

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANNIELLE SILVA DE SOUZA

PROCESSO ADMINISTRATIVO DIGITAL: Identificação dos Benefícios no Tribunal
Regional Eleitoral do Maranhão

São Luís
2016

ANNIELLE SILVA DE SOUZA

**PROCESSO ADMINISTRATIVO DIGITAL: Identificação dos Benefícios no Tribunal
Regional Eleitoral do Maranhão**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Ademir da Rosa Martins

São Luís

2016

**Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA**

SILVA DE SOUZA, ANNIELLE.

PROCESSO ADMINISTRATIVO DIGITAL: Identificação dos
Benefícios no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão /
ANNIELLE SILVA DE SOUZA. - 2016.

74 f.

Orientador(a): ADEMIR DA ROSA MARTINS.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2016.

1. Administração Pública. 2. Processo Administrativo
Digital. 3. Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão. I. DA
ROSA MARTINS, ADEMIR. II. Título.

**PROCESSO ADMINISTRATIVO DIGITAL: Identificação dos Benefícios no Tribunal
Regional Eleitoral do Maranhão**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovador em: 12 / 09 / 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ademir da Rosa Martins (orientador)
Dr. em Informática na Educação
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Vilma Moraes Heluy
Ma. em Economia
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Miguel Mubárack Heluy
Me. em Administração
Universidade Federal do Maranhão

*À minha mãe, maior incentivadora
dos meus estudos.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pelo dom da vida, pela minha família e por me dar forças para realizar os meus sonhos.

À minha mãe por todo o amor, dedicação e incentivos, grandemente merecedora de todos os meus esforços para a tão almejada colação de grau. Sempre me motivou a seguir em frente e a realizar meus projetos de vida.

Ao meu irmão pelo apoio e parceria na busca de nosso caminho no mundo, pelos grandes ensinamentos e conselhos.

Aos meus familiares, por estarem presentes em todos os momentos da minha vida.

Aos amigos de longa jornada e aos que acabaram de chegar, pela companhia, diversão e apoio, vocês são muito importantes em minha vida.

A todos os professores que tive durante toda a minha vida, desde as fases iniciais à Universidade, todos foram grandes mestres e me prepararam para a vida.

Ao professor Dr. Ademir Martins, por sua paciência, dedicação e orientação para que este trabalho se concretizasse.

Aos amigos do curso de Administração, pela amizade e bons momentos juntos, em especial a Eloi e Jéssica, desejo que todos sejam felizes em seus projetos de vida.

Agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para conclusão e realização deste trabalho.

“Nas grandes batalhas da vida, o primeiro passo para a vitória é o desejo de vencer”.

Mahatma Gandhi

RESUMO

Os processos e documentos em meio digital que já são amplamente utilizados pelas empresas privadas, também estão chegando aos poucos a diversos órgãos públicos brasileiros. Este trabalho descreve o processo de digitalização de documentos no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão. Para o embasamento teórico desta pesquisa foram pesquisados conceitos correlacionados ao tema em questão e uma entrevista com os gestores do PAD (Processo Administrativo Digital) para detalhamento do processo, implantação e funcionamento dessa tecnologia. Posteriormente foi feita uma avaliação dos benefícios em relação aos critérios de eficiência, celeridade, transparência, economicidade, segurança e sustentabilidade. E, por fim, são feitas sugestões de aperfeiçoamento visando contribuir para a melhoria do desempenho e da execução dos trabalhos do Tribunal.

Palavras-chave: Administração Pública; Processo Administrativo Digital; Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão

ABSTRACT

Processes and documents in digital media that are already widely used by private companies, are also coming gradually to several Brazilian government agencies. This paper describes the document scanning process in the Regional Electoral Court of Maranhão. For the theoretical basis of this research were studied concepts related to the topic in question and an interview with the managers of the DAP (Digital Administrative Procedure) for details of the process, implantation and operation of this technology. Later an evaluation was made of the benefits in relation to the criteria of efficiency, speed, transparency, economy, safety and sustainability. And finally, they are made suggestions for improvement to contribute to improving the performance and execution of the work of the Court.

Keywords: Public Administration; Digital Administrative Procedure; Regional Electoral Court of Maranhão.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AM:	Amazonas
Art.:	Artigo
BA:	Bahia
CE:	Ceará
CF:	Constituição Federal do Brasil
CGE:	Corregedoria-Geral Eleitoral
CNJ:	Conselho Nacional de Justiça
E-mail:	Endereçamento Eletrônico
E-processo:	Processo Eletrônico
FNQ:	Fundação Nacional da Qualidade
Gespública:	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GO:	Goiás
IBGE:	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICP-BRASIL:	Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileiras
ITI:	Instituto de Tecnologia da Informação
MA:	Maranhão
MG:	Minas Gerais
MS:	Mato Grosso do Sul
MS:	Mato Grosso do Sul
MT:	Mato Grosso
ONU:	Organização das Nações Unidas
PAD:	Processo Administrativo Digital
PEN:	Processo Eletrônico Nacional
PI:	Piauí
PJE:	Processo Judicial Eletrônico
PR:	Paraná

RS:	Rio Grande do Sul
SADP:	Sistema de Acompanhamento de Documentos e Processos
SCADNET:	Sistema de Cálculo de Diárias
SEI:	Sistema Eletrônico de Informações
SELDE:	Seção de Lotação e Gestão de Desempenho
SI:	Sistema da Informação
SP:	São Paulo
STI:	Secretaria de Tecnologia da Informação
TCU:	Tribunal de Contas da União
TI:	Tecnologia da Informação
TRE-MA:	Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão
TRE-PR:	Tribunal Regional Eleitoral do Paraná
TRF4:	Tribunal Regional Federal da 4ª Região
TSE:	Tribunal Superior Eleitoral
WWF:	<i>World Wide Fund For Nature</i> ou Fundo Mundial para a Natureza

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Visualização gráfica simplificada do processo	18
Figura 2 - Componentes importantes para uma organização realizar objetivos	24
Figura 3 - Dimensões dos sistemas de informação.....	25
Figura 4 - O processo de tomar decisão, segundo Herbert Simon.....	27
Figura 5 - Tela inicial do PAD.....	39
Figura 6 - Processos físicos TRE-MA	42
Figura 7 - Logomarca do PAD.....	43
Figura 8 - Resumo digital – “impressão digital” do arquivo	56
Figura 9 - Botões de controle	64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Processos criados nos últimos 12 meses.....	41
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cinco etapas de um projeto de <i>benchmarking</i>	36
Quadro 2 - Indicador de meta na redução do consumo de papel.....	59
Quadro 3 - Indicador de meta na redução do consumo de toners e cartuchos para impressoras.....	60

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	PROCESSO ADMINISTRATIVO DIGITAL	17
2.1	Processo	17
2.2	Processo administrativo	18
2.3	Processo <i>versus</i> procedimento administrativo	21
2.4	Processo judicial eletrônico	23
2.5	A TI e o SI nas organizações públicas.....	23
2.6	Melhoria da tomada de decisão	26
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
3.1	Classificação.....	29
3.2	Coleta de dados.....	29
3.3	Apresentação dos dados	30
4	O SISTEMA ANALISADO	31
4.1	A empresa pesquisada	31
4.2	Necessidades.....	32
4.3	A busca por um sistema	34
4.4	Da implantação do sistema	36
4.5	Da Utilização do Sistema	38
4.5.1	Da interface	38
4.5.2	Dos níveis de acesso	39
4.5.3	Do funcionamento e tramitação.....	40
4.5.4	Da criação de documentos.....	40
4.5.5	Da exclusão, remoção e substituição de documentos.....	41
4.5.6	Do trâmite colaborativo de processos	42
4.5.7	Da assinatura eletrônica e digital.....	42
5	ENTREVISTA COM O GESTOR-PRESIDENTE DO PAD.....	43
5.1	Origem do PAD	43
5.2	Do grupo gestor.....	44
5.3	Acesso dos fornecedores.....	44
5.4	Aquisição do sistema pelo TRE-MA	45
5.5	Indicadores de desempenho do sistema	46

5.6	Atualização, evolução e participação no desenvolvimento do sistema	46
5.7	Órgãos que usam o PAD	47
5.8	Utilização de diferentes sistemas pelos órgãos públicos	47
5.9	Desafios para a implantação do sistema	48
6	AVALIAÇÃO DOS BENEFÍCIOS EM RELAÇÃO AOS CRITÉRIOS	49
6.1	Eficiência	49
6.2	Celeridade	50
6.3	Transparência	51
6.4	Economicidade	53
6.5	Segurança	54
6.6	Sustentabilidade	56
7	PROPOSTAS DE APERFEIÇOAMENTOS DO SISTEMA	62
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
	REFERÊNCIAS	68
	APÊNDICE A - ENTREVISTA APLICADA AO GESTOR	73
	ANEXO A – AUTORIZAÇÃO	74

1 INTRODUÇÃO

Com a retomada da democratização, em 1985, diversos segmentos sociais passaram a pressionar por participação política e por direitos negados no período ditatorial, gerando uma incompatibilidade entre o modelo centralizador e autoritário vigente e as novas demandas sociais – o que demandou novo Texto Constitucional em 1988. (PALUDO, 2013, p. 89).

A Constituição Federal de 1988 trouxe alguns princípios, explícitos e implícitos, como o princípio da publicidade, da transparência, da eficiência, da economicidade, dentre outros. Embora tenham se passado quase três décadas da sua vigência, muito ainda falta fazer, em nossa sociedade, para que tais princípios sejam respeitados.

Uma das formas encontradas pelo Poder Público para dar maior celeridade ao andamento dos serviços foi a utilização de computadores e da *internet*. Por ter atingido proporções globais, a rede mundial de computadores vem oferecendo diversos benefícios ao longo da sua evolução, sendo, com isso, intensificada a utilização de suas ferramentas, também, no setor público.

Nos dias atuais, é impossível pensar no mundo sem a *internet*. Ela está presente nas escolas, faculdades, empresas de diversos tipos e em diferentes locais, dando acesso às informações e notícias com apenas alguns *clicks*, seja em computadores *desktop*, em *notebooks*, *tablets* ou *smartphones*.

Com o acesso crescente da população à *internet* (IBGE, 2014), cresceram também as cobranças para que o setor público apresentasse uma maior agilidade e transparência com relação ao andamento dos seus processos, que levam um tempo excessivamente longo para quem espera por uma decisão do trâmite legal. Sabendo da nova realidade de comunicação e cientes da morosidade da tramitação dos processos tanto administrativos como judiciais, os órgãos públicos, de todas as esferas, promoveram uma “corrida” para encontrar um sistema capaz de satisfazer tais necessidades do setor público. A iniciativa começou pela busca de um sistema eletrônico já pronto no mercado brasileiro e estrangeiro, porém, a conclusão que se chegou foi a de que os custos para os cofres públicos seriam muito altos e não seriam capazes de satisfazer as necessidades internas dos órgãos e da sociedade, com atenção em especial, para a agilidade e segurança dos processos. Com isso,

vários órgãos públicos decidiram criar seus próprios sistemas para a tramitação e gerenciamento de processos exclusivamente digitais.

Diante disso, a problemática deste trabalho está em saber se o sistema PAD - Processo Administrativo Digital, utilizado no TRE-MA, apresenta benefícios reais com base nos critérios de economicidade, celeridade, transparência, sustentabilidade, segurança e eficiência?

De forma geral objetiva-se descrever a implantação e funcionamento sistemático de documentos e processos digitais na área do Tribunal, transformando processos físicos em processos digitais e os benefícios da implantação dessa ferramenta na administração do setor público no uso de suas atividades. Esse objetivo geral subdivide-se nos seguintes objetivos específicos: descrever o processo administrativo digital; identificar os seus benefícios e avaliá-los; e apresentar propostas de aperfeiçoamento.

O presente estudo se justifica de forma relevante por fazer uma análise do sistema que permite que processos antes esquecidos e engavetados, ganhem agilidade no decorrer de seu percurso até seu destino final por meio de uma ferramenta tecnológica.

Este documento encontra-se organizado em 8 capítulos: O primeiro capítulo introduz o tema e apresenta a problemática, os objetivos e justificativa. O segundo trata dos conceitos correlatos ao tema, constituindo o referencial teórico. Em seguida abordam-se os aspectos metodológicos pertinentes à realização do trabalho. Mais adiante descreve-se o sistema analisado e suas funcionalidades. No capítulo 5, apresenta-se a entrevista com o gestor e, no sexto capítulo, uma análise de possíveis benefícios do sistema. O capítulo 7 apresenta as propostas relativas ao aperfeiçoamento do sistema. Por fim, no oitavo capítulo, as considerações finais.

2 PROCESSO ADMINISTRATIVO DIGITAL

Este capítulo visa fornecer os conceitos básicos necessários para melhor entendimento do Processo Administrativo Digital - PAD. Faz-se necessário apresentar alguns conceitos gerais e explicações que abordam o tema em questão.

2.1 Processo

Um processo, segundo afirma Paludo (2013, p. 273), “compreende uma série de atividades, racionalmente sequenciais e inter-relacionadas, que devem ser executadas para se obter determinado resultado pretendido”.

