mínimo três meses, observando o perfil do servidor na atuação da função;

XXVII - designação para atuar no atendimento em libras nas unidades do poder judiciário maranhense;

XXVIII- designação para atuar como juiz de paz;

XXIX - atuação como substituto automático, no mínimo seis meses de atuação na função;

XXX - doador regular de sangue, no mínimo, duas doações por ano civil;

XXXI - doador cadastrado no Registro Nacional de Doadores Voluntários de Medula Óssea (REDOME);

XXXII - autoria na elaboração de Termo de Referência ou Projeto Básico;

XXXIII - designação para atuar na elaboração de cálculo de custas em unidades que não dispõem de Secretaria Judicial da Contadoria; XXXIV – Atuação em pro-

jetos de qualidade de vida e saúde de magistrados e servidores que atendam às diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça. (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2019, Referendada, por unanimidade, na sessão plenária administrativa do dia 06.11.2019)

Convém ressaltar que, analisando as 34 cláusulas de atividades nas quais o profissional deve possuir para ter direito a participação do Programa Meritus, nem todos os servidores poderiam aderir ao referido projeto, pois, a inscrição no mesmo não é algo universal, mas criterioso ao ponto de muitos nem terem ciência da existência do programa ou até mesmo não apresentar algumas das atividades descritas nas alíneas supracitadas.

Para tanto, os servidores serão pontuados de acordo com suas atividades meritórias e após a contagem dos pontos, seguindo o que preceitua o art. 12 da resolução, poderá ser contemplado com vários benefícios institucionais⁶, dentre os quais, tem-se:

I - participação em curso de formação continuada em território nacional, livremente escolhido pelo servidor, mediante anuência prévia da chefia imediata quanto ao período de afastamento, observadas as regras contidas na RESOL-GP-12017, no que couber;

II - participação em ações de treinamento em território nacional, livremente escolhido pelo servidor, mediante anuência prévia da chefia imediata quanto ao período de afastamento, observadas as regras contidas na RESOL-GP-392018, no que couber;

III - prioridade na obtenção de vagas em cursos ofertados pela ESMAM ou em ações de treinamento promovidas pelo TJMA;

IV - vaga na garagem, por 2 (dois) meses, nas unidades que dispuserem de estacionamento próprio, ficando excluídas as vagas privativas;

V - passagens aéreas para viagens em território nacional, a critério da Administração;

VI - ingressos para apresentações artístico-culturais (shows, peças teatrais, filmes, etc.) no âmbito estadual, conforme disponibilidade do programa de vantagens do Judiciário maranhense;

VII - prioridade nas atividades destinadas a teletrabalho;

VIII - gratificação de atividade judiciária - GAJ;

IX - indicação de função gratificada - FG Meritus;

X - indicação para nomeação em cargo comissionado, pertencente à estrutura da Justiça de 2º Grau, mediante processo seletivo meritório; XI - folga do serviço por até 5 (cinco) dias, previamente convenionada com a chefia imediata;

§1º Além dos benefícios institucionais enumerados neste artigo, poderão ser acrescidos outros, por meio de portaria, assinada pelo presidente do TJMA. (TRI-

⁶ Conforme art. Art. 3º, inciso III, da resolução RESOL-GP - 572018, considera-se benefício institucional, o prêmio ou vantagem conferida aos servidores que alcançarem maior número de créditos meritórios, em conformidade com os critérios previamente definidos.

Os benefícios para os servidores baseiam-se em pontuações conforme critério de atividades meritorias e valem pelo período de 12 meses. No período pandêmico, foi editado ato da presidência, GP – 462020, que ampliou por mais 12 meses, a validade dos prazos dos créditos meritórios já cadastrados no sistema de Meritocracia, nas edições anteriores, que passarão a expirar em 36 (trinta e seis) meses, contados da data do cadastramento, bem como pelo mesmo motivo foi adiada a 3ª Edição do *PROGRAMA MERITUS* para o ano de 2021, até ulterior deliberação, considerando o atual contexto sanitário.

3.1 Construção do programa de reconhecimento e valorização do Servidor Público do TJ/MA

Até o presente momento, destaca-se a realização de apenas dois editais de inscrições para o Programa: EDIT – GP 92018 de setembro de 2018, a princípios destinados a servidores efetivos, com exceção dos comissionados e com função gratificada. No entanto, dois meses depois mediante EDT – GP -112018, o edital foi alterado, passando a incluir todos do Poder Judiciário, inclusive os que foram excluídos do anterior, tendo como principal critério cadastro de atividades meritorias dentro do prazo estabelecido a fim de concorrerem a benefícios institucionais diversos. E o segundo edital EDIT-GP 102019, que foi lançado em 18/10/2019, seguindo os mesmos moldes do edital 11/2018, com as alterações sugeridas pela Resolução 66/2019.

As inscrições para o programa são realizadas em sistema próprio, através do endereço eletrônico do Tribunal de Justiça do Maranhão, na seção “Sentinela”, subseção “Digidoc”, requisição com assunto “MERITUS”, onde o servidor preencheu formulário próprio e pode escolher até três benefícios institucionais.

Todo processo de formalização do Programa, bem como a apuração da pontuação é acompanhada pela Comissão de Apuração e Desempenho por Meritocracia – CADEM, formada pelo Diretor Geral da Secretaria do Tribunal (presidente), Diretor da Secretaria da Corregedoria Geral da Justiça, Diretor de Recursos Humanos, Diretor Financeiro, Coordenador de Acompanhamento e Desenvolvimento da Carreira, um Analista Judiciário e dois Técnicos Judiciários.

Tal comissão, tem como atribuição publicar edital a fim de regulamentar o programa especificando os benefícios institucionais a serem destinados aos servidores contemplados em cada período de apuração, levando-se em consideração as limitações orçamentárias da Administração do TJ/MA.

Diante de tal cenário o *Programa Meritus*, foi inicialmente apresentado aos servidores do Poder Judiciário, em outubro de 2018, apresentando-se como um sistema de

incentivos e de recompensas, que tinha como objetivo principal impulsionar o servidor a ser reconhecido pelo mérito de suas ações no ambiente de trabalho.

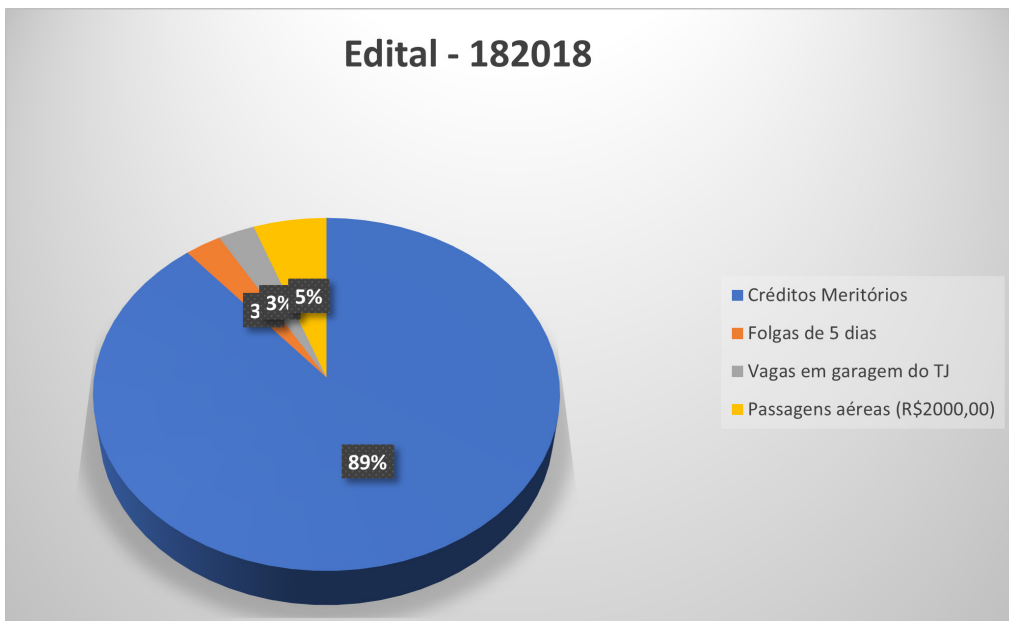
3.1.1 Programa Meritus: expectativas e realidade.

O *Programa Meritus* em sua finalidade de reconhecimento, pretendia alcançar a grande totalidade dos servidores. Entretanto, seja pela quantidade de critérios de atividades meritórias que somam 34 segundo a Resolução 66/2019 ou benefícios sem grande utilidade, como vagas em estacionamento do TJ sede administrativa, o programa apresenta ainda poucas inscrições bem como baixo índice de selecionados.

Segundo estudos anteriores, apesar do Tribunal de Justiça do Maranhão contar com quadro de funcionários, com aproximadamente 5.889 servidores efetivos e comissionados aptos a participarem das inscrições, apenas 79 servidores, ou seja, aproximadamente 1,34% (um, trinta e quatro por cento) do total de servidores, realizaram inscrição no Programa Meritus.

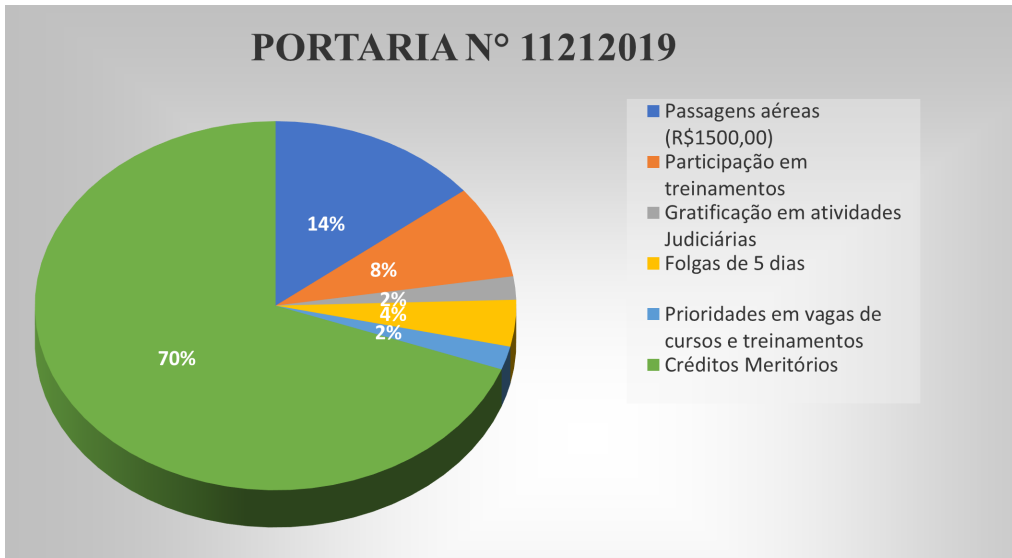
Do total de inscritos, apenas 36 servidores foram contemplados na primeira edição EDT 11/2018, cujo resultado definitivo foi dado pelo EDT – GDG 182018 (sob processo nº 57118, 57159 e nº 57622 de 2018, ou seja, cerca de 44% (quarenta e quatro por cento) receberam créditos meritórios que variaram de 03 a 31 pontos, e benefícios como passagem aérea para viagem em território nacional, com limite máximo de valor para a emissão dos bilhetes de R\$ 2.000,00 (dois mil reais), vagas de garagem no prédio do TJ administrativo, folgas trabalhistas de até 5 dias e créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia, que vão desde vagas em cursos ou treinamentos no âmbito judiciário, objetos personalizados (agendas, chaveiros, bottons, dentre outros).

Gráfico 1 - Resultado definitivo EDT - 182018 sob processo n. 57118, 57159 e nº57622 de 2018.



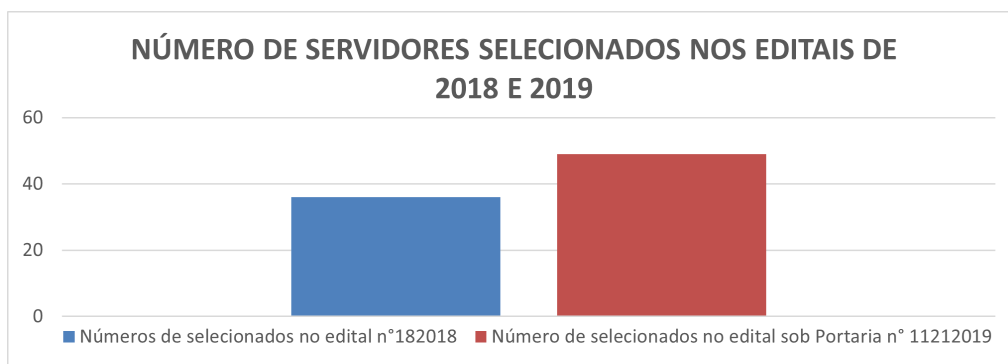
No gráfico acima, percebe-se que dos vários servidores cadastrados no sistema do TJMA, apesar de não informar quantitativo de pessoal inscrito no Programa Meritus no ano de 2018, apenas 36 servidores foram selecionados para usufruir de benefícios diversos. Dentre os benefícios premiados e a quantidade de selecionados de acordo com os pontos adquiridos cita-se: 2 pessoas ganharam passagens aéreas, 1 recebeu uma vaga de garagem no prédio do TJ, 1 folga de 5 dias e 32 pessoas ganharam créditos meritórios.

Gráfico 2 - Resultado Definitivo Divulgado pela Portaria - GP nº 11212019, Processo nº 527652019.



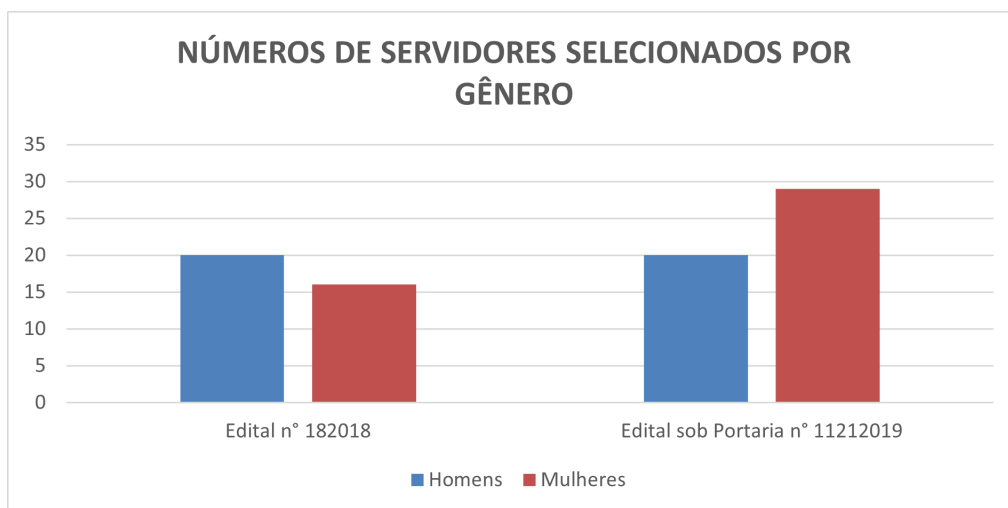
Conforme gráfico acima, na segunda edição do Programa, promovido pelo edital nº 10/2019, cujo resultado definitivo foi publicado sob a Portaria - GP nº 1121/2019, a quantidade de pessoas que ganharam benefícios de grande valor somam-se 7 para passagens aéreas, 4 participações em treinamentos, 1 gratificação em atividades judiciais e 1 prioridade em vagas de curso ou treinamento, 2 folgas e 34 créditos meritórios. Na segunda edição foram 49 escritos, alteração de limite máximo de valor para a emissão dos bilhetes de R\$1.500,00 (um mil e quinhentos reais) e créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia.

Gráfico 3 - Números de servidores selecionados nos editais nº 182018 de 2018 e edital sob Portaria nº 11212019 de 2019.



Ao realizar comparativamente, a quantidade de inscrições, benefícios e créditos meritórios apresentados nos editais de resultados definitivos do ano de 2018 (EDT-GDG- 182018) e 2019 (Portaria - GP Nº 1121/2019), percebe-se que em 2018 houve 36 servidores selecionados e no ano de 2019 teve 49. Como se vê no gráfico 3.

Gráfico 4 – Números de servidores selecionados nos editais nº182018 e Portaria nº11212019 por gênero.



Conforme gráfico 4, dentre os números de servidores selecionados no edital nº182018 que somam 36 pessoas, 20 (vinte) eram homens e 16 (dezesesseis) mulheres se-

leccionadas para usufruir os benefícios de maneira mais igualada. No entanto, no ano de 2019, apesar de mais servidores sorteados, 20 foram homens e 29 deles foram mulheres.

Convém enfatizar que em ambos editais os benefícios devem ser usufruídos no período subsequente de até 12 meses, caso contrário ou perde o direito de usufruir, além de que o treinamento não se estende a 5 dias úteis e caso o servidor esteja afastado por licença, penalidade ou outro fator adverso não poderá gozar do benefício selecionado. Tal ação meritória é válida apenas por 24 meses a partir do cadastramento.

Diante do baixo número de inscrição na 1ª e 2ª edição do Programa Meritus se comparado ao quantitativo de servidores efetivos e comissionados no Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão o questionamento que surge é: Por que os servidores não aderiram de forma significativa ao *Programa Meritus*? Houve alguma falha na construção e divulgação do programa? Os benefícios institucionais não foram atrativos aos servidores? O sistema de créditos meritórios que dão direito aos pontos de reconhecimento foi excessivamente exigente? O problema está na cultura organizacional e na motivação dos servidores que compõem o quadro funcional do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão?

Muitas das perguntas e hipóteses levantadas, poderão ser respondidas a partir deste estudo de caso com todos os servidores que estariam aptos a participar do programa, porém, cabe ressaltar que um estudo com essa magnitude demandaria bastante tempo, algo que não dispomos no atual cenário.

Quanto às quatro primeiras perguntas, apenas um estudo mais adensado com todos os servidores traria respostas mais exatas sobre a baixa adesão ao Programa tomando como referência o quadro geral de servidores do Poder Judiciário.

Para as duas outras perguntas, alguns estudiosos dizem que o desempenho de uma organização depende da combinação dos fatores críticos que são a estratégia, a tecnologia, o desenho e a cultura organizacional e, por fim, o talento humano. (CHIAVENATO, 2010, p.242). No entanto, a cultura organizacional no cenário público ainda é excessivamente marcada pelo perfil profissional tradicional do servidor público, especializado e pouco estimulado para o aprendizado e crescimento técnico e intelectual. A mudança do comportamento organizacional é necessária para que os agentes públicos ordinariamente ostentem o anseio de expansão que transcenda o mero desenvolvimento na carreira, mas reflita o próprio crescimento pessoal, alimentando o capital intelectual tão caro às organizações públicas.

No aspecto motivacional, o autor Johann (2013, p.40), diz que motivar, no ambiente das organizações, é estimular os membros dessas organizações para que realizem

ações que venham a contemplar, além de objetos de seus desejos individuais, metas almejadas pela organização.

Para exemplificar possíveis causas da baixa adesão ao programa, reporto-me a estudo realizado em 2019, junto aos servidores do Termo Judiciário de Raposa, cujo objetivo também foi entender a adesão ou não dos servidores lotados no Termo Judiciário de Raposa ao Programa Meritus.

No estudo realizado, apesar do quadro funcional da unidade jurisdicional de Raposa, contar com 15 (quinze) funcionários, apenas 7 (sete) funcionários estavam habilitados a participar do programa, porém apenas 6 (seis), estavam aptos para participar, visto que o assessor de comunicação começou a fazer parte da unidade após o período de inscrição na 1ª Edição do Programa. Vemos que apenas 40% dos funcionários que compõem a unidade judicial poderiam realizar inscrição.

Sendo assim, verificou-se após a coleta de dados, que dos servidores aptos, **apenas um** realizou inscrição no *Programa Meritus* e os demais funcionários não aderiram. Se analisarmos o cenário de todos os funcionários do TJ/MA que fizeram inscrição, verificaremos que apenas 1,74% aderiram ao Programa. E no caso do Termo Judiciário de Raposa, apenas 16,6% dos entrevistados fizeram a inscrição e 83,4% não tiveram interesse em participar. Verificou-se na época que muitos servidores não tinham conhecimento do programa e processo de inscrição, tendo como principal meio de divulgação o próprio site do TJMA e redes sociais de outros servidores.