Estendendo essa definição, Paludo (*apud* FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, 2013) diz que:

os processos são um conjunto de atividades inter-relacionadas que, executadas numa sequência determinada, conduzem a um resultado esperado, transformando insumos (entradas) em bens ou serviços (saídas), que assegure o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas.

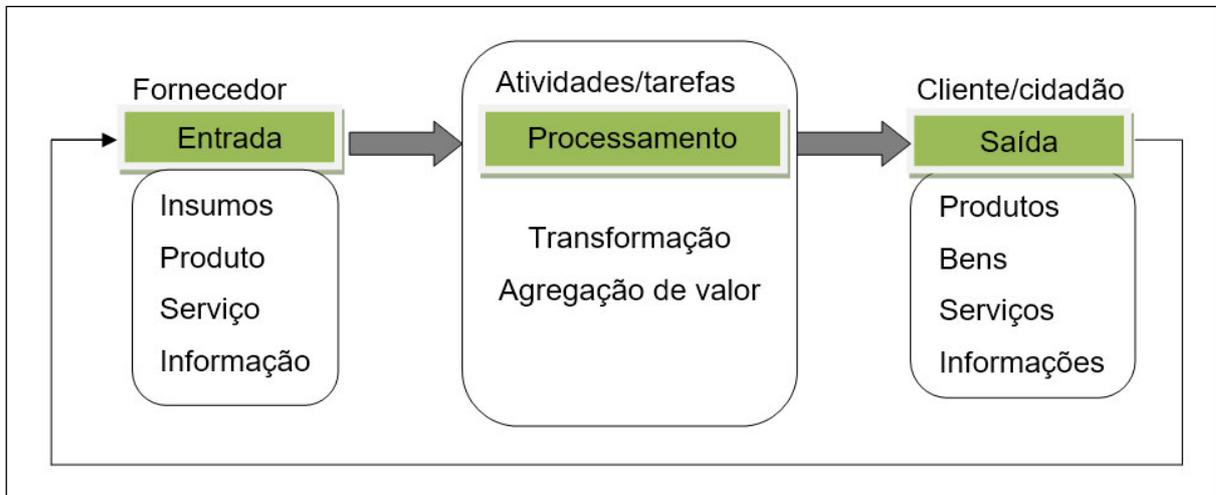
Conforme Di Pietro (2009, p. 618), processo, “etimologicamente, tem o sentido de marcha para a frente, avanço, progresso, desenvolvimento; seria na linguagem de José Frederico Marques, um ‘fenômeno em desenvolvimento’.”

Para Maximiano (2007, p. 5) “por meio de processos, a organização transforma os recursos para produzir os resultados, é um conjunto ou sequência de atividades interligadas, com começo, meio e fim, que utiliza recursos, como trabalho humano e equipamentos, para fornecer produtos e serviços”.

O processo, para o Guia de Gestão de Processos de Governo (2011, p. 8, *apud* Gespública 2009), “é um conjunto de decisões que transformam insumos em valores gerados ao cliente/cidadão”.

A Figura 1 exemplifica essas definições.

Figura 1 - Visualização gráfica simplificada do processo



Fonte: Adaptado de Paludo (2013, p. 273)

Sendo assim, “é possível afirmar que toda vez que tivermos um conjunto de atividades e tarefas sendo executados de forma integrada para produzir um produto (bem ou serviço) com vistas a atender necessidades de clientes – teremos um processo”. (PALUDO, 2013, p. 273).

Paludo (2013, p. 275) diz, ainda, que:

gerir processos significa planejar, monitorar, avaliar e revisar os processos da organização, procurando melhorá-los continuamente a fim de que os objetivos a eles vinculados possam ser alcançados de forma satisfatória e no tempo estabelecido.

Para este trabalho, será considerado o conceito de processo segundo o Manual do PAD do TRE/PR como “sendo considerado um conjunto de documentos. Assim, um processo é um agregado de informações básicas (assunto, classificação, interessados, entre outras) e o conjunto de documentos que são anexados a este processo”, para alcançar um determinado fim da organização.

2.2 Processo administrativo

O processo administrativo para a ciência da Administração teve pelo menos quatro versões, segundo Maximiano (2007, p. 36) desde Fayol até a atualidade as principais definições para processo administrativo são:

I – Henri Fayol (1911): Planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

II – Luther Gulick (1937): Planejamento, organização, alocação de pessoal, direção, coordenação, informação e controle, e orçamentação.

III – Autores da década de 60 em diante: Planejamento, organização, direção e controle.

IV – Autores orientados para a administração de projetos, a partir de 1969: Conceito básico do projeto, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento do projeto.

Conforme afirma Costa (2007, p. 20):

O Poder Público, quando se manifesta para os administrados, é para lhes conceder benefícios ou direitos, negar-lhes pleitos ou lhes aplicar sanções. Com tantas e tão variadas formas, as relações jurídicas entre a Administração Pública e os administrados representam uma gama enorme de serviços públicos ou de utilidade pública que são registrados, controlados e decididos de acordo com o respectivo processo administrativo.

De acordo com o Processo Eletrônico Nacional - PEN (2013), processo administrativo pode ser conceituado como “o instrumento que formaliza a sequência ordenada de atos e de atividades do Estado e dos particulares a fim de ser produzida uma vontade final da Administração”.

Os processos administrativos podem ser classificados segundo seu objeto, segundo Uchôa e Amaral (2013, p. 7):

- a) Processos com objeto de controle: aprovações de contas, avaliações de conduta funcional de servidor.
- b) Processos com objeto punitivo: averiguações de situações irregulares ou ilegais na Administração.
- c) Processos com objeto contratual: licitações.
- d) Processos com objeto revisional: interposições de recurso administrativo, com a finalidade de revisar um ato ou conduta administrativa.
- e) Processos com objeto de outorgas de direitos: pedidos de concessão de permissão e autorização.
- f) Processos com objeto de mera tramitação: os que não se enquadram nas demais categorias.

Segundo Carvalho Filho (2004, p. 806):

O processo administrativo se consubstancia numa sucessão encadeada de fatos, juridicamente ordenados, destinados à obtenção de um resultado final, no caso, a prática de um ato administrativo final.

Conforme Gasparini (2005, p. 857):

Processo administrativo, em sentido prático, amplo, é o conjunto de medidas jurídicas e materiais praticadas com certa ordem cronológica, necessárias ao registro dos atos da Administração Pública, ao controle do comportamento dos administrados e de seus servidores, a compatibilizar, no exercício do poder de polícia, os interesses público e privado, a punir seus servidores e terceiros, a resolver controvérsias administrativas e a outorgar direitos de terceiros.

No Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015 do Governo Federal, que dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, considera, no art. 2º, as seguintes definições:

I – documento – unidade de registro de informações, independentemente do formato, do suporte ou da natureza;
 II – documento digital – informação registrada, codificada em dígitos binários, acessível e interpretável por meio de sistema computacional, podendo ser:
 a) documento nato-digital – documento criado originariamente em meio eletrônico; ou
 b) documento digitalizado – documento obtido a partir da conversão de um documento não digital, gerando uma fiel representação em código digital; e
 III – processo administrativo eletrônico – aquele em que os atos processuais são registrados e disponibilizados em meio eletrônico.

De acordo com Di Pietro (2009, p. 619), “a expressão processo administrativo, na linguagem corrente, é utilizada em sentidos diferentes”:

1. num primeiro sentido, designa o conjunto de papéis e documentos organizados numa pasta e referentes a um dado assunto de interesse do funcionário ou da administração;
2. é ainda usado como sinônimo de processo disciplinar, pelo qual se apuram as infrações administrativas e se punem os infratores; nesse sentido é empregado no artigo 41, § 1º, da Constituição Federal, com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998, quando diz que o servidor público estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado, mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa ou mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa;

3. em sentido mais amplo, designa o conjunto de atos coordenados para a solução de uma controvérsia no âmbito administrativo;
4. como nem todo processo administrativo envolve controvérsia, também se pode falar em sentido ainda mais amplo, de modo a abranger a série de atos preparatórios de uma decisão final da Administração.

Vale ressaltar que o processo administrativo disciplinar é só uma das espécies de atos administrativos dentre outros encontrados na Administração,

Este trabalho adota o primeiro e último conceitos citados, anteriormente, por Di Pietro sendo processo administrativo conjunto de papéis e documentos organizados com determinado assunto de interesse do funcionário ou da administração; e podendo servir de atos preparatórios para a decisão final da Administração. DI PIETRO (2009, p. 619).

2.3 Processo *versus* procedimento administrativo

Muitos se questionam se o certo seria procedimento ou processo administrativo, a seguir cita-se alguns autores e seus posicionamentos os quais apontam diferenças entre processo e procedimento.

Para Di Pietro (2009, p. 620),

O processo existe sempre como instrumento indispensável para o exercício de função administrativa; tudo o que a Administração Pública faz, operações materiais ou atos jurídicos, fica documentado em um processo; cada vez que ela for tomar uma decisão, executar uma obra, celebrar um contrato, editar um regulamento, o ato final é sempre precedido de uma série de atos materiais ou jurídicos, consistentes em estudos, pareceres, informações, laudos, audiências, enfim, tudo o que for necessário para instruir, preparar e fundamentar o ato final objetivado pela Administração.

Já o procedimento “é o conjunto de formalidades que devem ser observadas para a prática de certos atos administrativos; equivale a rito, a forma de proceder; o procedimento se desenvolve dentro de um processo administrativo”. DI PIETRO (2009, p. 620)

Costa (2007, p. 22), o processo pode ser feito de diferentes formas de procedimento, dependendo da natureza da questão ou do objeto da decisão e, assim, o processo vem a ser o ordenamento de tais atos para a solução de uma controvérsia, enquanto que o procedimento seria o modo determinado do ordenamento de tais atos.

Para Hely Lopes Meirelles (2010, p. 718), *processo* “é o conjunto de atos coordenados para a obtenção de decisão sobre uma controvérsia no âmbito judicial ou administrativo; *procedimento* é o modo de realização do processo, ou seja, o rito processual”.

E ainda com Hely Lopes Meirelles (2010, p. 718)

O que caracteriza o *processo* é o ordenamento de atos para a solução de uma *controvérsia*; o que tipifica o *procedimento de um processo* é o modo específico do ordenamento desses atos.

Entretanto, como, na prática administrativa, toda a autuação interna recebe a denominação de “processo”, tenha ou não natureza jurisdicional, impõe-se distinguir os *processos administrativos propriamente ditos*, ou seja, aqueles que encerram um litígio entre a Administração e o administrado ou o servidor, dos *impropriamente ditos*, isto é, dos simples expedientes que tramitam pelos órgãos administrativos, sem qualquer controvérsia entre os interessados.

Com esta ressalva, e para evitar divergência terminológica entre a teoria e a prática, continuaremos a chamar de *processo administrativo* o que, no rigor da doutrina, seria *procedimento administrativo*.

Dito por Di Pietro (2009, p. 623):

Alguns autores restringem o conceito de processo administrativo para abranger somente os que envolvem interesses de particulares, criando controvérsia entre Administração e administrado. Hely Lopes Meirelles (2003:657), por exemplo, só considera como processos administrativos propriamente ditos “aqueles que encerram um litígio entre a Administração e o administrado ou o servidor”; os demais, ele designa de processos de expediente, “que tramitam pelos órgãos administrativos, sem qualquer controvérsia entre os interessados”.

Porém, saindo da ideia de processo como instrumento fundamental para o exercício da função administrativa, Di Pietro (2009) diz que os processos técnicos e os chamados “de expediente” por aquele autor (Meirelles, 2003), devem ser ditos como processos administrativos em seu sentido mais amplo, mesmo que um particular deduza uma pretensão diante da Administração sem surgir uma controvérsia, mesmo assim, ainda será um processo administrativo.

Com vistas a esta pesquisa adota-se a posição de Di Pietro (2009), dita acima, que mesmo não tendo uma controvérsia, ainda será um *processo administrativo*.

2.4 Processo judicial eletrônico

Este sistema foi desenvolvido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) a partir da sua experiência e de suas necessidades, contando com a colaboração de diversos tribunais brasileiros.

O processo judicial para Di Pietro (2009):

se instaura sempre mediante provocação de uma das partes (o autor) que, por ser titular de um interesse conflitante com o de outra parte (o réu), necessita da intervenção de terceira pessoa (o juiz), o qual, atuando com imparcialidade, aplica a lei ao caso concreto, compondo a lide: a relação jurídica é trilateral: as partes (autor e réu) e o juiz.

De acordo com o site PJe, o processo judicial eletrônico, “é um sistema de tramitação de processos judiciais cujo objetivo é atender as necessidades dos diversos segmentos do Poder Judiciário brasileiro (Justiça Militar da União e dos Estados, Justiça do Trabalho e Justiça Comum, Federal e Estadual)” (PJE, 2016).

Este sistema se difere do Processo Administrativo Digital, sendo para tratar de casos exclusivamente jurídicos.