Ao serem questionados sobre as atividades meritórias, 33,34% dos funcionários respondeu que desconhece tais atividades, 33,32% ficaram pouco satisfeito ou insatisfeito com o rol de atividades propostas e 33,34% ficaram satisfeitos com as atividades disponibilizadas pelo Programa. Isso demonstra que menos da metade dos funcionários tiveram boa relação com as atividades fornecidas pelo Programa.

Além disso, muitos credibilizam o programa, no entanto, demonstram insatisfação com relação aos benefícios ofertados, uma vez que o número de atividades meritórias para possibilitar participação são consideradas extremas para vantagens pouco atrativas. A exemplo disso destaca o benefício de vaga em estacionamento no administrativo do TJMA no centro, o que é ineficaz para muitos servidores que estão alocados em outras Comarcas do Estado, bem como créditos meritórios como agendas e chaveiros.

Quando perguntado se o *Programa Meritus* atingiu seu objetivo de reconhecer e valorizar os servidores, 83,34% deles consideram que “NÃO”. De forma significativa, boa parte dos servidores consideraram ineficazes os objetivos do programa de incentivo e valorização. Por conseguinte, as principais justificativas apresentadas por eles para

não aderir ao programa foram “as premiações foram pouco atrativas”, “Foi difícil alcançar pontuação satisfatória para boa premiação” e “houve pouca divulgação do edital de inscrição”. Além disso, boa parte dos servidores, justificaram que participaram do Programa por outros motivos não elencados na pesquisa

Em suma, no estudo exemplificado nesse momento, os servidores do Termo Judiciário de Raposa consideram importante o Programa de incentivos apesar das críticas quanto à estruturação, atividades meritórias e o sistema de recompensa adotado. E mesmo com participação inexpressiva na primeira edição, os servidores demonstraram interesse em participar do programa no segundo momento, se houver novo edital.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como vimos no decorrer desta pesquisa, a Gestão de Pessoas é um diferencial para o bom desempenho das organizações, seja pública ou privada. Sendo levantado um debate entre os autores contemporâneos sobre a era atual, em que a boa gestão do conhecimento resulta em agregação de valor. Ainda assim, são poucos os dados que apontam esta tendência do mercado, com grande possibilidade de se confirmar. Contudo, já se sabe que as organizações estão se alinhando com práticas do mercado e procuram cada vez mais reconhecer e valorizar seu funcionário, inclusive as instituições públicas, como é o caso do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão.

Seguindo essa tendência, o *Programa Meritus* apresenta ideias que procuram estimular a criatividade dos servidores para a geração de ideias inovadoras que possam ser aplicadas na administração pública, incentivar os servidores a uma melhor aplicação dos recursos públicos e proporcionar uma troca de experiências entre os diversos órgãos das administrações públicas estaduais. E os “benefícios”, em tese, servem para fornecer incentivos adicionais à inovação e/ou como instrumentos para legitimar propostas inovadoras, o que pode trazer resultados positivos tanto para a administração pública como para a sociedade como um todo.

Isso corrobora com a fala do Presidente do TJ/MA, ao afirmar que o Programa, além da otimização da dinâmica na prestação de serviços públicos para o alcance de resultados em consonância com o princípio da eficiência, conforme prevê a Constituição Federal, tem também a intenção de valorizar os servidores por suas relevantes práticas funcionais, incentivar o seu desenvolvimento profissional, motivando-os para o comprometimento com as metas institucionais.

Dessa forma, o *Programa Meritus* possibilita que os servidores possam fazer parte ativamente das ações realizadas no TJMA, dentre outros benefícios que valorizam o

lado humano do profissional.

Ao final desta análise, verificamos a baixa adesão dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão ao *Programa Meritus*, isso se justifica, às vezes, por desconhecimento do edital de inscrição, falta de interesse quanto ao sistema de recompensas ou até mesmo por rigidez nas atividades meritórias, como visto no estudo realizado com os servidores do Termo Judiciário de Raposa. Mesmo tratando-se de uma amostragem pouco expressiva, a opinião daqueles servidores pode ser ampliada enquanto insatisfação sentida pelos demais servidores que compõem o quadro de servidores efetivos e comissionados do Tribunal de Justiça do Maranhão.

Por outro lado, apesar da baixa adesão, é possível concluir que o Tribunal de Justiça, no se refere a Gestão de Pessoas, se destaca por fazer o uso constante de programas de desenvolvimento e valorização dos servidores, favorecendo um clima organizacional harmônico e produtivo a todos, apesar das barreiras encontradas no aspecto motivacional e individual de cada membro que compõe o Poder Judiciário Maranhense.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. *Comportamento Organizacional*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília], CAPES: UAB, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas*. Educ. Caxias do Sul, 2010.

BURINI, E. R. V.; PINHEIRO, A. C. F. B. P.; VIEIRA, J. L. Gestão com pessoas como instrumento de aprimoramento profissional. In: *XXXIV Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia - COBENGE, 2006, Passo Fundo. Anais*. Ed. Universidade de Passo Fundo, 2006.

CHIAVENATO. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos*. 4. ed. Atlas: São Paulo, 1999.

CHIAVENATO. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus 2000.

CHIAVENATO. *Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas*. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 7 ed. Barueri, SP: Manoele, 2009.

CHIAVENATO. *Comportamento Organizacional*. Elsevier. Rio de Janeiro, 2010.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. 7 ed. Rio de Janeiro: Gente, 2002.

GIL, A. C. *Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos e pesquisa*. 3 ed. São Paulo: Atlas; 1995.

JOHANN, Sílvio. *Comportamento Organizacional: Teoria e prática*. Saraiva. São Paulo, 2013.

MONTANA, P. J. *Administração*. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MAYO, A. *Valor humano da empresa – valorização das pessoas como ativos*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

QUEIROZ M. A. C.; SIQUEIRA B. S.; FIGUEIREDO D. M., NOVAES J. F. Gestão de pessoas e clima organizacional: práticas adotadas pelas empresas brasileiras para valorização dos colaboradores. In: *XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 2005*, Porto Alegre. *Anais*. Porto Alegre, 2005.

WOOD Jr., T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Recursos humanos: para onde vai a gestão de Pessoas? *GV Executivo*, v. 11, n. 2, julho/dezembro 2012.

ANEXOS

ANEXO 1 - EDT - GDG - 182018 - Resultado Definitivo, referente ao EDT - GP 92018



EDT-GDG - 182018
Código de validação: 48F58731EC

RESULTADO DEFINITIVO DA 1ª EDIÇÃO DO PROGRAMA DE VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES – MERITUS.

Considerando o julgamento dos recursos interpostos em face do Resultado Preliminar EDT-GDG172018, através dos processos nº 57118/2018, nº 57159/2018 e nº 57622/2018, O PRESIDENTE DA COMISSÃO DE APURAÇÃO E DESEMPENHO POR MERITOCRACIA - CADEM, no uso de suas atribuições legais, torna público, conforme item 7.3 do edital **EDT-GP – 92018**, a lista dos servidores contemplados no Programa MERITUS.

NÚMERO DO PROCESSO	MATRICULA	NOME REQ. PRINCIPAL	CRÉDITOS MERITÓRIOS	BENEFÍCIO
547652018	101600	VANESSA ALEXSANDRA SOUZA GOMES	31	Passagem aérea para viagem em território nacional, com limite máximo de valor para a emissão dos bilhetes de R\$ 2.000,00 (dois mil reais).
549822018	160317	RODRIGO DE MELO PEREIRA	27	Passagem aérea para viagem em território nacional, com limite máximo de valor para a emissão dos bilhetes de R\$ 2.000,00 (dois mil reais).
576222018	136234	FLÁVIA GOMES XIMENES ARAGÃO	27	Vaga na garagem no prédio do Centro Administrativo do TJ – Rua do Egito



EDT-GDG - 182018 / Código: 48F58731EC
Valde o documento em www.tjms.jus.br/validador.php



Estado do Maranhão
Poder Judiciário
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO
GABINETE DO DIRETOR GERAL

550972018	172791	PATRYCKSON MARINHO SANTOS	25	Folga do serviço por 05 (cinco) dias
57118/2018	120261	ANA PRISCILA COSTA ANDRADE	23	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
551542018	107581	ALBERTO BRUNO CUNHA DUARTE	16	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
517892018	116343	CLAUDIA REGINA SILVA DOS SANTOS	11	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
550642018	148635	JULIANA SALES E MENDES	8	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
517742018	112789	WESLANY DE SOUZA ALMEIDA BEZERRA	6	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
517902018	113639	JANAIRA COSTA DUMONT BELLO	6	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
547662018	143743	ADRIVANDERSON MARTINS SANTOS	6	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
550312018	105528	THIAGO RIBEIRO RAMOS	6	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
551552018	108878	KELLYANNA DIAS TABOSA	6	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
571592018	106906	LUIZ PEREIRA DA COSTA NETO	6	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
517482018	103747	LINO TAVARES DA SILVA NETO	5	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
517832018	109165	ISABEL CRISTINA VIANA COSTA	5	Créditos meritórios cadastrados no sistema



EDT-GDG - 182018 / Código: 48F58731EC
Valide o documento em www.fms.jus.br/validadoc.php

2



Estado do Maranhão
Poder Judiciário
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO
GABINETE DO DIRETOR GERAL

				Meritocracia
517852018	106286	SANDRA QUEIROZ COSTA	5	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
505592018	117168	ADRIANO MARQUES DE SOUSA	3	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
505522018	147934	LINDEMBERG ARAÚJO OLIVEIRA	3	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
517492018	101493	FRANCISCO SAULO BRITO AGUIAR	3	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
517432018	161380	ANTONIO MARCIO FERREIRA LUCENA	3	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
517452018	138230	ANDRESANDRO RESENDE ROSENDO	3	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
517472018	166355	ROSYNEVES AZEVEDO SANTOS	3	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
517512018	172890	RAQUEL SILVA PAIVA SANTOS	3	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
517362018	116319	JOSELIA DE LIMA DOS SANTOS	3	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
517562018	101840	VANESSA CRISTINA CARVALHO COSTA	3	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
517722018	113555	EDER DA SILVA SANTOS	3	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
517812018	116772	JORGEANA LAURA ALVES PINTO	3	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia



EDT-GDG - 182018 / Código: 48F58731EG
Válido o documento em www.tjma.jus.br/validadoc.php

3



Estado do Maranhão
Poder Judiciário
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO
GABINETE DO DIRETOR GERAL

517672018	162446	DARIO VENICIUS SOARES GOMES	3	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
517642018	117424	JOSE RAIMUNDO PEREIRA FERRAZ	3	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
545152018	107359	MAYCKERSON ALEXANDRE FRANCO SANTOS	3	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
549922018	98178	EZEQUIAS ARAÚJO CUNHA	3	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
550902018	115105	ARICENILDES CARVALHO CUNHA	3	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
551532018	99507	SURAMA SILVA SALVINO	3	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
551562018	134312	CLENILTON DA SILVA PACHECO	3	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
551592018	175547	DOMINGOS DE JESUS COELHO PEREIRA	3	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia

MARIO LOBAO CARVALHO
Diretor Geral da Secretaria do Tribunal de Justiça
Gabinete do Diretor Geral
Matricula 128074

Documento assinado: SÃO LUÍS - TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 19/12/2018 12:53 (MARIO LOBAO CARVALHO)

ANEXO 2 – Portaria- GP- 1121/2019, referente ao resultado definitivo do EDITAL – GP – 102019

PORTARIA-GP - 1121/2019

(relativo ao Processo 527652019)

Código de validação: 931AE1125C

O Presidente do Tribunal de Justiça do Maranhão, no uso de suas atribuições legais, nos termos do Item 6.5 do EDI-GP – 102019, RESOLVE:

Art. 1º. Homologar o Resultado Definitivo da 2ª Edição do Programa de Valorização dos Servidores – MERITUS.

Art. 2º. Autorizar a concessão do benefício aos servidores contemplados no Programa MERITUS.

Art. 3º. Conceder menção de elogio aos servidores constantes da relação em anexo, como forma de reconhecimento pelo excelente desempenho na 2ª Edição do Programa de Valorização dos Servidores – MERITUS.

Art. 4º. Determinar que o presente elogio seja anotado nos assentamentos funcionais dos servidores.

Art. 5º. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

DE-SE CIÊNCIA, PUBLIQUE-SE E CUMPRE-SE.

PALÁCIO DA JUSTIÇA “CLÓVIS BEVILÁQUA” DO ESTADO DO MARANHÃO, em São Luís, 13 de dezembro de 2019.

Desembargador JOSÉ JOAQUIM FIGUEIREDO DOS ANJOS

Presidente do Tribunal de Justiça

Matrícula 16619

Documento assinado: SÃO LUÍS - TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 17/12/2019 08:51 (JOSÉ JOAQUIM FIGUEIREDO DOS ANJOS)

REQUERENTE	2ª EDIÇÃO	BENEFÍCIO
Alberto Bruno Cunha Duarte	74	Participação em ações de treinamento, escolhido pelo servidor, território nacional.
Ana Priscila Costa Andrade	53	Participação em ações de treinamento, escolhido pelo servidor, território nacional.
Fernanda Melo Lindoso	60	Gratificação de Atividade Judiciária – GAJ, nos termos da Resolução GP 59/2010.
Rodrigo de Melo Pereira	58	Passagem aérea para viagem em território nacional, com limite máximo de valor para a emissão dos bilhetes de R\$ 1.500,00 (Hum mil e quinhentos reais).
Diana dos Santos Teles	45	Passagem aérea para viagem em território nacional, com limite máximo de valor para a emissão dos bilhetes de R\$ 1.500,00 (Hum mil e quinhentos reais).
Eduardo George Martins Sa	38	Passagem aérea para viagem em território nacional, com limite máximo de valor para a emissão dos bilhetes de R\$ 1.500,00 (Hum mil e quinhentos reais).
Caroline Buhaten Das Vieira	37	Passagem aérea para viagem em território nacional, com limite máximo de valor para a emissão dos bilhetes de R\$ 1.500,00 (Hum mil e quinhentos reais).
Liana Raquel Bandeira Costa	37	Passagem aérea para viagem em território nacional, com limite máximo de valor para a emissão dos bilhetes de R\$ 1.500,00 (Hum mil e quinhentos reais).
Fátima Gomes Ximenes Aragão	29	Passagem aérea para viagem em território nacional, com limite máximo de valor para a emissão dos bilhetes de R\$ 1.500,00 (Hum mil e quinhentos reais).
Luciana Delfino Braga	36	Participação em ações de treinamento, escolhido pelo servidor, território nacional.
Patryckson Marinho Santos	33	Participação em ações de treinamento, escolhido pelo servidor, território nacional.
Eunice da Rocha Santos Ramos Araújo	31	Passagem aérea para viagem em território nacional, com limite máximo de valor para a emissão dos bilhetes de R\$ 1.500,00 (Hum mil e quinhentos reais).
Juliana de Jesus Rabelo Mendes	20	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia.
George Wendell Chaves Ribeiro	25	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia.
Priscila Ribeiro Moraes Rêgo De Souza	24	Folga do serviço por até 05 (cinco) dias.
Bruno Jorge Portela Silva Coutinho	24	Folga do serviço por até 05 (cinco) dias.
Claudionor Rodrigues De Carvalho Júnior	23	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia.

Letícia Alek Sousa Ribeiro	21	Prontidão na obtenção de vaga em curso ou ação de treinamento no âmbito do Judiciário maranhense
Anna Carolina Pinheiro Vale	21	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
Rocely Rodrigues de Sousa	20	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
Mary Jane Santos da Silva	20	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
Eduardo Henrique Ferra Freira	19	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
André Das Chagas Viana Pádua	18	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
Leonardo Araújo Sousa	16	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
Jose Carlos Ferreira da Silva	18	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
Sabrina Helanda Pires Smith	16	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
Guilherme Henrique Madeira Sampaio	16	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
Thayana Regina Cruz Costa	15	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
Maria Eugenia Marquês Collins	15	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
Josiane de Jesus Ferreira Da Silva	14	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
Michel Alysson Castro Furtado	14	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
Lara de Carvalho Ferreira dos Santos	14	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
Mariana de Jesus Serra Pinheiro	13	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
Íngry Costa Melo de Sousa Sampaio	13	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
Ana Maria Barbosa da Silva	12	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
Weslany de Souza Almeida Bezerra	10	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
Mary Neves Gomes Melorio	10	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
Dario Venâncio Soares Gomes	10	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
Celso Eduardo dos Santos Araújo	10	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
Daniella Mendes Maciel Melo	9	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
Jaciara Monteiro Santos	7	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
Jobson do Nascimento	6	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
Ananda Rocha Duarte	6	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
Wladson Gomes de Sousa	5	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
Lindalva de Nazaré Botão Marade Sousa	5	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
Liliane Keyson da Silva Cruz	5	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
Jose Mario Ribeiro Pinheiro	3	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
Andreza Cristina Albuquerque Vale	3	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia
Ana Claudia Albuquerque Ayoub	3	Créditos meritórios cadastrados no sistema Meritocracia

Coordenadoria de Direitos e Registros

OS EFEITOS DA PANDEMIA NAS ROTINAS DE TRABALHO DAS UNIDADES JUDICIAIS DA COMARCA DE CAXIAS NO ANO DE 2020

Vilna Vadja Barbosa Leite¹
Francisco Gilvan Lima Moreira²

RESUMO

O presente artigo investigou os efeitos provenientes da pandemia de Covid 19 que atingiu o mundo inteiro a partir de 2020, especificamente nas rotinas de trabalho das Unidades Judiciais e Administrativas do Fórum Des. Arthur Almada Lima, na Comarca de Caxias. A metodologia aplicada neste estudo, alicerçou-se em pesquisa bibliográfica e documental acerca das regulamentações necessárias para a implementação do regime de plantão extraordinário no judiciário maranhense, conjugada a uma pesquisa de campo por meio de questionário, composto por 9(nove) perguntas, direcionado aos gestores de cada unidade. A coleta de dados, realizada em junho de 2021, cuidou de averiguar as mudanças provocadas na Gestão dos Processos Internos, a partir da inserção do trabalho remoto como novo regime de funcionamento do judiciário maranhense. A pandemia de Covid-19 pôs a prova toda essa nova estrutura moldada nos preceitos constitucionais. Além disso, revelou a importância do papel do gestor na condução das demandas e na solução dos problemas decorrentes do ineditismo do momento. Um fator a ser destacado, é quanto ao modelo de trabalho mais indicado pelos gestores, onde apenas 9% (nove por cento) optaram pelo modelo presencial, outros 9% (nove por cento) pelo modelo de trabalho remoto e majoritariamente 82% (oitenta e dois por cento) preferem o modelo híbrido. Tudo isso possibilitado pelo advento da tecnologia presente no mundo do trabalho, que adentrando nos lares dos servidores, estabeleceu um novo formato de trabalho: o home office.

Palavras-chave: Covid-19; trabalho remoto; gestão de processos internos.

ABSTRACT

This article investigated the effects of the Covid 19 pandemic that hit the whole world from 2020, specifically in the work routines of the Judicial and Administrative Units of the Forum Des. Arthur Almada Lima, in the District of Caxias. The methodology applied in this study was based on bibliographic and documentary research about the necessary regulations for the implementation of the extraordinary duty regime in the Maranhão judiciary, combined with a field research through a questionnaire, composed of 9 (nine)

1 Aluna do Curso de Pós graduação em Gestão Judiciária - UFMA, Graduação em Administração Pública pela Universidade Estadual do Maranhão - UEMA, vilna.vadja@gmail.com

2 Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRP; Especialização em Metodologia do Ensino Superior pela Universidade Católica de Pernambuco - UCPE; Bacharel em Ciências Contábeis, Professor do Curso de Pós graduação em Gestão Judiciária - UFMA, Professor Adjunto e Coordenador da Pós-Graduação em Contabilidade do Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração - UFMA, francisco.ufma@gmail.com.

questions, directed to the managers of each unit. Data collection, carried out in June 2021, took care to investigate the changes caused in the Management of Internal Processes, from the insertion of remote work as a new operating regime of the Maranhão judiciary. The Covid-19 pandemic put this whole new structure molded on constitutional precepts to the test. In addition, it revealed the importance of the manager's role in conducting demands and solving problems arising from the unprecedented nature of the moment. A factor to be highlighted is regarding the work model most indicated by the managers, where only 9% (nine percent) opted for the face-to-face model, another 9% (nine percent) for the remote work model and mostly 82% (eighty percent) and two percent prefer the hybrid model. All this made possible by the advent of technology present in the world of work, which, entering the homes of servers, established a new work format: the home office.