2.5 A TI e o SI nas organizações públicas

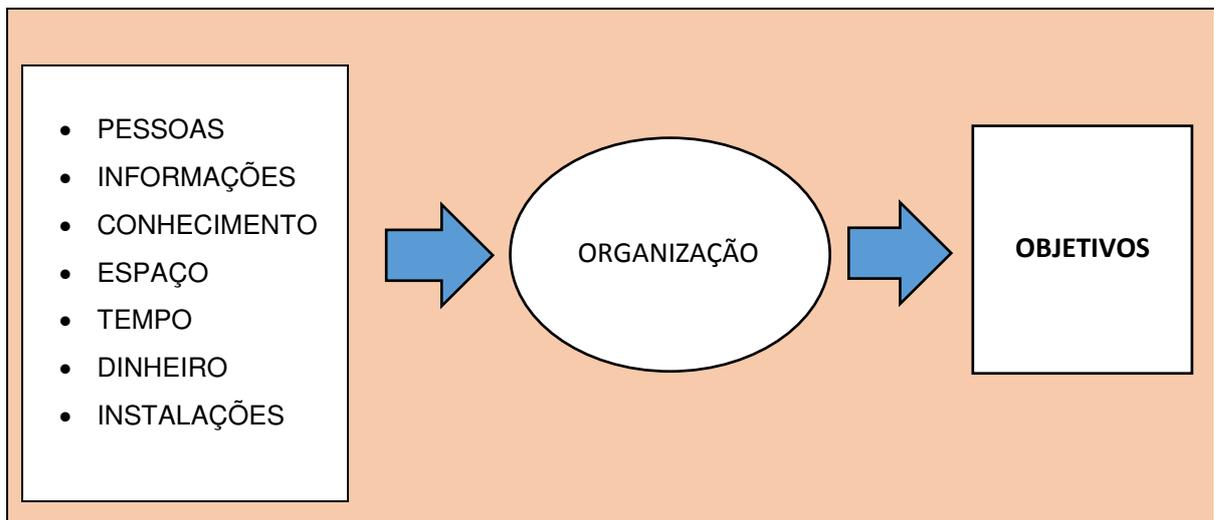
As organizações fornecem os meios para atender às necessidades das pessoas como serviços de saúde, água e energia segurança pública, controle de poluição, alimentação, diversão, educação em todos os níveis, enfim, praticamente tudo depende das organizações. (MAXIMIANO 2012, p. 4)

Na visão de Meirelles (2010, p. 65) Administração Pública,

em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

A Figura 2 mostra os componentes importantes para que a organização realize seus objetivos, como processos de transformação, cultura, tecnologia e divisão do trabalho.

Figura 2 - Componentes importantes para uma organização realizar objetivos



Fonte: MAXIMIANO (2012, p. 5)

A Tecnologia da Informação (TI) pode ser definida, de acordo com PALUDO (2013, p. 125) “como o conjunto de todas as atividades e soluções providas por recursos de computação; designa o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para a geração e uso da informação”.

Laudon e Laudon (2010, p. 12) definem TI como “todo *software* e todo *hardware* de que uma empresa necessita para atingir seus objetivos organizacionais”. Ou seja, inclui não apenas computadores, mas também os milhares de programas computacionais encontrados nas grandes empresas.

Paludo (2013, *apud* Albertin e Albertin 2007) afirma que “os benefícios do uso de TI podem ser definidos como custo, produtividade, flexibilidade, qualidade e inovação”, mas podem-se destacar outros benefícios, conforme Paludo (2013, p. 125), tais como:

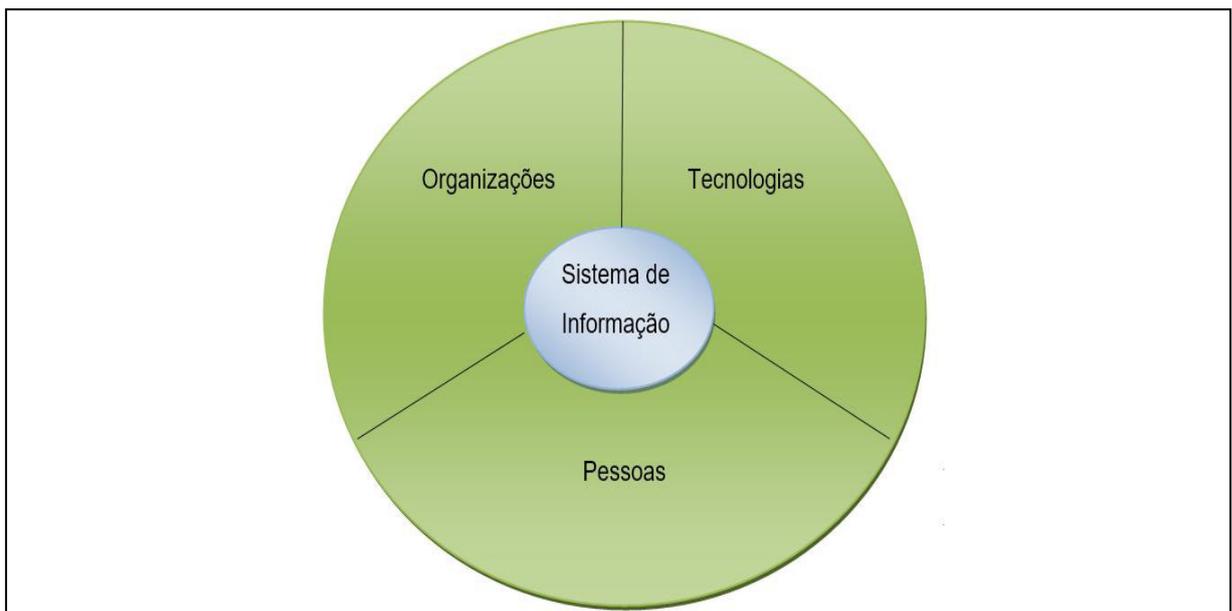
- a) redução do custo das operações e aumento da produtividade;
- b) provimento de subsídio aos gestores para a elaboração de estratégias;
- c) facilidade e rapidez no desenvolvimento de atividades burocráticas;
- d) facilidade na gestão dos meios de produção e dos negócios;

- e) agilidade nos processos de comunicação e coordenação interna e externa;
- f) aumento na qualidade de produtos e serviços;
- g) facilidade na circulação de informações infra/interorganizacionais;
- h) auxílio no processo de tomada de decisão;
- i) auxílio no controle de atividades descentralizadas em vários níveis hierárquicos.

Um Sistema de Informação (SI) apresenta-se como algo mais complexo, pois compreende tanto do lado tecnológico quanto do ponto de vista organizacional (Laudon e Laudon, 2010). Um Sistema de Informação pode ser definido tecnicamente como “um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisão, a coordenação e o controle de uma organização”. (Laudon e Laudon, 2010, p.12). Além disso, esses sistemas também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos.

Laudon e Laudon (2012) nos apresentam três dimensões mais amplas para compreender melhor os sistemas de informação: as organizações, as pessoas e a tecnologia de informação. Pode-se observar essas três dimensões na Figura 3.

Figura 3 - Dimensões dos sistemas de informação



Fonte: Adaptado de Laudon e Laudon (2010, p. 14)

Um breve resumo sobre cada uma dessas dimensões se faz necessário para uma melhor compreensão sobre o assunto. Os sistemas de informação integram as organizações, sendo assim, Laudon e Laudon (2010, p.14) dizem que “embora nossa tendência seja pensar que a tecnologia da informação está alterando as organizações e empresas, trata-se, na verdade, de uma via de mão dupla: a história e a cultura das empresas também determinam como a tecnologia é e deveria ser usada”.

Sobre as pessoas, Laudon e Laudon (2010, p. 15) explicam que:

uma empresa é tão boa quanto as pessoas que a formam. O mesmo se aplica aos sistemas de informação: eles são inúteis sem pessoas gabaritadas para desenvolvê-los e mantê-los e sem quem saiba usar as informações de um sistema para atingir os objetivos organizacionais.

E na dimensão tecnologia da informação, Laudon e Laudon (2010), afirmam que é uma das muitas ferramentas que os gerentes utilizam para enfrentar mudanças. *Hardware, software, internet, intranets, extranets*, armazenagem de dados, a *World Wide Web*, todas essas tecnologias, juntamente com as pessoas necessárias para acioná-las e administrá-las, representam recursos que podem ser compartilhados por toda a organização e constituem a infraestrutura da tecnologia da informação (TI).

Dessa forma, para Maximiano (2012, p. 458) a administração por meio de processos recebeu das tecnologias da informação e da comunicação, um aporte decisivo para seu funcionamento eficaz. A TIC (Tecnologia da Informação e da Comunicação) não apenas permitiu agilizar a administração de processos como solução interna das organizações, mas também viabilizou os processos fora das fronteiras da organização.

2.6 Melhoria da tomada de decisão

Uma das principais contribuições dos sistemas de informação é a melhoria da tomada de decisão, tanto para indivíduos ou grupos. Antigamente, a tomada de decisão restringia-se somente à diretoria, atualmente, os níveis mais baixos estão sendo responsáveis por tomar algumas decisões, já que o sistema de informação

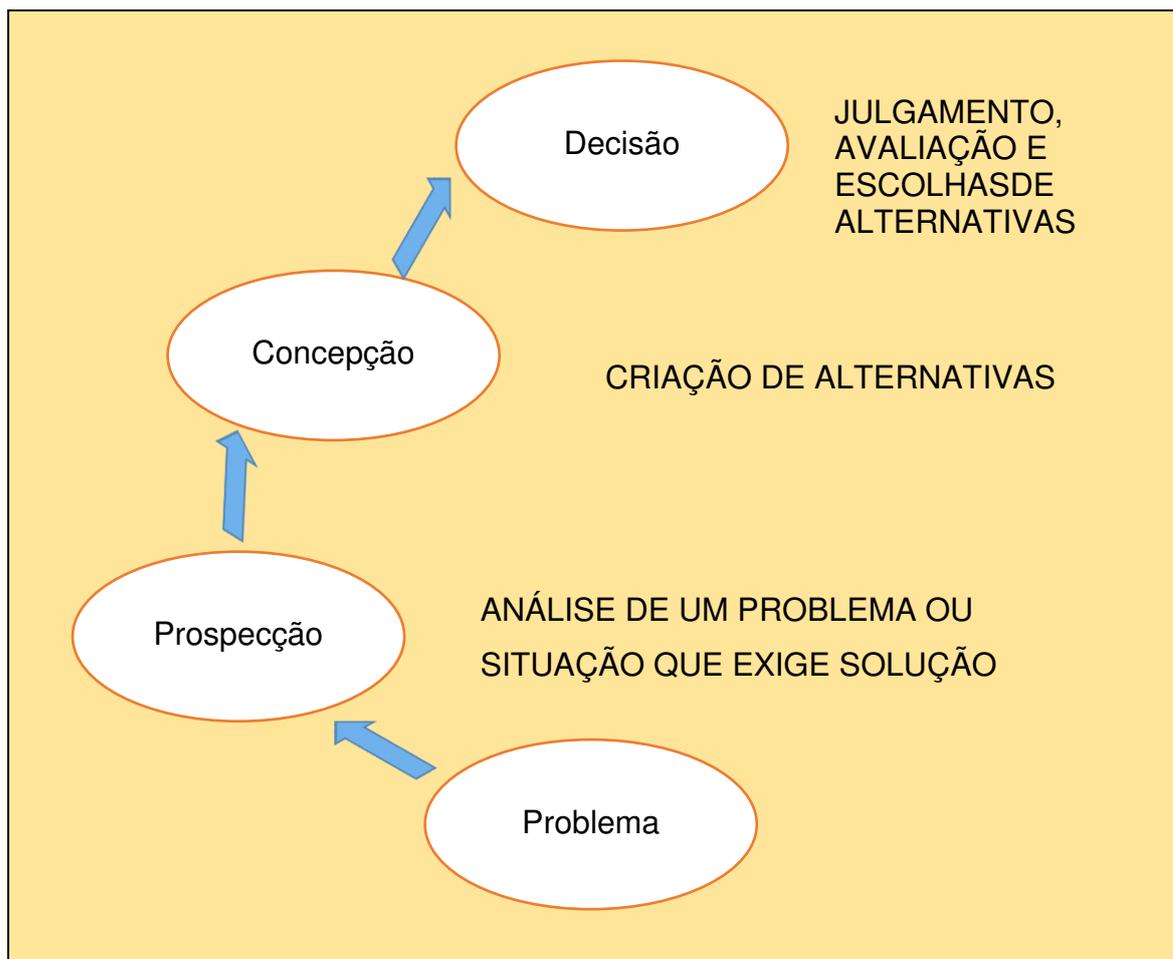
permite que dados estejam disponíveis para esses funcionários. (Laudon e Laudon, 2010)

O processo de tomar decisões tem três fases, segundo Maximiano (2012, *apud* Simon):

- I. Intelecção ou prospecção: análise de um problema ou situação que requer solução.
- II. Concepção: criação de alternativas de solução para o problema ou situação.
- III. Decisão: julgamento e escolha de uma alternativa.

Cada fase é um processo decisório em si, assim como a implementação das decisões (Figura 4).

Figura 4 - O processo de tomar decisão, segundo Herbert Simon



Fonte adaptada: Maximiano (2012, p. 139).

Segundo Maximiano (2012, p. 139), “o novo modelo do *homem administrativo* proposto por Simon, ao invés do modelo tradicional do *homem econômico*, busca tomar as decisões satisfatórias (no lugar das decisões maximizadas)”. As decisões satisfatórias procuram atender os requisitos mínimos desejados. Com isso os administradores se guiam pela regra de que qualquer decisão serve desde que pareça resolver o problema.

Maximiano (2012, *apud* Simon) distingue dois tipos de decisões: “as programadas e as não programadas”.

As programadas são repetitivas e tomadas automaticamente. Hábito, rotinas, manuais de instruções e operações padronizadas são formas de tomar decisões programadas.

As decisões não programadas não dispõem de soluções automáticas. Reduzir o quadro de funcionários, mudar a sede da empresa são exemplos de decisões não programadas.

Para Laudon e Laudon (2010, p. 327), a tomada de decisão também pode ser melhorada por técnicas inteligentes e sistemas de gestão do conhecimento. Essas tecnologias ajudam os responsáveis pelas decisões, pois capturam o conhecimento coletivo e individual, descobrem padrões e comportamentos em grandes quantidades de dados e geram soluções para problemas grandes e complexos demais para serem resolvidos por seres humanos.

Sendo assim, este trabalho vem apresentar uma ferramenta tecnológica que vem ajudando, tanto na transformação de processos físicos em digitais, como, também, no gerenciamento de tais processos, mostrando um *layout* e funções propícias à melhoria da tomada de decisão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo abordará os procedimentos e métodos utilizados para a elaboração e realização deste trabalho, um estudo de caso no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, bem como a coleta e apresentação dos dados encontrados.

3.1 Classificação

Trata-se de uma pesquisa descritiva e bibliográfica, com coleta de dados qualitativos e análise documental, pois de acordo com GIL (2007, p. 42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. É uma pesquisa bibliográfica porque “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. E é documental porque, “as fontes são muito mais diversificadas e dispersas.” GIL (2007, p. 44).

3.2 Coleta de dados

Nesta pesquisa foi aplicada uma entrevista contendo 16 questões objetivas e abertas com um dos gestores do PAD e servidores no TRE-MA como forma de adquirir os dados qualitativos. Além da busca por documentos internos e através de pesquisa na rede mundial de computadores.

Esta entrevista, conforme classificação apresentada por Marconi e Lakatos (2010, p. 279), é do tipo despadronizada ou semi-estruturada e focalizada, “também chamada de assistemática, antropológica e livre – quando o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente a questão”. E focalizada porque, “quando há um roteiro de tópicos relativos ao problema a ser estudado e o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que quiser, sobre razões, motivos, esclarecimentos”. E completa “a pesquisa semi-estruturada é a que os investigadores qualitativos mais utilizam”. (MARCONI e LAKATOS 2010, p. 279).

3.3 Apresentação dos dados

Os dados estão apresentados em forma de figuras, tabelas e gráfico como forma de facilitar a visualização e o entendimento do leitor proporcionando uma leitura mais familiar e descontraída.

4 O SISTEMA ANALISADO

Este trabalho tem como foco a análise do Processo Administrativo Digital (PAD), *software* utilizado pelo Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA) para operacionalizar a tramitação de todo processo administrativo do Tribunal desde 2012. Primeiramente falar-se-á sobre o TRE-MA como organização, passando a discutir sua necessidade de um sistema digital de gerenciamento dos processos. A seguir será discutido o PAD, sua implantação, as dificuldades nesse processo, concluindo com aspectos gerais de sua operação.

4.1 A empresa pesquisada

O Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA) foi instalado no dia 21 de outubro de 1932. É um órgão do Poder Judiciário Federal e tem como principais atividades a condução do processo eleitoral, desde o alistamento dos eleitores, operacionalização das eleições até o julgamento das matérias referentes à legislação eleitoral. Tem como seu Presidente atual o Desembargador Lourival de Jesus Serejo Sousa. As informações aqui apresentadas foram extraídas do site do TRE-MA (Maranhão, 2016).

As diretrizes dessa instituição são dadas pelos seguintes elementos norteadores:

- a) **Missão:** Garantir a legitimidade do processo eleitoral.
- b) **Visão:** Consolidar a credibilidade da justiça eleitoral, especialmente quanto à efetividade, transparência e segurança.
- c) **Valores:** Honestidade, lealdade, compromisso, solidariedade, humildade, respeito e responsabilidade.

A Justiça Eleitoral foi regulamentada pelo art. 63 da Constituição de 1934. O funcionamento dos Tribunais Eleitorais, todavia, foi interrompido em 1937, quando se instalou o governo ditatorial de Getúlio Vargas no país.

Com o retorno do país à normalidade democrática, a Justiça Eleitoral foi recriada como órgão autônomo do Poder Judiciário pelo decreto nº 7.586/45 no fim da Segunda Guerra Mundial.

O Tribunal funcionou normalmente até ser atingido por violento incêndio na noite de 18 de setembro de 1951. Do incêndio resultou a destruição quase total do

prédio situado na Rua Aluísio Azevedo, como também dos móveis, materiais de expediente, e documentos.

Atualmente a Sede do Tribunal fica localizada na Avenida Senador Vitorino Freire, Areinha e o Fórum Eleitoral da Capital, na mesma avenida, no bairro Madre Deus.

O Processo Administrativo Digital – PAD, utilizado pelo Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão é um dos sistemas tecnológicos dentre vários outros presentes no âmbito do tribunal. Outro sistema bastante importante é o da biometria.

Vale ressaltar que no contexto eleitoral a Lei nº 7.444 de 1985 disciplinou a implantação do processamento eletrônico de dados no alistamento eleitoral e na revisão do eleitorado. Com isso, em 1986, cerca de 69,3 milhões de eleitores passaram a ter uma única inscrição eleitoral no território nacional brasileiro. Este procedimento instituiu o atual modelo de título eleitoral. Mas foi só a partir de 1994 que ocorreram as maiores inovações no processo eleitoral. No ano seguinte, iniciaram-se os trabalhos de informatização do voto por meio do projeto de urna eletrônica. (TSE-História das Eleições, 2016).

Em 1997, foi aprovada a Lei nº 9.504, a Lei das Eleições, que trouxe uma série de normas que desde então, vem sendo adotada em todas as eleições. Em 2000, todos os eleitores puderam utilizar as urnas eletrônicas nas eleições municipais.

Nas eleições gerais de 2010, eleitores cadastrados puderam votar em urnas eletrônicas com leitor de identificação biométrica, que reconhece impressões digitais.

A Justiça Eleitoral está recadastrando todos os eleitores do país para incluir as impressões digitais e fotografia em um banco de dados para, com isso, reconhecer, verificar, identificar e comparar a impressão digital com os dados do cadastro, tornando o processo eleitoral mais rápido e seguro. (TSE-História das Eleições, 2016).

4.2 Necessidades

Devido a grande demanda de processos e da demanda da sociedade por procedimentos que agilizassem os trâmites dos setores públicos, surgiu a

necessidade da criação do PAD, que tem como intuito atingir os seguintes objetivos, conforme Manual do PAD do TRE-PR (2016):

- a) Redução dos altos custos financeiros, operacionais e ambientais associados à impressão (impressoras, toner, papel), transporte, armazenamento (espaço físico) e recuperação de processos em papel;
- b) Acabar com a morosidade na localização, manipulação, instrução e tramitação dos processos e documentos;
- c) Possibilitar o compartilhamento simultâneo de documentos e processos;
- d) Acabar com as perdas, extravios, furtos e destruições indevidas de processos e documentos; e
- e) Criar um mecanismo que auxilie os servidores em seu trabalho do dia-a-dia, fornecendo um sistema de fácil utilização e interface amigável.

O PAD, conforme o manual do PAD - TRE/PR (2016),

é um sistema criado para registrar e controlar as informações e fluxos de processos administrativos. Estabelece estratégias de fluxo de processo em linha, onde o processo navega linearmente entre setores; e fluxo colaborativo, onde vários setores podem receber o processo ao mesmo tempo.

Com a evolução tecnológica em plena ascensão e as exigências crescentes, surge, nesse contexto o Processo Administrativo Digital. Desde 2009 processos digitais já fazem parte da realidade brasileira. (UCHÔA e AMARAL, 2013)

Segundo Uchoa e Amaral (2013, p. 5), “em todas as varas e tribunais do Brasil, os processos já abertos continuarão ou não tramitando em papel, mas novos processos somente são aceitos se originados em meio eletrônico ou digital”.

Os processos administrativos digitais “foram adotados por diversos órgãos do Judiciário e por alguns órgãos dos Executivos Federal, Estadual e Municipal, com resultados expressivos de redução de custos entre outras dimensões”.

O Tribunal já possuía uma ferramenta de acompanhamento de processo em meio eletrônico, mas suas funcionalidades eram muito reduzidas comparadas ao PAD. O Sistema de Acompanhamento de Documentos e Processos – SADP começou a funcionar no TRE-MA por meio da Ordem de Serviço nº 03 e 05 de 1997, e ainda hoje é utilizado na tramitação dos processos que estão em papel, sua

função é o acompanhamento dos processos em meio físico. Quando um processo segue para um determinado setor, este deve recebê-lo fisicamente e atestar seu recebimento por meio do SADP, com o uso de senha e nome de usuário cadastrado.

4.3 A busca por um sistema

Na busca para encontrar uma solução que sanassem tais necessidades citadas em anteriormente, diversas organizações públicas brasileiras, de diversas esferas e diversos Poderes, realizaram experiências de implantação de soluções de Processos Digitais, várias bem-sucedidas.

Uma dessas experiências foi elencada pela Receita Federal do Brasil, que implantou o Sistema e-Processo e seus resultados apurados e divulgados dão uma ideia dos benefícios trazidos pelo Processo Eletrônico: redução do tempo de trâmite do processo em até 40%; redução de 2/3 da quantidade de papel impresso; redução de 70% do espaço de armazenagem; expressivo aumento na produtividade dos servidores; melhoria no atendimento ao cidadão e melhoria da transparência e da gestão do conhecimento; mais de 2 milhões de processos eletrônicos. (UCHOA e AMARAL, 2013)

E de acordo com a Receita Federal, os benefícios equivalem a retornos financeiros de mais de R\$ 200 milhões anuais. Resultados que possibilitaram ser a vencedora do 16º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, realizado em 2012.

Uma outra experiência de destaque é a do Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4). Após a implantação da solução SEI – Sistema Eletrônico de Informações, em dezembro de 2009, a Instituição virtualmente eliminou a produção de documentos em papel. “Apenas em termos de impacto ambiental, nos dois anos seguintes, cerca de 750 mil folhas de papel deixaram de ser utilizadas, o que evitou o corte de 79 árvores e a poluição de mais de 350 mil litros de água”. (UCHÔA e AMARAL, 2013).

Esse sistema foi o escolhido pelo Poder Executivo, para fazer parte do projeto Processo Eletrônico Nacional - PEN. Foi cedido pelo TRF4 através de Acordo de Cooperação Técnica, sem custo algum, pode ser utilizado por qualquer ente, órgão ou entidade federativa, beneficiando principalmente pequenos

municípios, que detêm poucos recursos humanos e financeiros para aquisição de sistemas dessa natureza.

O PAD, sistema que teve sua origem no Tribunal Regional Eleitoral do Paraná, com o objetivo também, de implantar documentos e processos eletrônicos na área administrativa do Tribunal, transformando-os de físicos para digitais, obedecendo assim, os princípios da eficiência e celeridade e demais exigências. Buscou sanar os seguintes problemas: (MANUAL DO PAD – TRE/PR, 2016)

- a) Altos custos financeiros, operacionais e ambientais associados à impressão de documentos em papel;
- b) Morosidade na localização, manipulação, instrução e tramitação física dos processos e documentos;
- c) Impossibilidade de compartilhamento simultâneo de documentos e processos;
- d) Possibilidade de perdas, extravios e destruições indevidas;
- e) Possibilidade de deterioração física seja por acidente (molhar, queimar, rasgar, etc), seja pela própria ação do tempo;
- f) Acompanhamento, em tempo real, da situação do processo.

O PAD foi o sistema escolhido para ser utilizado no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão e sua formalização é devido ao Acordo de Cooperação Técnica nº 1/2011, firmado entre o Tribunal Regional Eleitoral do Paraná e os Tribunais Regionais Eleitorais usuários do sistema. (PORTARIA 352/2013 - TRE/MA)

Pode-se dizer que foi empregada uma técnica muito encontrada na área de administração de empresas privadas, o *Benchmarking* (palavra que significa usar um padrão ou ponto de referência), conforme afirma Maximiano (2012, p. 456),

é uma técnica que consiste em fazer comparações e procurar imitar as organizações, concorrentes ou não, do mesmo ramo de negócios ou de outros, que tenham práticas exemplares de administração. A essência do *benchmarking* é a busca das melhores práticas da administração, como forma de ganhar vantagens competitivas.

Neste caso em estudo, não seria uma forma de ganhar vantagens competitivas, mas sim, uma forma de se adequar ao momento atual e utilizar a

tecnologia proporcionando assim uma modernização do modo de realizar seus trabalhos. O *benchmarking* para Maximiano (2012, p. 456),

é o padrão ou ponto de referência a ser copiado, quando se redesenham processos. Uma organização pode ser excepcionalmente bem-sucedida no processamento e acompanhamento de seus pedidos, ou na administração de suas contas a pagar.