Keywords: Covid-19; remote work; internal process management.

1 INTRODUÇÃO

O ano de 2020 se iniciou sem que as pessoas pudessem ter ideia do que estava por vir. A vida seguia seu curso, até que em meados de março todas as atividades de trabalho no Brasil foram afetadas, em função do estado de Pandemia da Covid-19, decorrente do coronavírus ou SARS-CoV2. Como o judiciário maranhense enfrentaria o estado de Pandemia?

Neste sentido, o presente artigo pretende investigar os efeitos da pandemia nas rotinas de trabalho das secretarias judiciais da Comarca de Caxias, buscando identificar possíveis dificuldades vivenciadas pelas equipes, para a execução das atividades laborais, bem como demonstrar as práticas de trabalhos utilizadas no ano de 2020.

É certo que os serviços públicos no Brasil contemplam a maioria, senão todos os de caráter essencial. Para tanto, o Poder Executivo, no cumprimento de seu papel, estabelece um cronograma de atividades previstas nos Planos Plurianuais (PPA) conjugado com a Lei de Diretrizes Orçamentárias-LDO (BRASIL, 1988), onde ações, objetivos e metas deverão ser implementados no decurso do ano vigente. Da mesma forma, os demais poderes devem proceder.

O Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, em seu planejamento anual, também cumpre a um calendário, onde “metas e prazos” são estabelecidos e delimitados com o foco no cumprimento de sua missão de “Garantir a justiça, dirimindo conflitos de forma efetiva e acessível à sociedade, contribuindo para o fortalecimento do Estado Democrático de Direito” (CNJ, 2009).

Para tanto, as equipes de trabalho atuantes no Poder Judiciário estadual, em

todas as entrâncias³ e instâncias, devem estar moldadas e direcionadas ao desempenho das atividades em conformidade com suas realidades distintas, cabendo a cada gestor de unidade a tarefa de dirimir conflitos e alinhar o andamento dos trabalhos dentro do que esteja estabelecido nos planos anuais. Mas em 2020 “um novo normal” se instalou de forma imprevisível, imediata e inédita nos ambientes de trabalho, de modo geral (UERJ, 2020).

Considerando o contexto apresentado, a pergunta que norteia esta pesquisa é: Como seria possível, mediante um estado de pandemia, os feitos jurídicos serem processados?

No modelo de tramitação processual antigo todo o trabalho era baseado em autos físicos que, para serem movimentados, necessitariam de deslocamento realizado pelas partes (Ministério Público, Defensoria Pública, Advogados, Juizes, dentre outras). Deste modo, todos os funcionários terceirizados, servidores, magistrados e desembargadores estariam expostos ao vírus de maneira ainda mais vulnerável, pois deveriam estar presentes em suas secretarias para darem andamento aos processos.

É neste íterim que o Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão implementa o regime de Plantão Extraordinário, com base na Resolução nº 313/2020, do CNJ (Conselho Nacional de Justiça), e conseqüentemente o trabalho remoto em todas as unidades administrativas judiciais, a partir de 23 de março de 2020, pela da PORTARIA-CONJUNTA 142020, antecedida por outras três portarias conjuntas revogadas (72020, 92020 e 112020), publicadas em dias seguidos dando conta das necessidades que se apresentaram em tão curto espaço de tempo.

Mas, para que o Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão aplicasse esse novo regime de trabalho, as rotinas de trabalho das unidades administrativas e judiciais do Poder Judiciário precisariam estar atreladas ao modelo de tramitação virtual dos processos jurídicos e administrativos.

Fazendo um breve retrospecto, em 2016, o Tribunal de Justiça iniciou a implantação do Sistema de Processo Judicial Eletrônico (PJE), atingindo todas as comarcas do Maranhão no ano de 2019. Na Comarca de Caxias, a partir de 01 de dezembro de 2016, todas as causas passaram a ser protocolados no Sistema de Processos Judiciais eletrônico - PJe, o que representou uma grande mudança nos paradigmas das rotinas de trabalho vivenciadas nas unidades judiciais. Atrelada a esta mudança, veio a obrigatoriedade de migrar todo o acervo de processos físicos, que tramitavam no Sistema Themis PG, para

3 As Comarcas que podem apresentar uma ou mais varas[...]. Fonte: <https://www.cnj.jus.br/cnj-servico-saiba-a-diferenca-entre-comarca-vara-entrancia-e-instancia/>. Art. 6º da Lei Complementar nº 14, de 17/12/1991.

o Sistema de Processos Judiciais Eletrônicos – PJe, o que demandou, desde então, uma verdadeira “força tarefa” nas secretarias judiciais para dar conta desta ação.

Não foi e ainda não é fácil se desvencilhar do processo físico que ainda resiste, mas aos poucos vai sendo substituído pelo documento virtual. Para entender todo esse processo de mudança é preciso voltar um pouco mais no tempo e encontrar como toda esta transformação se iniciou no judiciário.

Fazendo-se uma retrospectiva, destaca-se que o Conselho Nacional de Justiça – CNJ, órgão do Poder Judiciário com sede em Brasília (DF) e atuação em todo o território nacional, criado pela Emenda Constitucional nº 45, em 2004, e instalado em 14 de junho de 2005, nos termos do art. 103-B da Constituição Federal, com vistas a aprimorar o funcionamento dos serviços judiciais atrelado ao aperfeiçoamento dos sistemas judiciais, passou a nortear todos os procedimentos a serem executados pela justiça brasileira, deliberando sobre todo esse processo de transitoriedade.

Toda essa mudança organizacional é resultante da implantação de uma política de gestão amparada na Reforma Gerencial de 1995, expressa na citação abaixo referenciada:

Administração Pública Gerencial – Emerge na segunda metade do século XX, como resposta de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados ao modelo anterior. A eficiência da administração pública – a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário – torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (BRASIL, 1995, p. 16).

No Maranhão, tudo começou em 2008, quando o Tribunal de Justiça do Estado implantou o Núcleo de Planejamento Estratégico – NPE, respaldado pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ, através da Resolução nº 49/2007. Ao Núcleo compete o previsto na Resolução 18/2008 – TJ, inscrito no art. 1º: “otimizar recursos e procedimentos e aperfeiçoar a prestação de serviços aos cidadãos e à sociedade”, e sustentado no art. 2º pela “formulação e implementação de medidas integradas [...] que objetivem”, conforme se vê a seguir em seus incisos:

- I – promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas de gestão;
- II – promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados das ações da organização;
- III – assegurar a eficácia e a efetividade da gestão, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados;

IV – promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética; e,

V – implementação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA.

A efetivação do Núcleo de Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão se deu pela Portaria Conjunta nº 003/2008 – GP/DG, formado por 1(um) juiz e 8(oito) servidores, que passou a definir uma agenda de reuniões, ao longo do ano de 2009 e culminou com a elaboração do planejamento estratégico propriamente dito, para o quadriênio 2010/2014, onde foram definidos a Missão, a Visão e os Valores do Poder Judiciário do Maranhão, descritos a seguir:

Missão: “Garantir a justiça, dirimindo conflitos de forma efetiva e acessível à sociedade, contribuindo para o fortalecimento do Estado Democrático de Direito.”

Visão: “Ser reconhecido como uma instituição ágil e efetiva na solução dos conflitos em sociedade, conjugando tratamento humanizado com práticas modernas de gestão e uso eficaz da tecnologia.”

Valores: Ética, Transparência, Excelência dos serviços, Valorização das pessoas, Justiça e Comprometimento. (TJMA, 2009, pág. 4)

Isso posto, toda a organização e funcionamento do poder judiciário maranhense passou por mudanças significativas, que podem ser vistas pela quantidade de fóruns que foram construídos e aparelhados no Maranhão, ao longo destes últimos 13 (treze) anos, para receber toda essa estrutura moldada nos princípios que norteiam a Administração Pública da atualidade, previstos no art. 37, da Constituição Federal de 1988.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As bases teóricas que fazem parte deste estudo alicerçam-se nos conceitos de administração formulados ao longo dos tempos pelos estudiosos do mundo do trabalho. Com destaque para os estudos de Weber (apud MOTTA; VASCONCELOS, 2002) que contribuíram para a construção de um modelo de organização das instituições, a partir da Burocracia, com a Teoria Geral da Administração.

No contexto histórico ao qual está ligado o pensamento de Weber (apud MOTTA; VASCONCELOS, 2002), percebe-se uma predominância do modelo burocrático de funcionamento das instituições públicas ou privadas da sociedade, caracterizado pela racionalização, a centralização do poder, com o surgimento e a consolidação das indústrias e da sociedade de massa.

Na atualidade, são apresentadas novas nuances acerca do funcionamento de algumas organizações, entre elas, a Burocracia Profissional (MINTZBERG, 2003). Na busca de um novo modelo que venha a contemplar as necessidades da sociedade moderna, as organizações enfrentam resistências que impedem a mudança, mesmo quando esta

represente uma melhoria. O primeiro passo a ser dado pelo administrador é descobrir a resistência, seguidamente ele deverá adotar medidas para enfrentar a resistência (BOR-TOLOTTI, SOUSA JÚNIOR, ANDRADE, 2011).

Para tratar da estruturação das organizações e a forma como elas passaram a ser compostas e conduzidas, a Teoria das Contingências contempla o entendimento de que cada organização é formada pela alocação dos recursos humanos no ambiente de trabalho e esta ação é constantemente alterada, para atender as necessidades que se apresentem em decorrências das mudanças que se processam frequentemente na sociedade, conforme se depreende do fragmento de texto a seguir mencionado: “[...] a teoria da contingência estabelece que não há uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações”. (DONALDSON, 1999 apud ARAÚJO, 2001, p. 29)

Embora a Burocracia seja o modelo padrão adotado pela grande maioria das organizações no mundo do trabalho, a Teoria das Contingências expressa que as organizações são Sistemas Abertos e que em cada uma delas existem adequações e adaptações a serem promovidas internamente. Segundo Chiavenato (2007, p. 22), “as empresas bem sucedidas são aquelas que conseguem adaptar-se adequadamente às demandas ambientais”.

2.1 A Administração Pública no Brasil

A Teoria das Relações Humanas coincidiu com a implantação do Estado Novo, no Brasil, por Getúlio Vargas. A partir de 1930, o Estado brasileiro passa a intervir na economia e passa a desenvolver políticas que visam melhorar as condições de vida e subsistência dos desprovidos de assistência social – O Estado Intervencionista.

Não há como dissociar os elementos e os fatos históricos que compuseram a estrutura das organizações públicas no Brasil. Embora o Estado brasileiro tenha adotado um modelo burocrático para o funcionamento de suas instituições públicas, o universo onde elas estavam inseridas concentrava uma cultura patriarcal.

Uma das primeiras definições de cultura preconiza como: “este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” (TYLOR apud LARAIA, 2010, p. 25). Sob uma ótica antropológica, pode ser conceituada da seguinte forma: “Cultura deve ser considerada como um conjunto de sistemas simbólicos, entre os quais se incluem a linguagem, as regras matrimoniais, a arte, a ciência, a religião e as normas econômicas”. (LEVIS-STRAUSS apud TOMAZI, 2010, p. 173).

Para um entendimento ainda melhor, tem-se na herança cultural colonial, relata-

da por Martins (1995, p. 15) a seguir:

Essa é, naturalmente, uma simplificação extrema, quase perigosa. Mas ela ajuda a entender o seguinte aspecto: o patrimonialismo, o clientelismo, a burocracia extensiva e a intervenção do Estado na economia estão inscritas na tradição brasileira como características persistentes da herança colonial. Alguns desses traços também tornaram-se profundamente enraizados na cultura política brasileira e, de forma surpreendente, sobreviveram às enormes mudanças que o País atravessou nos últimos 50 anos. Talvez seja por isso que a política parece sempre estar em descompasso com as transformações econômicas e sociais.

As mudanças decorrentes do advento da tecnologia e o aumento da demanda dos serviços públicos, obrigou o Estado brasileiro a promover uma reformulação dos procedimentos de trabalho. Primeiramente, precisou normatizar através de leis que obrigasse os entes federados a mudar suas práticas, como se pode perceber a partir de 1988, com a promulgação do novo texto constitucional, conforme se depreende do trecho a seguir mencionado:

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: ("Caput" do artigo com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei; (Inciso com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; (BRASIL, 1988)

A partir de então, uma sucessão de fatos ocorreu para que a mudança se concretizasse, como: a adoção de concurso para os cargos públicos; o incremento tecnológico; sistemas informatizados; planejamento estratégico; metas, entre outros. Porém, aquilo que se pensava ser apenas uma questão de ordenamento, passou a ser visto como entrave a ser superado. Não bastou mudar a Lei. Havia toda uma nova cultura organizacional a ser difundida em todos os ambientes organizacionais, para que a mudança no comportamento dos servidores se configurasse.

A profissionalização do serviço público passou a ser uma tarefa urgente a ser cumprida por toda a máquina estatal brasileira, porém nem todos os órgãos públicos cumpriram com o processamento desta demanda. Por isso existem serviços que já atuam com base no novo modelo de gestão pública e outros que ainda permanecem estagnados,

sem avançar seus métodos e procedimentos de trabalho.

Após um longo período na história da administração pública brasileira sem grandes avanços no campo das relações com os recursos humanos, o governo brasileiro, em 1995, promoveu uma ampla reforma administrativa, criando a Secretaria de Administração Pública (Sedap), responsável por implantar uma nova política de RH.

Na atualidade, concepção gerencial que o governo brasileiro estabeleceu pela Gestão Estratégica, caracteriza-se pela valorização das pessoas e das organizações, aliada ao incremento das tecnologias e a instauração de uma cultura organizacional que favoreça as mudanças no comportamento organizacional e no relacionamento interpessoal dentro dos ambientes de trabalho. O primeiro ato praticado pelo governo federal para a construção desse novo momento veio através do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.

Com a implantação da gestão de pessoas no trabalho passou-se a dar destaque às competências e ao conhecimento que cada indivíduo possui. Os órgãos públicos que foram atingidos por esse processo de ruptura vivenciaram ambientes de transformação ou transformações, o que se traduziram em uma mudança de comportamento e uma nova cultura dentro das organizações de trabalho. Sobre competência, Fleury e Fleury (2001, p. 188) definem a seguir: “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Aliada a Gestão por Competências, a Gestão do Conhecimento propiciou ao gestor a possibilidade de este utilizar-se de ideias tácitas, transformando este conhecimento em fonte de crescimento da organização. Angeloni (2002, p. XV) faz a seguinte constatação: “[...] conhecimento não é sinônimo de acúmulo de informações, mas um agrupamento articulado delas por meio da legitimação empírica, cognitiva e emocional”.

Neste sentido, gestores devem atuar dentro das organizações públicas conduzindo suas equipes de trabalho com base num planejamento estratégico articulado que leve em consideração todos os potenciais existentes nos ambientes de trabalho, para que a nova cultura organizacional seja instaurada pela dinâmica da inovação no modo de operacionalizar a “máquina estatal”.

Numa perspectiva contemporânea, novos paradigmas da Administração insurgem como forma de buscar, dar suporte às novas necessidades intrínsecas ao homem. O foco do estudo passa a ser não apenas o indivíduo, mas o grupo em que está inserido e as complexidades resultantes desta interação no mundo do trabalho.

Por mais que o homem tenha adquirido conhecimento e tenha desenvolvido tec-

nologias que promovam uma “otimização” dos ambientes de trabalho, vale ressaltar que esse mesmo homem tão capaz de criar técnicas, desenvolver formas de agir, não descuide do que é elementar: cuidar da saúde do corpo e da mente, para que todo o trabalho humano possa ser realizado numa perspectiva racional.

3 METODOLOGIA

O estudo acerca deste tema inicia-se a partir de pesquisa científica de natureza *aplicada*, através da leitura de livros, textos e trabalhos científicos relacionados com o tema apresentado e disponibilizados na *web*, cujo foco principal é assimilar e melhorar o conhecimento próprio. Para tanto, a pesquisa tem uma abordagem *quantitativa* e *exploratória* (LAKATOS; MARCONI; 2003), utilizando-se de procedimentos referentes ao método documental, com o intuito de fomentar a construção do entendimento pretendido neste trabalho.

Neste sentido, o instrumento de coleta de dados foi utilizado para a constatação de uma dialética vivenciada nos setores internos do Fórum da Justiça Estadual da Comarca de Caxias. Ademais, o resultado desta pesquisa pretende contribuir com a construção de novos saberes e a produção de conhecimentos e percepções sobre a temática ora apresentada, conforme citação mencionada a seguir:

Não deve ser confundida com a simples coleta de dados (esta última corresponde à segunda fase de qualquer pesquisa); é algo mais que isso, pois exige contar com controles adequados e com objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deve ser coletado (TRUJILLO, 1982 apud LAKATOS; MARCONI; 2003, p. 186).

O presente artigo pretende investigar como a Pandemia do Covid-19 afetou as rotinas de trabalho, a partir de 2020, nas unidades judiciais da comarca de Caxias/Ma. Para tanto, utilizou-se a aplicação de um questionário direcionado aos 10 (dez) gestores das referidas unidades judiciais, com o intuito de perceber como se deu o processo de mudança dos processos internos de trabalho, excetuando-se apenas a Secretaria da Diretoria, por se tratar de um setor meramente administrativo, não estando envolvido diretamente com as demandas judiciais.

3.1 O Fórum Des. Arthur Almada Lima

No Maranhão, a “Casa da Justiça” foi instalada em 1813⁴, no mesmo local onde hoje permanece edificado o prédio do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão. Conjugado à Corregedoria Geral da Justiça e a Escola da Magistratura, compreende a justiça

4 Fonte: <http://www.tjma.jus.br/institucional/tj/comemoracao-200-anos/titulo-comemoracao/141/403229>.

de 2º grau ou 2ª instância, de onde emana toda normatização para o funcionamento do poder judiciário maranhense. Já a 1ª instância, abriga a justiça de 1º grau, composta por comarcas que são classificadas em entrâncias: inicial, intermediária e final⁵. Atualmente, existem 107(cento e sete) comarcas no Estado do Maranhão.

A comarca de Caxias foi criada e efetivamente instalada pela Lei nº 07/1835, onde os cidadãos caxienses passaram a ter acesso à justiça. A Comarca de Caxias possui atualmente em sua estruturação judicial 06 (seis) Varas, definidas no Código de Divisão e Organização Judiciárias do Estado do Maranhão. Além destas unidades, a comarca de Caxias conta também com o Juizado Especial Cível e Criminal e a Turma Recursal de Caxias, com competências distintas da Justiça de Primeiro Grau.

A gestão administrativa do Fórum Des. Arthur Almada Lima é desenvolvida pela Diretoria do Fórum composta dos seguintes setores: Secretaria da Diretoria; Secretaria da Distribuição e Secretaria da Contadoria Judicial. Outro fator a ser destacado corresponde às cidades de Aldeias Altas e São João do Sóter que são Termos Judiciais da Comarca de Caxias.

No final do século XX, a Corregedoria Geral da Justiça do Estado do Maranhão tratou de elaborar, o primeiro Código de Normas e Procedimentos da Corregedoria, sofrendo reformulações recentes com algumas mudanças nos procedimentos das rotinas de trabalho. Além deste instrumento normativo, em 2009, o Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, através do Núcleo de Planejamento Estratégico confeccionou o “Guia de Boas Práticas”, para servir como instrumento de orientação aos gestores atuantes na Justiça de 1º Grau.

O aumento da demanda de trabalho, em decorrência dos conflitos sociais, aliado ao andamento processual, ou melhor, o rito processual, construiu um universo problemático nos órgãos do judiciário brasileiro. O que mais ilustra essa situação são as “montanhas” de processos que ainda podem ser vistas em diversas Secretarias Judiciais, mas que estão com os dias contados. O Fórum Des. Arthur Almada Lima, na Comarca de Caxias, é um destes órgãos da justiça estadual que abriga um número relevante de processos em tramitação no Estado.