Essa busca por melhores práticas pode seguir etapas, como apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Cinco etapas de um projeto de *benchmarking*

1. Planejamento	Definição das melhores práticas a serem copiadas.
2. Análise	Coleta, estudo e interpretação dos dados do <i>benchmarking</i> .
3. Integração	Definição das modificações.
4. Ação	Implementação.
5. Maturidade	Aprimoramento.

Fonte: Maximiano (2012, p. 456)

Na etapa do planejamento, o objetivo é definir a pesquisa das melhores práticas. A etapa da análise compreende coleta, estudo e interpretação dos dados sobre a organização que foi escolhida como marco de referência. Na etapa seguinte, de integração, as informações resultantes do *benchmarking* são utilizadas para definir as modificações no produto ou processo que foi comparado. A ação é o estágio da implementação. A maturidade é o estágio que a empresa incorpora as melhores práticas. (MAXIMIANO, 2012, p. 458)

4.4 Da implantação do sistema

O PAD entrou em funcionamento oficial em 27 de agosto de 2013, em todos os setores da Secretaria do TRE-MA para a tramitação de documentos e processos administrativos relativos aos pedidos de licença e liberação médica. Em 23 de setembro de 2013, em todos os setores da Secretaria para a tramitação dos demais documentos e processos administrativos, sendo esta data também estabelecida

para que somente fossem criados documentos ou processos administrativos em meio digital através do PAD. (RESOLUÇÃO nº 8.420/2013 do TRE/MA).

Em 23 de julho de 2013 durante uma palestra que reuniu os servidores do órgão para serem apresentados a sua nova ferramenta de trabalho, explicou o então corregedor Froz Sobrinho em depoimento: “As inovações tecnológicas estão cada vez mais presentes em nossas vidas e isto precisa ser acompanhado pelos órgãos públicos. O PAD vai facilitar a movimentação de processos, que não precisarão mais existir fisicamente”. (Disponível em <http://www.tre-ma.jus.br/imprensa/noticias-tre-ma/2013/Julho/pad-comeca-a-ser-utilizado-em-agosto-no-tre>)

O PAD – Processo Administrativo Digital foi o escolhido pelo Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, dentre vários outros sistemas existentes no mercado e criados por outros entes da Federação, por ter uma interface simples e pela fácil manipulação por parte dos servidores-usuários e antes mesmo da criação do projeto do Governo Federal que visa integrar futuramente todos os sistemas para possibilitar a tramitação de processos digitais entre as três esferas dos Poderes.

O PAD foi implantado no âmbito do TRE-MA tendo em vista o que consta no art. 19, VI e XXXVIII da Resolução nº 1.533, de 22 de abril de 1997, e, ainda, considerando (RESOLUÇÃO nº 8.420/2013 do TRE/MA):

- a) os princípios preconizados no art. 37 da Constituição da República, especialmente os da eficiência e da publicidade;
- b) os critérios que regem o processo administrativo previstos no art. 2º da Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999, incluída a “adoção de forma simples, suficiente a propiciar adequado grau de certeza, segurança e respeito aos direitos dos administrados”;
- c) os objetivos estratégicos estabelecidos na Resolução nº 8.324, de 17 de dezembro de 2012/TRE-MA entre os quais estão “garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos” e “melhorar a relação com o meio ambiente”;
- d) que a Lei nº 11.416, de 19 de dezembro de 2006, em seu art. 8º, possibilitou ao Poder Judiciário desenvolver sistemas de processamento de ações judiciais; e
- e) a celeridade processual proporcionada pelo uso da tecnologia da informação.

Para Laudon e Laudon (2010, p.21)

Para implantar uma solução que envolva sistemas de informação, é preciso desenvolver essa solução e introduzi-la na empresa. Isso inclui adquirir ou desenvolver *software* – a parte tecnológica da equação. Primeiro, o *software* precisa ser testado em um cenário empresarial realista; depois, os funcionários precisam ser treinados para usá-lo. Além disso, também será preciso preparar uma documentação sobre como usar o novo sistema.

A Resolução nº 8.420 de 21 de agosto de 2013, regulamenta, no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, “a produção, o registro, a tramitação e a consulta de processos e documentos administrativos por meio do sistema Processo Administrativo Digital – PAD”, bem como institui a competência da Diretoria Geral, por meio do Grupo Gestor de Implantação e Manutenção do Processo Administrativo Digital, de planejar, implantar e gerenciar o PAD no âmbito do Tribunal.

4.5 Da Utilização do Sistema

O Manual do PAD – TRE/MA diz que não tramitarão pelo PAD os processos e documentos judiciais; os administrativos que diz respeito a procedimentos de base e perda de suspensão de Direitos Políticos; solicitação de endereços; processo de coincidência; processo de Reversão de Transferência; descarte de documentos; decisões da Corregedoria-Geral Eleitoral – CGE; Justificativa Eleitoral; Comissões Provisórias; documentos referentes a processos automatizados por meio de outros sistemas, SCADNET, marcação de férias e outros. Estes têm sistemas próprios por isso não tramitam pelo PAD.

4.5.1 Da interface

A Figura 5 mostra a página inicial do sistema, depois do usuário ter se autenticado.

Figura 5 - Tela inicial do PAD

Estadísticas

Total de Processos	37007
Processos em Andamento	6062
Total de Documentos	268684
Espaço Ocupado	98,3 GB

Processos criados nos últimos 12 meses

Mês	Quantidade
08/2015	1064
09/2015	1222
10/2015	1081
11/2015	1212
12/2015	973
01/2016	957
02/2016	1118
03/2016	1338
04/2016	1129
05/2016	1076
06/2016	1376
07/2016	512

Fonte: Autoria própria (2016)
Printscreen da tela inicial

Esta página contém o nome do usuário, os manuais de utilização do PAD. No canto superior direito está a data de utilização, o acesso aos últimos processos vistos. Mais adiante se tem as estatísticas de total de processos em andamento, total de documentos e espaço ocupado no sistema. E por último, um gráfico mostra a quantidade de processos criados durante os últimos 12 meses, e no canto inferior direito, a versão mais recente do sistema e data de modificação.

4.5.2 Dos níveis de acesso

O Manual do PAD diz que cada servidor de sua área será configurado com o perfil de “ATENDENTE”, “GESTOR” ou “MODERADOR”, sendo que todos os servidores da área deverão ser “ATENDENTE”, mesmo não movimentando os processos.

4.5.3 Do funcionamento e tramitação

Os documentos administrativos recebidos externamente pela Seção de Protocolo são digitalizados e enviados para a área de interesse (o documento original, impresso e a versão digitalizada, pelo PAD), gerando um número de protocolo no PAD.

Quem receber o documento por meio físico deverá atestar seu recebimento no PAD e na presença de quem o entregou, garantindo o seu real recebimento.

4.5.4 Da criação de documentos

Conforme aponta o Gestor, os processos e documentos tanto podem ser criados direto na página do sistema ou podem ser criados no *Word* e colocados no PAD.

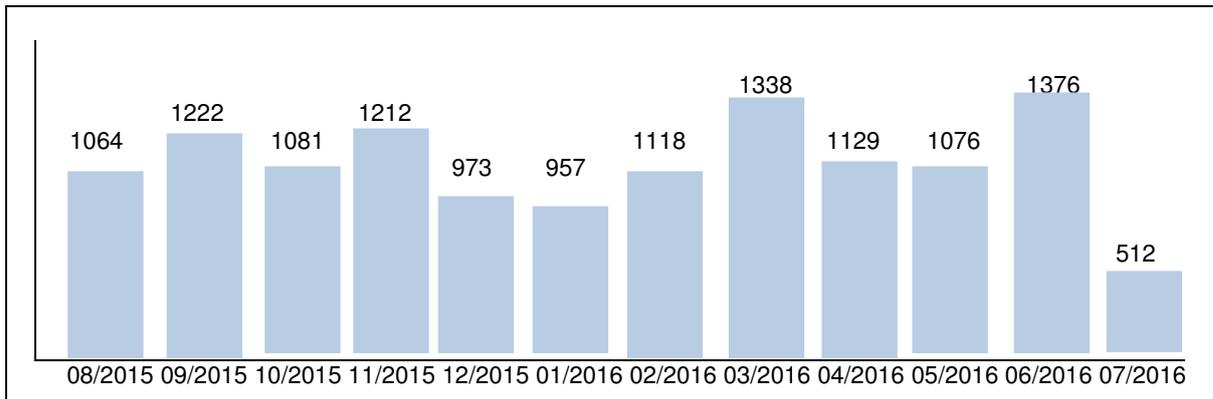
Na criação de documentos, deve ser observado no PAD uma Tabela de Classificação de Documentos devendo descrevê-lo corretamente e marcando a opção “NÃO MANTER O FÍSICO”, pois o “MANTER O FÍSICO” será usada de forma excepcional pela Seção de Protocolo, já que esta opção é uma forma de sinalizar ao sistema a existência de dois documentos, sendo um físico e outro digital.

Os documentos também deverão ser classificados como NORMAL, SIGILOSO OU RESTRITO. A Administração poderá recusar o documento ou criar um novo documento com o mesmo conteúdo caso o *status* de visibilidade seja indevidamente utilizado.

Se os processos estiverem em papel, os mesmos deverão ser digitalizados, certificados (Por exemplo: Certifico que na presente data converti o processo 1000/2012 no processo administrativo digital 4.000/2016) e o exemplar em papel é arquivado, enquanto que, a partir daquele momento, somente o processo em formato digital é que passa a tramitar.

A página inicial apresenta também um gráfico indicando a quantidade de processos criados nos últimos doze meses antes da pesquisa. O Gráfico 1 reproduz um desses gráficos.

Gráfico 1 - Processos criados nos últimos 12 meses



Fonte: Página inicial do PAD

4.5.5 Da exclusão, remoção e substituição de documentos

Os documentos só poderão ser excluídos, removidos ou substituídos pelo seu criador e nos seguintes casos:

- a) Enquanto ele não for juntado a um processo;
- b) Dentro de um processo que ainda esteja no setor, desde que não tenha havido nenhuma tramitação para outra unidade após sua juntada ao processo.

Vale ressaltar que de acordo com a Lei nº 12.682/2012 que dispõe sobre a elaboração e o arquivamento de documentos em meios eletromagnéticos, em seu art. 6º, determina que os processos e documentos criados em papel deverão ser preservados conforme o disposto na legislação pertinente. Ou seja, os documentos que nascem em papel deverão ser mantidos assim até sua destinação final, seja a guarda permanente ou a eliminação. A Figura 6 mostra exemplares de processos em papel.

Figura 6 - Processos físicos TRE-MA



Fonte: Autoria própria (2016)

4.5.6 Do trâmite colaborativo de processos

Este procedimento permite que um processo seja enviado para vários setores ao mesmo tempo. Na maioria das vezes o processo deve seguir as regras do trâmite interno normal, passando de setor em setor para que sejam anexadas as informações de que necessita, porém é possível, caso haja necessidade, o envio simultâneo a todos os setores indicados. Mas o setor de origem detém o controle e pode encerrar o envio a qualquer momento.

4.5.7 Da assinatura eletrônica e digital

A assinatura se dará de duas maneiras: de forma digital ou eletrônica. A primeira é usada quando o processo ou documento tramita no interior do Tribunal; a segunda, quando o processo é expedido para outro órgão.

Conforme dispõe a Resolução 8.420/2013 TRE-MA, art. 12, a assinatura eletrônica será admitida nos seguintes casos:

- I – assinatura digital, baseada em certificado emitido por autoridade certificadora credenciada pela infraestrutura de Chaves Públicas Brasileiras (ICP-Brasil), cujo controle de fornecimento e suporte caberá à Secretaria de Tecnologia da Informação – STI;
- II – assinatura eletrônica mediante fornecimento de *login* e senha do usuário.

Os documentos poderão ser assinados digitalmente posteriormente ao seu encaminhamento, mesmo o processo estando em outro setor.

5 ENTREVISTA COM O GESTOR-PRESIDENTE DO PAD

Este capítulo apresenta as informações resultantes de entrevista realizada com o Gestor-Presidente do PAD do TRE-MA o servidor Fernando Neves, lotado na SELDE – Seção de Lotação e Gestão de Desempenho. A entrevista teve o objetivo de ampliar as informações previamente obtidas, de ordem mais técnicas e operacionais situando melhor o PAD segundo um ponto de vista gerencial/administrativo.

Para facilitar a compreensão do leitor, a entrevista (cujo roteiro está presente no Apêndice A) foi dividida em subtítulos e suas perguntas e respostas separadas conforme cada tópico abordado.

5.1 Origem do PAD

Segundo disse o servidor Fernando Neves a digitalização processual no âmbito dos regionais era uma demanda já antiga do Tribunal de Justiça, e uma das metas do CNJ (Conselho Nacional de Justiça).

O TRE-MA foi um dos últimos a entrar, quando nós entramos, vários regionais do país inteiro já tinham se engajado à digitalização processual, então o TRE-PR desenvolveu a ferramenta, e em uma pesquisa feita pela equipe formada no TRE-MA, chegamos a conclusão de que era a ferramenta que melhor se adequava às necessidades do Tribunal do MA, por isso optamos pelo PAD.