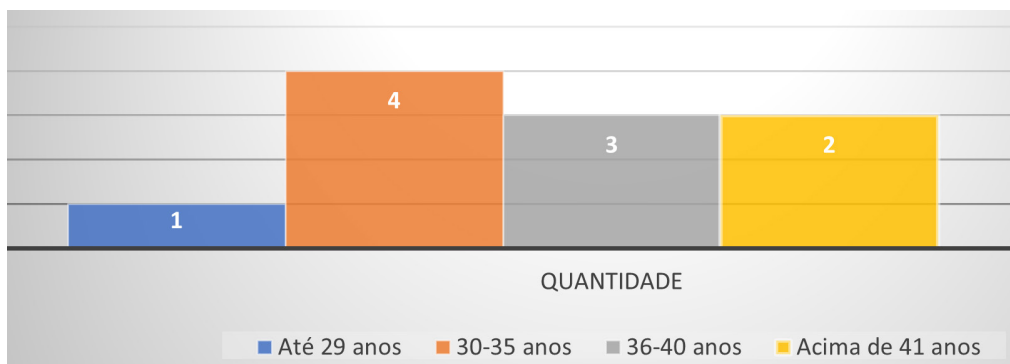
A mudança organizacional decorrente da Pandemia, a partir de 2020, inaugurou uma nova dinâmica de trabalho no poder judiciário do Estado do Maranhão. Esta nova dinâmica é o principal fator motivacional para o desenvolvimento desta pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS

5 Art. 6º, § 2º, do Código de Divisão e Organização Judiciária do Estado do Maranhão. LC nº 14/199, atualizada pela LC nº 133/2010.

O questionário inicialmente atenta para os itens de grau de formação, tempo de serviço no cargo, idade e gênero, observando-se as seguintes qualificações: 60 % (sessenta por cento) dos entrevistados possuem graduação e 40% (quarenta por cento) possuem especialização. 60% (sessenta por cento) atuam no cargo a pelo menos 10 (dez) anos, enquanto que 40 % (quarenta por cento) estão a mais de dez anos investidos no cargo. Quanto ao gênero, cerca de 80 % (oitenta por cento) são do sexo feminino e 20 % (vinte por cento) do sexo masculino. Quanto ao fator idade, 80 % (oitenta por cento) estão com idade que variam de 29 a 39 anos, e 20% (vinte por cento) tem mais de 50 anos.

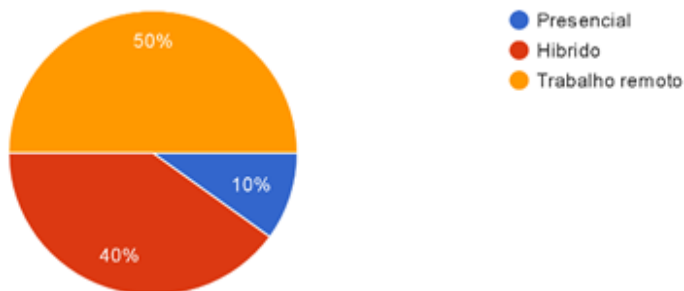
Gráfico 1 – FAIXA ETÁRIA DOS GESTORES



Fonte: Elaboração própria.

O primeiro questionamento feito tratou de identificar no ano de 2020 “qual o modelo de trabalho preferencialmente utilizado pela unidade?”, sendo conferido os seguintes percentuais: 50% (cinquenta por cento) dos gestores utilizaram ou trabalho remoto, 40% (quarenta por cento) utilizaram o sistema híbrido e apenas 10% (dez por cento) utilizaram o trabalho presencial.

Gráfico2 – MODELO DE TRABALHO UTILIZADO EM 2020

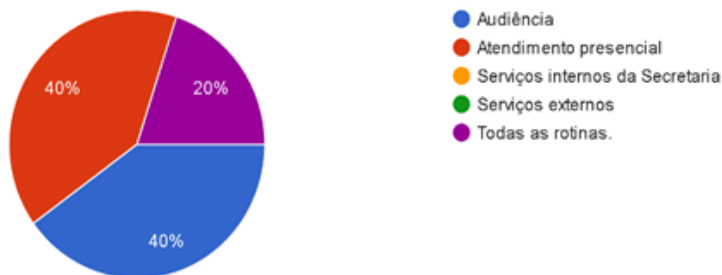


Fonte: Elaboração própria.

O segundo questionamento indagou “Quais as dificuldades encontradas na Unidade Judicial para a execução do trabalho remoto?”, onde 40 % (quarenta por cento) identificaram a dificuldade na Adequação das rotinas da Secretaria ao modelo, 20 % (vinte por cento) apontaram a dificuldade na Adequação dos Servidores ao modelo, mesmo índice apontado pelos entrevistados que apontaram as duas dificuldades de adequação mencionadas e por fim, 20 % (vinte por cento) declaram não haver tido dificuldades na execução do trabalho remoto.

Quanto às “rotinas que sofreram mais alteração na Unidade Judicial?”, 40 % (quarenta por cento) apontaram que audiência foi a rotina que mais sofreu alteração, mesmo índice apontado pelos entrevistados que disseram ser o atendimento presencial a rotina que mais sofreu alteração. Para 20 % (vinte por cento) dos entrevistados, todas as rotinas de trabalho foram alteradas.

Gráfico 3 – ROTINAS DE TRABALHO ALTERADAS



Fonte: Elaboração própria.

No quarto item foi questionado “Quanto a produtividade da Unidade Judicial, qual a estratégia utilizada para esse controle?”, 90% (noventa por cento) dos gestores utilizaram a consulta aos sistemas (Themis/PJe/outros), 10 % (nove por cento) fizeram consulta direta com o servidor sobre o cumprimento das metas individuais estipuladas.

Quanto aos “canais de comunicação utilizados pela Unidade Judicial para o atendimento do público?”, 100 % (cem por cento) dos entrevistados utilizaram todos os canais citados (Telefone fixo/Celular, WhatsApp, E-mail institucional) nas alternativas do questionário.

Entre os pontos positivos apontados pelos gestores acerca do modelo do trabalho remoto, tem-se que 40% (quarenta por cento) relatam a Alta produtividade da unidade, a Alta performance dos servidores na execução das tarefas e as Alternativas inovadoras de atendimento ao público, enquanto que 30% (trinta por cento) apontaram apenas a Alta produtividade dos servidores, 20% (vinte por cento) destacam todos os

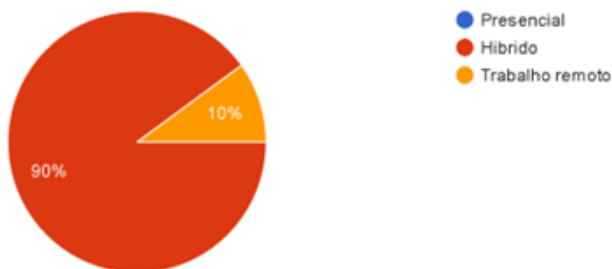
pontos positivos e ainda 10% (dez por cento) relataram sobre a inovação no formato das sessões de julgamento.

Quanto aos pontos negativos apontados, em sua maioria, foi a dificuldade no atendimento ao público, para cerca de 50% (cinquenta por cento) dos gestores. Outros 40% (quarenta por cento) apontaram pontos negativos variados (Baixa produtividade/ Quantitativo de processos físicos/ Dificuldade de comunicação/ Tecnologia). Para 10% (dez por cento) dos entrevistados não houve pontos negativos.

O penúltimo questionamento buscou saber “Quais as medidas adotadas para dirimir os conflitos advindos da implementação do trabalho remoto na Unidade Judicial?”. Dentre os entrevistados, 50% (cinquenta por cento) dos gestores promoveram a “Resolução caso a caso”, 20% (vinte por cento) realizaram “Reunião com a equipe” para dirimir os conflitos e 30% (trinta por cento) relataram não ter havido conflitos na implementação do trabalho remoto.

Para finalizar a pesquisa, arguiu-se, no entendimento de cada gestor, “qual o modelo de trabalho mais adequado para a sua Unidade Judicial?”, onde 90% (noventa por cento) classificaram como modelo de trabalho mais adequado o sistema híbrido e 10% (nove por cento) optaram pelo trabalho remoto. Um ponto a ser destacado é a ausência de escolha pelo modelo presencial.

Gráfico 4 – MODELO DE TRABALHO MAIS ADEQUADO



Fonte: Elaboração própria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se uma variabilidade nas informações coletadas pela pesquisa, o que denota a distinção inerente a cada uma das realidades existentes em cada Unidade Judicial arguida. O que pode funcionar em uma, na outra é necessário fazer ajustes e concessões. De modo geral, o trabalho remoto chegou às equipes de trabalho e proporcionou a continuidade no andamento dos serviços judiciais.

Não obstante saber que as Unidades Judiciais possuem estruturas semelhantes, o diferencial a ser observado refere-se à dinâmica que cada equipe de trabalho utiliza para cumprir o seu principal objetivo no exercício de suas funções frente ao modelo de gestão de processos adotada pelo Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão em consonância com a Missão, a Visão e os Valores.

A mudança provocada nas organizações em decorrência da Pandemia da Covid-19 configurou-se como algo essencial para o pleno desempenho do novo modelo de trabalho implementado em todo o judiciário brasileiro. Esta mudança só foi possível devido ao aparato tecnológico e a estrutura de tramitação processual do judiciário maranhense estarem situados em sistemas eletrônicos, bem como os recursos humanos serem capazes de absorver o processo de mudança pelo aprimoramento das técnicas e práticas no desempenho de suas atividades.

Vale ressaltar que toda transformação na organização pública requer uma gama de habilidades, onde o gestor público deve apresentar em seu perfil capacidades múltiplas no ato de interagir dentro da organização. Outro fator a ser destacado no processo de gestão do serviço público refere-se à necessidade de o gestor realizar um mapeamento e monitoramento constantes dos processos organizacionais baseados em parâmetros preestabelecidos, levando-se em consideração as dificuldades e as limitações existentes no ambiente organizacional.

A pandemia do Covid-19 colocou tudo isso à prova e fez surgir um novo formato de trabalho até então não oportunizado para a realidade do serviço público, em particular para o judiciário maranhense. É pertinente afirmar que o home office, ou trabalho em casa, é uma consequência do modelo de trabalho moldado a partir dos sistemas de tramitação virtual de processos administrativos e judiciais e que sem estes meios não seria possível a implantação do regime de trabalho remoto.