Na Figura 7 tem-se a logomarca do PAD.

Figura 7 - Logomarca do PAD



Fonte: *Intranet* do TRE-MA

5.2 Do grupo gestor

Para que o PAD fosse implantado no TRE-MA, foram feitas visitas técnicas à regional do Piauí e para tanto, foram designados servidores para formarem um grupo, denominado pelo TRE-PR, de Grupo Gestor de Implantação e Manutenção do PAD. Inicialmente, este Grupo era formado por vinte servidores escolhidos no Tribunal, para facilitar e agilizar o treinamento dos demais servidores. Com a maturidade do processo, atualmente, cinco servidores fazem parte do grupo gestor, pois já não demanda de treinamento, uma vez que os servidores já estão ambientados ao sistema. Conforme dispõe o art. 2º, da Portaria TRE-MA nº. 389/2013 – Designação dos servidores para compor Grupo Gestor de Implantação e Manutenção do PAD, o grupo possui as seguintes competências:

- I. Dar suporte operacional de 1º nível aos demais usuários do PAD de sua unidade organizacional;
- II. Treinar os usuários na utilização do sistema;
- III. Fomentar e facilitar a utilização do PAD na sua unidade organizacional;
- IV. Definir requisitos de novas implementações no PAD;
- V. Homologar a implantação do PAD ou novas especificações;
- VI. Priorizar localmente e acompanhar as manutenções realizadas no PAD;
- VII. Definir a parametrização e configuração inicial do sistema.

Esta Portaria determina também as competências do presidente do grupo no art. 4º, “caberá ao presidente do grupo gestor a coordenação dos trabalhos do grupo visando ao bom atendimento de suas atribuições”. Vale ressaltar que toda vez que é alterada a formação do grupo, uma nova Portaria é lançada pelo Presidente do Tribunal e publicada no Diário da Justiça Eleitoral.

5.3 Acesso dos fornecedores

Os fornecedores podem pedir para se cadastrar ao sistema. Mas o usuário/cidadão para ter acesso a algum processo tem que ir ao Tribunal, para que seja feito o *download* em uma mídia para ser entregue ao cidadão. Para fazer o acompanhamento do processo não é possível no TRE-MA, pois ainda não é uma matéria regulamentada e o sistema não permite acesso pela *internet*.

Com relação aos fornecedores, estes podem ser cadastrados para terem acesso ao sistema, embora, como explica o Gestor, exista ainda, uma dificuldade em como realizar o treinamento para que estes utilizem o PAD.

Isso dificulta muito, por exemplo, o fornecedor que está participando de processo de licitação e quer apresentar uma proposta ou está na fase de receber o pagamento e tem que dar entrada na nota fiscal. Com isso o prestador de serviços ou o fornecedor podem se cadastrar e dar entrada nos documentos. Hoje no TRE-MA a digitalização dos documentos apresentados pelos fornecedores ainda está sendo feita pela Seção de Protocolo. O prestador de serviços vai ao protocolo, apresenta a nota fiscal, esta é digitalizada e colocada no PAD pelo servidor, porque, os fornecedores não passaram por um treinamento do sistema e não sabem utilizá-lo. E antes de liberar esse acesso, teria que realizar um plano de como capacitar essas pessoas, e a matéria teria que ser regulamentada, o que ainda não aconteceu.

5.4 Aquisição do sistema pelo TRE-MA

Conforme disse o servidor entrevistado, o custo de aquisição do sistema para o TRE-MA foi zero. A única coisa que os Tribunais devem fazer em contrapartida é fornecer mão-de-obra dos analistas de sistemas, exatamente por causa da necessidade de evolução do *software*. Os TRE's enviam pedidos de *upgrade* e novas funcionalidades para o TRE-PR, onde o Grupo Nacional se reúne de tempos em tempos, e, uma vez estabelecida as prioridades, eles distribuem tarefas por todo o país. Então o TRE-MA, também participa do desenvolvimento do PAD. Os analistas precisam disponibilizar algumas horas para poder se dedicar a melhoria e evolução do PAD. Do contrário, ficaria o país inteiro demandando de uma equipe de apenas três pessoas.

Para adquirir o sistema, apenas custo com passagens e diárias para conhecer *in loco* o funcionamento em um dos Tribunais que já o possuem.

Assim, para atualizações do sistema, o TRE/PR recebe as solicitações dos demais órgãos, julga quais devem ser atendidas e distribui as tarefas para os outros órgãos que participam do grupo. Isso ocorre justamente para evitar a sobrecarga de um único tribunal.

5.5 Indicadores de desempenho do sistema

Segundo o gestor, o sistema não possui um indicador de desempenho. Mas pode-se obter alguns dados disponibilizados na página inicial do PAD na *intranet*, como por exemplo: quanto de papel já foi economizado, quantos processos já tramitaram e quantos estão tramitando no momento e relatórios gerados por chefes de seção.

Pode-se dizer que até o momento já foram criados 270.000 (duzentos e setenta mil) documentos e aproximadamente 37.000 (trinta e sete mil) processos já tramitaram no PAD, sendo que a grande maioria já está arquivada. E nesse momento são 6.000 (seis mil) processos que estão em andamento.

Cada unidade tem sua forma de gerenciar os processos. O que a maioria dos chefes de seção está fazendo é levantando quantos processos cada servidor sob sua supervisão movimentou ao longo de um determinado período. São relatórios de produtividade disponibilizados para os chefes de seções. Podem ser feitas contagens de quantos PAD's foram recebidos por cada servidor por semana ou mês. Os Chefes de Seção possuem essa ferramenta, assim, podem gerenciar melhor o desempenho dos servidores e processos.

5.6 Atualização, evolução e participação no desenvolvimento do sistema

O Grupo Gestor de Implantação e Manutenção do Processo Administrativo Digital – PAD, formados também pelos Gestores Técnicos, que são os analistas de sistemas que dão suporte caso o sistema apresente erro. Mas quem conduz a evolução do sistema é o Grupo Nacional, ou seja, os gestores nacionais do PAD, são eles que recebem pedidos de melhorias do país inteiro, centralizam no TRE-PR e desenvolvem, definem as prioridades, estabelecem metas, verificam qual pedido vai ser atendido e qual não vai ser atendido. Alguns pedidos podem não ser atendidos, pois é um sistema aberto, pode funcionar tanto em um tribunal quanto em uma prefeitura, ou seja, pode ser implantado em diversos tipos de Órgãos. Por isso, geralmente pedidos para desenvolver determinada funcionalidade que atenda a necessidade de um órgão isolado são rejeitados.

5.7 Órgãos que usam o PAD

Aproximadamente 12 (doze) TRE's usam o PAD nos Estados: Paraná (PR), Goiás (GO), Minas Gerais (MG), Ceará (CE), Rio Grande do Sul (RS), Piauí (PI), Mato Grosso (MT), Amazonas (AM), Maranhão (MA), São Paulo (SP), Bahia (BA) e em implantação no Mato Grosso do Sul (MS).

5.8 Utilização de diferentes sistemas pelos órgãos públicos

Com relação aos usos de diferentes sistemas pelos órgãos públicos, é possível gerar o documento digitalmente e mandar por e-mail. De acordo com o entrevistado, “isso não atrapalha o trabalho dos órgãos, pelo contrário, embora não sejam iguais, facilita o serviço, pois os sistemas são parecidos entre si”. Disse o entrevistado.

Sobre a indagação da possibilidade de mudança do PAD para o SEI (Sistema Eletrônico de Informações), por exemplo, que é o sistema adotado pelo TSE (Tribunal Superior Eleitoral), o servidor respondeu que essa alternativa “é quase zero, pois os sistemas não ‘brigam entre si’, apenas algumas funcionalidades existem em um e ainda não existem no outro”.

Conforme dito pelo Gestor,

outros órgãos utilizando diferentes sistemas com funcionalidades parecidas a do PAD, porém, não atrapalha em nada, ao contrário, o uso de um sistema, seja qual for, torna mais fácil a comunicação. Qualquer órgão da Administração Pública pode adquirir o sistema desde as prefeituras até os Tribunais, é um sistema versátil e fácil de utilizar.

Embora o PAD não tenha tantos usuários quanto o SEI, conforme palavras do Gestor, ele está sendo capaz de satisfazer as necessidades do Tribunal.

E uma mudança agora, depois de já ter uma cultura implantada, geraria um prejuízo muito grande para o Tribunal, pois teríamos que chamar a todos para treiná-los novamente em outra ferramenta e por causa de detalhes, já que as duas ferramentas são muito poderosas

Mas o PAD, na visão do gestor, é muito mais fácil de ser usado do que o SEI, pois este é mais complexo.

5.9 Desafios para a implantação do sistema

Nas pesquisas documentais não há nenhuma referência a desafios, apenas sobre os objetivos e os benefícios da implantação do sistema. Os elementos aqui elencados vieram da observação dos procedimentos, da entrevista realizada e de situações percebidas pelos servidores e captadas em conversas informais.

Um dos primeiros desafios foi formar uma equipe para que aprendessem e, também, se tornassem “multiplicadores” do projeto de implantação do PAD. Recrutar servidores dispostos a colocar o sistema em prática e compartilhar das informações e treinamentos dos demais servidores.

Outra questão foi nas Zonas e Cartórios Eleitorais, teve que ser implantado por etapas.

De acordo com o Gestor, o maior desafio foi

mostrar e convencer os servidores de maneira geral que não era um sistema “da moda”, que viria só por um tempo, como muitos que se tentou implantar e não prosperaram, que é seguro. O maior desafio foi implantar a cultura de acabar com o uso do papel. Mesmo depois de implantado o sistema, muitos ainda tinham aquele hábito de imprimir porque se sentiam mais seguros. e mostrar para as pessoas que não precisava mais ficar imprimindo ‘rios’ de papel para ter segurança no que estão fazendo.

Com isso, pretenderam demonstrar que é um sistema seguro; que é um sistema que “não ia ter volta, que não seria implantado hoje para ser retirado um ano depois”.

Assim, conforme disse o entrevistado, “com palestras e treinamentos, os ‘multiplicadores’ passaram a demonstrar que era seguro, que é um sistema que veio pra ficar, que não seria implantado hoje para ser retirado um ano depois”. Aos poucos os servidores se adaptaram ao novo sistema e modo de tramitação dos processos no PAD.

6 AVALIAÇÃO DOS BENEFÍCIOS EM RELAÇÃO AOS CRITÉRIOS

O objetivo geral deste trabalho é o de avaliar o PAD com base nos critérios de economicidade, celeridade, transparência, sustentabilidade, segurança e eficiência. Os itens a seguir destacam cada um desses critérios e a avaliação do PAD.

6.1 Eficiência

Com o advento da Emenda Constitucional nº 19 de 1998, incluiu-se o princípio da eficiência como um dos princípios a ser obedecidos pela Administração Pública direta e indireta de todos os entes Federados. Segundo Hely Lopes Meirelles (2010, p. 98) “o princípio da eficiência é o mais moderno da função administrativa e exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional”.

Maximiano (2012, p. 7) define eficiência como:

é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é. Em muitos casos, isso significa usar menor quantidade de recursos para produzir mais.

Para Paludo (2013, *apud* Alexandre de Moraes, 2010), “o princípio da eficiência requer direcionamento da atividade e dos serviços públicos à efetividade do bem comum, cujas características de imparcialidade, neutralidade, transparência e eficácia encontram-se ligadas ao conceito formal de eficiência”.

Buscando essa eficiência, a Lei 9.784/99, que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal, racionalizando e buscando eficiência, permite que na ‘solução de vários assuntos de mesma natureza’ seja ‘utilizado meio mecânico que reproduza os fundamentos das decisões, desde que não prejudique direito ou garantias dos interessados’ (§ 2º do art. 50, da Lei 9.784/99).

Segundo Di Pietro (2009, p. 82), o princípio da eficiência apresenta, na realidade, dois aspectos:

Pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

Para Meirelles (2010, p.108),

A eficiência funcional é, pois, considerada em sentido amplo, abrangendo não só a produtividade do exercente do cargo ou da função como a perfeição do trabalho e sua adequação técnica aos fins visados pela Administração, para o quê se avaliam os resultados, confrontam-se os desempenhos e se aperfeiçoa o pessoal através de seleção e treinamento.

Antes do PAD a eficiência era comprometida, pois processos ficavam “engavetados”, por má fé ou por sobrecarga dos servidores.

O PAD, portanto, ao estabelecer procedimentos bem claros de operacionalização do trâmite de processos favorece a eficiência de todo processo, por reduzir consideravelmente os retrabalhos e permitir aos funcionários maior possibilidade para fazerem a coisa bem-feita.

6.2 Celeridade

O Princípio da Celeridade surgiu da Emenda Constitucional nº 45 de 2004, na Constituição Federal de 1988 em seu art. 5º, inciso LXXVIII “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”. (REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 1988). Estabeleceu-se, então, mais uma forma de exigir que a Administração Pública procure formas de melhorar os serviços e políticas públicas apresentadas à sociedade.

Esse princípio já existia em outras normas infraconstitucionais (Lei nº 9.099/95, Lei nº 10.259/01, por exemplo). Mas faltava ser consagrada na Constituição Federal.