É importante destacar que a instituição ora estudada é parte componente do Poder Judiciário e portanto está condicionada a uma série de ordenamentos e procedimentos jurídicos oriundos da legislação que regulamenta o funcionamento dos serviços, o que, por vezes, limita as ações de trabalho dos gestores e dos servidores. Contudo, as estruturas organizacionais, bem como as rotinas vivenciadas nas Unidades Judiciais sempre deverão estar “sedentas e ávidas” por mudanças.

REFERÊNCIAS

- ANGELONI, Maria Terezinha. *Organizações do Conhecimento*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ARAÚJO, Luis César G. de. *Organização, Sistemas e Métodos*. São Paulo: Atlas, 2001.

BALESTRIN, Alsones. *Uma análise da contribuição de Herbert Simon às teorias organizacionais*. Disponível em: <http://read.ea.ufrgs.br/read28/artigos>. Visualizado em: 02 jun. 2021.

BERINO, Aristóteles; CABRAL, Talita. O “novo normal” em tempos de pandemia: A sociedade capitalista em questão. Notícias, Revista Docência e Cibercultura, julho de 2020, online. ISSN: 2594-9004. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/re-doc/announcement/view/1113> Acesso em: 14 jun. 2021.

BORTOLOTTI, Silvana Ligia V., SOUZA JÚNIOR, Afonso F. de, ANDRADE, Dalton Francisco de. *Resistência uma ferramenta útil na mudança organizacional*. VIII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGET, Rezende RJ, 2011. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/16914129.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2021.

BRASIL. Presidência da República. *Decreto-lei nº 200/1967*. Casa Civil. Disponível em: Acesso em: 11 nov 2017.

BRASIL. Presidência da República. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Casa Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 junho 2021.

BRASIL. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília. 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2021.

BRESSER PEREIRA, L. C. (janeiro-abril de 1996). *Da Administração Pública Burocrática à Gerencial*. *Revista do Serviço Público*, v. 47, n.1, p. 7-29, 1996. Disponível em: <http://bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>. Acesso em: 5 jul. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. *Resolução Nº 313 de 19/03/2020*. Brasília, DF: 2020d. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3249>. Acesso em: 6 jun. 2021.

COUTINHO, Milson. *Apontamentos para a história judiciária do Maranhão*. São Luís: Edições SIOGE, 1979.

ECO, Umberto. *Como fazer uma tese em Ciências Humanas*. Disponível em: http://www.mnemos.unir.br/uploads/13131313/arquivos/ECO_Umberto_1704029319.pdf. Visualizado em: 19 mar. 2021.

FLEURY, Maria Tereza Leme. FLEURY, Afonso. *Construindo o conceito de Competência*. *Revista de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro, nº 5, p. 183-196, 2001. Edição Especial.

LARAIA, Roque de Barros. *Cultura: um conceito antropológico*. 14ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001. Disponível em: <https://projetoaletheia.files.wordpress.com/2014/05/cultura-um-conceito-antropologico.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2021.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do trabalho científico*. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2003. Acesso em: 11 jul. 2021.

MARANHÃO. Poder Judiciário. Tribunal de Justiça. Corregedoria Geral da Justiça. *Código de Normas da Corregedoria Geral da Justiça do Maranhão*: criado pelo Provimento nº 11, de 8 de outubro de 2013. – São Luís: CGJ/MA, 2013. 311 p.

MARANHÃO. Poder Judiciário. Núcleo de Planejamento Estratégico. *Guia de boas práticas*. 2009. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/portal-web/20090930_guia_de_b...pdf. Acesso em: 11 jul. 2021.

MARTINS, Luciano. *Reforma da administração pública e a cultura política no Brasil: uma visão geral*. Cadernos ENAP, Vol. 8. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1748/1/caderno%20enap%208.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2021.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes*. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 2003. Disponível em: file:///C:/Users/caeta/Downloads/Criando_Organizacoes_Eficazes.pdf. Acesso em: 01 jun. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO - TJMA. *Portaria-Conjunta - 142020*. Publicada no D.J.E, ed., 53 de 25.03.2020, revogando a Portaria-Conjunta - 112020. Acesso em: 28 maio 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO - TJMA. *Portaria-Conjunta - 112020*. Publicada no D.J.E, ed.,53 de 25.03.2020, revogando a Portaria-Conjunta - 92021. Acesso em: 28 maio 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO - TJMA. *Portaria-Conjunta - 92020*. Publicada no D.J.E., ed.50 de 20.03.2020, p. 31-33, revogando a Portaria-Conjunta-72020. Acesso em: 28 maio 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO - TJMA. *Portaria-Conjunta -72020*. Publicada no D.J.E., ed. 49 de 19.03.2020, p. 70-71 e revogada pela Portaria-Conjunta-92020. Acesso em: 28 maio 2021.

| NORMAS PARA PUBLICAÇÃO DE TRABALHOS

NORMAS PARA PUBLICAÇÃO DE TRABALHOS

A Revista Científica e Tecnológica da Fundação Sôusândrade é destinada à publicação de trabalhos científicos e culturais produzidos por discentes (devidamente orientados por um professor), docentes e pesquisadores da UFMA e de outras IES, nas diversas áreas de conhecimento.

Aceitam-se trabalhos acadêmicos nas seguintes categorias: Artigo, Resenha e Ensaio. Todos os trabalhos enviados para publicação serão submetidos à apreciação do Conselho Editorial da Revista ou a especialistas da área, indicados por esse Conselho. Os trabalhos devem ser inéditos e atender aos critérios abaixo:

1 REGRAS PARA ENVIO DE TRABALHO

a) Os artigos devem ser remetidos por meio do link próprio, disponível em http://www.fsadu.org.br/revista_cientifica/.

b) Os autores deverão preencher, assinar, anexar e encaminhar, em PDF, o formulário e o Termo de Compromisso disponíveis no site, comprometendo-se com o ineditismo e a autenticidade do trabalho, cedendo, em caso de aprovação, os direitos autorais a ele referentes.

2 REGRAS DE APRESENTAÇÃO DOS TRABALHOS

a) O autor da obra deve utilizar programa Microsoft Word, versão 2003 ou superior, obedecendo à seguinte formatação:

b) Fonte: Times New Roman, tamanho 12;

c) Folha de formato A4, com 3 cm de margens superior e esquerda e 2 cm de margens inferior e direita;

d) Espaçamento de 1,5 pontos entre linhas e 6 pontos entre parágrafos (antes e depois);

e) Os artigos devem conter de 10 a 20 laudas;

f) Páginas numeradas, inclusive a primeira;

g) Parágrafos justificados, com recuo especial na primeira linha de 1,5cm.

h) A primeira página deve conter:

I. Título completo em negrito, e subtítulo, se houver (sem segredo) e fonte corpo 14, centralizado, espaço simples entre linhas;

II. Nome do autor, logo abaixo do título (ou do subtítulo, quando houver),

alinhado à direita, acompanhado de titulação e vínculo institucional, especificados em nota de rodapé;

III. O Resumo deve ser informativo, (informa: objetivo, metodologia, resultados e as conclusões), conforme NBR 6028, contendo de 150 a 250 palavras;

IV. A 1ª frase do resumo deve ser significativa evidenciando o tema;

V. A sua redação deve ser, preferencialmente, na terceira pessoa do singular, na voz ativa, obedecendo às regras gramaticais da língua em que está escrito e evitar o uso de parágrafos;

VI. Após o resumo, devem ser atribuídas palavras-chave/descriptores que representem o assunto tratado no trabalho para fins de indexação, de forma que os leitores possam encontrar o artigo através de buscas online ou impressa.

VII. Em seguida, incluir a tradução do resumo e palavras-chave em inglês, francês ou espanhol;

i) Os autores deverão seguir as normas da ABNT vigente.

3 REGRAS DE CITAÇÃO E REFERÊNCIAS

a) Locuções em língua estrangeira deverão ser redigidas em itálico;

b) As citações deverão ser feitas pelo sistema autor-data, de acordo com a NBR 10520;

c) Todas as fontes, diretas ou indiretas, utilizadas no corpo do texto deverão ser mencionadas nas referências, de acordo com as normas estabelecidas pela NBR 6023 e somente as obras efetivamente citadas devem constar nas referências.

4 PROCEDIMENTOS EDITORIAIS

a) Os trabalhos serão apreciados pelo Conselho Editorial, que julgará se são publicáveis e se estão de acordo com a linha editorial da Revista.

b) O Conselho Editorial poderá sugerir ou proceder pequenos ajustes ou adaptações formais nos textos, visando agilizar o processo de publicação dos trabalhos;

c) Após análise do Conselho Editorial, os trabalhos poderão ser:

- aceitos para publicação,
- aceitos com indicação de reformulações ou,

- não aceitos para publicação.

d) Ficará a cargo do Conselho Editorial a comunicação com os autores ao longo de todo o processo editorial, bem como a tomada de decisão, em caso de situações especiais.

Conselho Editorial

Endereço para envio de trabalhos: fsadu@fsadu.org.br

TERMO DE COMPROMISSO

Atesto, para os devidos fins de direito, que o artigo / resenha / ensaio científico ora apresentado é inédito e de minha autoria, eximindo a Fundação Sôsândrade e a Revista Científica e Tecnológica da Fundação Sôsândrade e os membros da Comissão Editorial de quaisquer responsabilidades quanto à violação de direitos autorais e quanto ao teor das ideias nele expostas.

Do mesmo modo, autorizo a publicação do trabalho por todos os meios, renunciando ao recebimento de quaisquer eventuais valores decorrentes de direitos autorais.

São Luís/Ma, _____ de _____ de _____

Assinatura do(a) autor(a) do trabalho

Composto em Lato 10 pela Fundação Sousândrade em 2022



**FUNDAÇÃO SOUSAÂNDRADE DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO**

Rua das Juçaras, nº28, Q. 11 - Renascença I
São Luís - Maranhão, CEP: 65075-230 - Caixa Postal 741
Fone: (98) 4009-1000 - Fax: (98) 4009-1003
CNPJ: 07.060.718/0001-12 - Insc. Est.: 12.096.429-5
Site: www.fsadu.org.br - E-mail: fsadu@fsadu.org.br