A celeridade processual com redução do tempo de trâmite do processo em até 40% do trâmite do processo em papel, este dado embora tenha sido retirado da pesquisa da Receita Federal do Brasil, pode ser usado como base para termos noção de quanta rapidez o trâmite dos processos pode ter chegado com a utilização

de um sistema de informatização de processos no âmbito do TRE-MA. Isso significa a obediência ao princípio da razoável duração do processo.

Sendo assim, concluiu-se que este critério teve benefício real com a implantação do PAD, e é um dos mais elogiados pelos servidores, junto com o fato de não mais precisar carregar papel.

6.3 Transparência

A Lei 9.784/99 prevê o atendimento ao princípio da publicidade, e diz que nos processos administrativos é obrigatória a divulgação oficial dos atos administrativos, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas na Constituição. (cf. art. 2º, parágrafo único, IV).

A própria Constituição Magna diz em seu 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 (...)”. (Constituição Federal/1988)

Meirelles (2010, p. 96)

Em princípio, todo ato administrativo deve ser publicado, porque pública é a Administração que o realiza, só se admitindo *sigilo* nos casos de segurança nacional, investigações policiais ou interesse da Administração a ser preservado em processo previamente declarado *sigiloso* nos termos da Lei.

As unidades judiciárias do Brasil dão transparência a seus processos internos e ações por meio de leis, resoluções e recomendações. O objetivo dessa política de visibilidade é deixar acessível aos cidadãos todas as informações sobre o trabalho do órgão e os gastos da Justiça brasileira.

Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral (Inciso XXXIII do art. 5º da Constituição da República). Para tornar essa premissa realidade, foi criada a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011).

Para garantir o cumprimento da lei pelo Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) publicou a Resolução nº 215/2015, que determina a utilização de procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de

fácil compreensão, a fim de garantir às pessoas naturais e jurídicas o direito de acesso à informação.

A Resolução-CNJ nº 102, de dezembro de 2009, estabelece que tribunais e conselhos publiquem em seus *sites da internet* informações relevantes sobre a respectiva gestão financeira e orçamentária, relacionada a gastos com recursos humanos, serviços gerais, como de limpeza e informática, materiais de consumo, aquisição de patrimônio e demais despesas de custeio. A publicação dessas informações dá transparência às gestões do Poder Judiciário e possibilita seu acompanhamento e controle social.

Na Lei Infraconstitucional nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999, que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal, estabelece entre outros, a “divulgação oficial dos atos administrativos, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas na Constituição; adoção de formas simples, suficientes para propiciar adequado grau de certeza, segurança e respeito aos direitos dos administrados”. (UCHÔA e AMARAL, 2014)

Segundo Paludo (2013, p. 39), “Os atos administrativos, normativos e judiciais devem ser publicados para produzirem efeitos externos. Esse princípio consagra o dever administrativo de manter a transparência em seus comportamentos”.

Meirelles (2010, p. 97), por sua vez, diz que

a publicidade, como princípio de administração pública (CF, art. 37, *caput*), abrange toda atuação estatal, não só sob o aspecto de divulgação oficial de seus atos como, também, de propiciação de conhecimento da conduta interna de seus agentes. Essa publicidade atinge, assim, os atos concluídos e em formação, os processos em andamento, os pareceres dos órgãos técnicos e jurídicos, os despachos intermediários e finais, as atas de julgamentos das licitações e os contratos com quaisquer interessados, bem como os comprovantes de despesas e as prestações de contas submetidas aos órgãos competentes. Tudo isto é papel ou documento público que pode ser examinado na repartição por qualquer interessado, e dele pode obter certidão ou fotocópia autenticada para os devidos fins constitucionais.

Para o Gestor, o PAD “tem total transparência administrativa, pois o processo pode ser visualizado, com exceção dos sigilosos, em tempo real por qualquer pessoa, mesmo que essa pessoa não tenha cadastro no PAD”.

Só que este sistema ainda não está disponível para acesso via *internet*, tendo dito o Gestor, “em função de normas que precisam ser estabelecidas pelo TSE”.

Com relação aos usuários externos, estes ainda não têm acesso ao sistema em si, tendo que se deslocar ao Tribunal e pedir acesso ao processo que queira consultar.

Conforme disse o servidor, antes do PAD o serviço era mais difícil, porque até mesmo dentro do Tribunal, a pessoa tinha que saber onde o processo estava localizado, ir até onde ele estava para poder pedir vistas ao processo. Com o PAD qualquer pessoa que tenha acesso à *intranet* poderá ter acesso ao processo em tempo real.

Com relação à transparência o sistema fica um tanto a desejar, a versão não está disponível para ser acessada através da *internet*, ou seja, para ter acesso ao sistema o cidadão tem que ir ao Órgão, sendo impossível acessá-lo de casa, por exemplo, e pedir uma cópia do processo de seu interesse através de uma mídia (CD, *pendrive*, etc.). Porém, a possibilidade de consultar o processo sem que ele esteja no setor é muito positivo, pois o próprio servidor pode averiguar a situação do processo.

6.4 Economicidade

Afirma Bugarin (*apud*, s/p, Torres 1991) que “o controle da economicidade inspira-se no princípio do custo-benefício, esclarece que este se fundamenta ‘na adequação entre receita e despesa, de modo que o cidadão não seja obrigado a fazer maior sacrifício e pagar mais impostos para obter bens e serviços que estão disponíveis no mercado a menor preço”.

O princípio da economicidade é citado no art. 70 da Constituição Federal que diz

“a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da união e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder”.

E também obedecendo ao art. 11, inciso IV, da Lei nº 10.520, de 2002 e Decreto nº 7.892, de 2013, que regulamenta o Sistema de Registro de Preços, do qual o Poder Judiciário se submete: “ser subdivididas em tantas parcelas quantas necessárias para aproveitar as peculiaridades do mercado, visando economicidade”.

Segundo o Gestor (Fernando Neves), um documento no PAD dificilmente tem apenas uma folha. A quantidade de 270.000 documentos pode ser multiplicada por quatro vezes esse número. Apesar do tribunal não ter um número exato de quantidade de folhas de papel, estimasse que são economizados milhares de folhas de papel durante um ano. Sendo que há documentos no PAD do Tribunal que tem quarenta, cinquenta páginas.

O TRE-MA, não tem um valor exato da economia que o sistema traz aos cofres públicos. Mas um estudo feito no TRE-MT estima que a implantação do PAD propiciou uma economia de R\$ 190 mil por ano com a eliminação do processo físico. Impresso em papel. (Disponível em: <<http://tre-mt.jusbrasil.com.br/>>)

Segundo o Gestor, mais nenhum processo ou documento é criado em forma de papel no TER-MA. Os que existem, são trazidos de fora e protocolados no Tribunal, pois a resolução nº 8.420 de 2013 do TRE-MA veda a criação de processo em papel.

Sendo assim, com o PAD, o tribunal sem dúvidas economizou com resmas, com carimbos, esponjas para carimbos, tinta para carimbos, cartuchos e toners para impressoras, manutenção de impressoras, capas para processos, caixas-arquivo, materiais de limpeza e luvas e máscaras para conservação dos processos no arquivo. Sem falar na economia de espaço, pois no tempo do papel uma sala inteira na Seção de Arquivo do TRE-MA, era ocupada, só para armazená-los, até mesmo os próprios setores destinavam armários e mesas para acondicionar os processos, sem estes as salas ficaram mais arejadas e houve considerável economia de espaço, atestando assim, que o princípio da economicidade é real com o uso do PAD.

6.5 Segurança

Devido ao grande uso dos meios eletrônicos e armazenamento de dados a segurança do sistema requer maior atenção quanto ao controle de suas ameaças.

Na visão de Laudon e Laudon (2010, p. 215) “o termo segurança abarca as políticas, os procedimentos e as medidas técnicas usadas para impedir acesso não autorizado, alteração, roubo ou danos físicos a sistemas de informação” e para evitar isso, usam-se os controles, que “por sua vez, consistem em todos os métodos, as políticas e os procedimentos organizacionais que garantem a segurança dos ativos da organização, a precisão e a confiabilidade de seus registros contábeis e a adesão operacional aos padrões administrativos”. (LAUDON E LAUDON, 2010).

No que diz respeito à segurança dos processos, devem ser obedecidos os seguintes artigos, como dispõe a Resolução nº 8.420/2013 TRE-MA:

Art. 15. Os autos do processo administrativo eletrônico deverão ser protegidos por sistemas de segurança de acesso e armazenados em meio que garanta a preservação e a integridade dos dados, sendo dispensada a formação de autos suplementares.

Art. 16. Os documentos e assinaturas digitais deverão ser armazenados de forma a garantir procedimentos de auditoria de autenticidade da informação.

Conforme o entrevistado, “o objetivo principal era dar maior segurança e economizar papel, então o PAD economiza papel, dá celeridade ao processo e dá maior segurança”.

Exemplo: nos processos antigos era muito comum alguém perceber que cometeu um erro e dizer para o outro servidor que iria trocar a página substituindo por outra. Com o PAD, isso acabou, uma vez que o processo tramita de uma unidade para outra o documento não é mais retirado, não se consegue remover um documento do processo depois que tramita. Você consegue modificar esse documento enquanto ele está na sua unidade, mas uma vez que o movimento não dá mais para excluí-lo do processo. Então, o que quer que se tenha dito o máximo que se pode fazer é depois colocar um outro documento pedindo que aquele primeiro seja desconsiderado e passe a considerar o segundo, mas excluir a informação que já foi dada não é mais possível.

Isso evita situações de um determinado gestor dar uma informação, mas, por ordem superior, com certa “pressão”, ele seja forçado a retirar o que foi dito. Com o PAD, isso já não é mais possível, explica o Gestor entrevistado.

Todos os documentos criados no PAD passam por um processo chamado de *hash* (transformação de uma grande quantidade de dados em uma pequena quantidade de informações), e usa um algoritmo conhecido como MD5 (*Message-Digest algorithm 5*) é um algoritmo, é como se fosse uma impressão digital do arquivo, assim como cada cidadão tem a sua própria impressão digital. É uma

seqüência alfanumérica, de 128-bit (16-byte) com 32 caracteres hexadecimais, que define que o arquivo é o que consta no PAD. Se o arquivo for alterado, mesmo sendo uma pequena modificação na mensagem, tirada um ponto do texto, por exemplo, é gerado um *hash* completamente diferente. De forma que, se alguém tentar mudar o conteúdo do documento esse algoritmo muda.

Para os documentos assinados eletronicamente ou digitalmente, o PAD cria uma espécie de encapsulamento desses documentos, assim, se uma pessoa tentar modificar um documento já assinado este se tornará ilegível, e não se conseguirá mais abrir o documento, dando assim maior segurança ao processo. Na Figura 8 apresenta-se um exemplo desse algoritmo.

Figura 8 - Resumo digital – “impressão digital” do arquivo

Documento Digital	
Resumo digital	d0322b2270c9a044e55125d198fd15de825850a8
Tamanho	31,5 KB

Fonte: *Intranet* do TRE-MA

Assim, o critério de segurança do PAD, também é benéfico, pois como demonstrado garante a segurança dos documentos e a veracidade das informações, com suas assinaturas baseadas no ICP-Brasil e formas de rastreabilidade dos documentos.

6.6 Sustentabilidade

A Sustentabilidade é um assunto deveras importante, mas somente há algumas décadas vem sendo debatido com mais intensidade. Aponta Maximiano (2007, p. 102) que “o papel e o impacto de uma organização na sociedade tornaram-se temas obrigatórios da administração desde meados da década de 1960, quando emergiram os movimentos de defesa do consumidor e do meio ambiente”. E mais “na transição para o terceiro milênio, o papel e o impacto social das organizações traduzem-se em tendências como a responsabilidade social da empresa, governança e cidadania corporativa”.

A Constituição Federal de 1988, em seu capítulo VI, art. 225 diz:

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.

A Lei nº 6.938, de 1981 (Lei da Política Nacional do meio Ambiente), que é o marco legal da proteção ambiental no Brasil, tem uma lista de instrumentos ambientais. Alguns são:

- a) Licenciamento ambiental. O licenciamento é “o procedimento administrativo pelo qual o órgão ambiental competente licencia a localização, instalação, ampliação e a operação de empreendimentos e atividades utilizadoras de recursos ambientais consideradas efetiva ou potencialmente poluidoras ou daquelas que, sob qualquer forma, possam causar degradação ambiental”.
- b) Avaliação de impacto ambiental. No Brasil, o Estudo Prévio do Impacto Ambiental é exigido sempre que houver a possibilidade de significativa degradação do meio ambiente. Por exemplo: estradas de rodagem com duas ou mais faixas de rolamento, ferrovias, portos e aeroportos, oleodutos, gasodutos e emissários de esgoto sanitário, linhas de transmissão de energia elétrica acima de 230 KV, extração de combustível fóssil e de minério.
- c) Responsabilidade civil ambiental. Quem degrada o meio ambiente responde administrativa, civil e penalmente por seu ato. “É o poluidor obrigado, independentemente de existência de culpa, a indenizar ou reparar os danos causados ao meio ambiente e a terceiros, afetados por sua atividade”.

O crescimento da preocupação com os assuntos ambientais fez com que o Poder Público adotasse políticas públicas em vários segmentos da sociedade. Em 1992, no Rio de Janeiro, a Organização das Nações Unidas – ONU realizou a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, 179 países assinaram a Agenda 21, que pode ser definida como “um instrumento de

planejamento para a construção de sociedades sustentáveis, em diferentes bases geográficas, conciliando métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica”. (AGENDA AMBIENTAL 2012-2015/TRE-MA, p. 9)

O meio sustentável não deve ser visto só de ordem do Poder Público e sim, responsabilidade de toda a sociedade para garantir que as gerações futuras tenham acesso aos recursos - naturais, como afirma Maximiano (2012, *apud* Viederman),

(...) é um processo participativo que cria e almeja uma visão de comunidade que respeita e usa com prudência todos os recursos – naturais, humanos, feitos pelas pessoas, sociais, culturais, científicos e assim por diante. A sustentabilidade procura garantir, o máximo possível, que as gerações atuais tenham um elevado grau de segurança econômica e possam ter democracia e participação popular no controle das comunidades. Paralelamente, as gerações atuais devem manter a integridade dos sistemas ecológicos dos quais dependem toda a vida e a produção. Devem também assumir responsabilidades em relação às gerações futuras, para deixar-lhes a mesma visão.

A preocupação com o consumo de papel no TRE-MA está expresso no Plano Estratégico da Agenda Ambiental do TRE-MA 2012-2015, que se mostra preocupado e se propõe em reduzir o consumo de papel e do uso de impressoras em prol do meio ambiente sustentável. Através dos quadros a seguir, pode-se visualizar as metas estabelecidas a serem alcançadas até o ano de 2015, mas que repercutem até os dias de hoje em um processo contínuo. Foram utilizados vários indicadores, mas aqui serão apresentados apenas dois: o Indicador 1 (Quadro 2), referente à redução do consumo de papel, e o indicador 4 (Quadro 3), referente à redução do consumo de toners e cartuchos para impressoras.

Quadro 2 - Indicador de meta na redução do consumo de papel

Indicador 1	Consumo de papel			
Meta	Reduzir em 3% o consumo, per capita, de papel em anos eleitorais, até 2014, e em 5% em anos não eleitorais, até 2015.			
Linha de Base	2012	2013	2014	2015
2010: 12,25 2011: 8,18	Reduzir em 1,5% em relação ao ano de 2010: 12,06	Reduzir em 2,5% em relação ao ano de 2011: 7,97	Reduzir em 3% em relação ao ano de 2010: 11,88	Reduzir em 5% em relação ao ano de 2011: 7,77
Responsável pelos dados: SEGAL/SELDE			Periodicidade na medição: TRIMESTRAL	
Responsável pela análise: EA			Periodicidade da análise: SEMESTRAL	
Fórmula de cálculo: $A=[B-C/B]*100$				
Onde: A: Consumo de papel				
B: Consumo de resmas, por pessoa, no ano base				
C: Consumo de resmas, por pessoa, no ano corrente				
Unidade de medida: resma				

Fonte: Adaptada da Revista Plano Estratégico da Agenda Ambiental do TRE-MA 2012-2015, p. 20.

Quadro 3 - Indicador de meta na redução do consumo de toners e cartuchos para impressoras

Indicador 4	Consumo de toners e cartuchos para impressoras			
Meta	Reduzir em 3% o consumo, per capita, de toners e cartuchos de tinta para impresso em anos eleitorais, até 2014, e em 5% em anos não eleitorais, até 2015.			
Linha de Base	2012	2013	2014	2015
2010: 2,01 2011: 1,63	Reduzir em 1,5% em relação ao ano de 2010: 1,98	Reduzir em 2,5% em relação ao ano de 2011: 1,59	Reduzir em 3% em relação ao ano de 2010: 1,95	Reduzir em 5% em relação ao ano de 2011: 1,55
Responsável pelos dados: SEGAL/SELDE			Periodicidade na medição: TRIMESTRAL	
Responsável pela análise: EA			Periodicidade da análise: SEMESTRAL	
Fórmula de cálculo: $A=[B-C/B]*100$				
Onde: A: Consumo de toners e cartuchos				
B: Consumo de toners e cartuchos, por pessoa, no ano base				
C: Consumo de toners e cartuchos, por pessoa, no ano corrente				
Unidade de medida: unidade				

Fonte: Adaptada da Revista Plano Estratégico da Agenda Ambiental do TRE-MA 2012-2015, p. 21.

O PAD teve importância fundamental para atingir estas metas do plano ambiental, que conseguiram ser alcançadas pelo tribunal. Mas, para que esse plano ambiental tivesse êxito, também foram empregadas ações de conscientização dos servidores. Estas ações estão relacionadas a seguir:

- a) estimular e orientar o uso do papel em frente e verso
- b) promover a leitura de documentos em formato digital;
- c) estimular o uso do correio eletrônico para comunicações interna;
- d) promover a não-impressão de recibos e comprovantes de sistemas que fornecem a mesma informação de forma digital;
- e) inserir mensagens, promovendo a não-impressão no rodapé dos e-mails institucionais;
- f) divulgar o uso de fontes e tamanhos que consomem menos tinta.

Segundo a Agenda Ambiental TRE-MA 2012/2015, a edição de 2010 do Relatório do Planeta Vivo, da rede WWF (*World Wide Fund For Nature* ou Fundo

Mundial para a Natureza), publicada mundialmente, divulgou que naquele ano havia-se consumido 50% mais do que a capacidade de renovação do planeta, seja em ar limpo, água potável, terra ou recursos naturais e agrícolas. (AGENDA AMBIENTAL TRE-MA 2012/2015).

Sendo assim, é de fundamental importância a racionalização do consumo de recursos naturais nas atividades desempenhadas pelos órgãos públicos.

Segundo pesquisa de Maximiano (2012, p. 419), a chamada Comissão Mundial do Ambiente e do Desenvolvimento define o desenvolvimento sustentável como “o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de atendimento das necessidades das gerações futuras”.

Para Meirelles (2010, p. 615):

A proteção ambiental visa à preservação da Natureza em todos os elementos essenciais à vida humana e à manutenção do equilíbrio ecológico, diante do ímpeto predatório das nações civilizadas, que, em nome do desenvolvimento, devastam florestas, exaurem o solo, exterminam a fauna, poluem as águas e o ar.

Tendo em vista tudo isso é que o PAD se enquadra, em parte, como sendo um dos meios na busca pela sustentabilidade, procurando preservar o meio ambiente com uso de novas tecnologias que minimizem a exploração dos bens naturais, sem prejudicar as gerações futuras.

De acordo com o Gestor, com o PAD, a diminuição do uso do papel foi o principal ganho para o meio ambiente. Embora pesquisas apontem que o uso das tecnologias, como computadores e derivados, prejudique o meio ambiente, o equilíbrio entre ambos deve ser alcançado para que todos ganhem - sociedade e meio ambiente.

7 PROPOSTAS DE APERFEIÇOAMENTOS DO SISTEMA

Neste capítulo serão apresentadas algumas propostas de aperfeiçoamento do sistema, numa forma humilde de tentar colaborar para a melhoria do sistema tendo em vista o aumento do desempenho e a execução do trabalho realizado pelos servidores do TRE-MA.

Como disse Maximiano (2012, p. 452) “processos sempre podem ser aprimorados, em busca de maior eficiência, velocidade ou qualquer outro indicador de desempenho”. E “diversas técnicas de aprimoramento de processos têm sido propostas, desde que Taylor inventou a administração científica”.

“Na passagem para o século XX, essas técnicas ganharam o reforço das tecnologias da informação, que permitiram automatizar e acelerar os processos”. (MAXIMIANO 2012, p. 452)

Para Laudon e Laudon (2010, p. 20),

Os problemas organizacionais mais típicos incluem processos deficientes (em geral herdados do passado), cultura pouco colaborativa, conflitos internos e mudanças no entorno da organização. Entre os problemas tecnológicos mais comuns, estão *hardware* antigo ou insuficiente, *software* ultrapassado, administração de dados inadequada, capacidade de telecomunicações insuficiente e incompatibilidade dos velhos sistemas com a nova tecnologia. Já entre os problemas humanos típicos, estão treinamento de funcionários, dificuldades para avaliar o desempenho, exigências regulatórias e legais, ergonomia, administração indecisa ou deficiente, participação dos funcionários e apoio a eles.

De acordo com pequenas indagações feitas aos servidores, o sistema, para eles, apresentou um avanço significativo em relação ao sistema antigo. Entretanto listaram algumas mudanças para seu aperfeiçoamento.

Primeiro, a falta de interligação do sistema com a própria *internet*, ou seja, funciona apenas na *intranet* do TRE-MA, o que dificulta não só o acesso dos servidores fora do ambiente de trabalho, como também o acesso dos fornecedores que precisam saber sobre o andamento de seus próprios processos, por exemplo, o processo de pagamento. Um prestador de serviço que entrega um bem e há um atraso por algum motivo, tem que ficar ligando o tempo todo para saber onde está o processo, qual a decisão que foi dada ao processo, qual opinião do controle interno, quais os documentos pedidos. E quando o prestador de serviço não tem esse cuidado de ficar ligando, o processo demora mais, pois este levará um tempo maior

para recolher os documentos dos quais estão sendo requeridos pelos setores por onde passam os processos.

Se, por outro lado, os fornecedores tivessem acesso ao sistema pela *internet* e vissem de imediato que precisaria de um documento a ou b para liberarem o pagamento de uma nota fiscal, por exemplo, o fornecedor poderia ter conhecimento e antecipar a junção dos documentos faltantes e enviá-los ou anexá-los no processo com maior rapidez, dando assim maior celeridade ao trâmite.

Para os servidores também seria mais viável acessá-lo por meio da *internet*. Ao estar em uma viagem, por exemplo, a serviço do tribunal, ou no final de semana, não tem como fazer isso sem estar atrelado ao ambiente físico (prédio) imposto pela *intranet*.

Outro problema devido ao não uso da *internet* é a falta de maior transparência dos processos, visto que, só quem tem senha os vê, neste caso só os servidores, já que são os únicos que tem senha.

Até o TCU ou outros órgãos de controle externo podiam ter mais facilidade de fiscalização, haja vista, para ter acesso ao trâmite dos processos é preciso requisitar senha de acesso e estar no ambiente físico do TRE-MA.

Isso é ruim para a sociedade porque restringe à transparência, mas que seria resolvido se o sistema fosse disponibilizado na *internet* e assim toda a população, os servidores, os fornecedores e os órgãos de fiscalização, poderiam acessá-lo e acompanhar seu andamento sem maior burocracia, como já acontece com outros sistemas similares do poder público.

Um terceiro problema apontado pelos servidores é que o PAD “não é intuitivo”, embora todos tenham feito um treinamento, os seus “botões de controle” (Figura 9) não explicam suas funções ao passar o mouse por eles, apenas replicam o mesmo texto que já está presente nos respectivos botões. Uma solução seria colocar as devidas explicações sobre a função daqueles botões ao parar o mouse sobre ele, como mostrado na Figura 9 e também criar um link direto com o manual do PAD, para evitar que o servidor tenha que voltar à página inicial.

Figura 9 - Botões de controle



Fonte: Intranet do TRE-MA

Outro ponto é a assinatura digital, que pode ser aperfeiçoado segundo os servidores. No momento que o servidor abre a janela de assinatura, o sistema pede o *token* (dispositivo eletrônico que gera senhas e pode ser conectado ao computador por uma porta USB) e somente uma pessoa no TRE-MA, que se sabe, tem o *token* para assinatura eletrônica, isso significa que o servidor ao requisitar a assinatura digital de um documento no sistema, ele tem somente de 20 a 30 segundos para assiná-lo, caso contrário deverá repetir todos os comandos. Isso impossibilita que o servidor deixe a janela de assinatura preparada enquanto ele lê as informações no documento para assiná-lo.

A digitalização dos processos e seus documentos são feitos na seção de protocolo, com isso, ocorre outro problema. O setor ao digitalizar um processo, coloca todas as folhas em um só documento, ao invés de criar um documento para cada informação (folha) de seus respectivos setores, e isso dificulta um pouco na hora da leitura do processo que dessa forma pode vir a ter trinta, quarenta ou cinquenta folhas, tendo que correr com o mouse e sem uma identificação individual, o que dificulta a leitura e a agilidade de tramitação do processo. Isso não é feito, porque de certa forma dá muito trabalho e com isso o processo também demoraria muito no setor de digitalização.

Outro problema é que a base de dados do PAD não é criptografada, talvez por isso não seja possível ainda ser acessado pela internet. Dando margem a um possível ataque de um *hacker* ao sistema caso seja disponibilizado na *internet*. Quanto à segurança, o próprio sistema permite que documentos sejam bloqueados.

No mais conforme opinião dos servidores, o PAD facilitou muito o trabalho no tribunal, uma vez que, não é mais preciso pedir os processos físicos para saber se precisam de alguma “alimentação” importante ao final de cada exercício, já que o processo pode ser visto por qualquer servidor sem que precise sair do setor onde se encontra virtualmente.

Outro fato marcante é que não precisa mais ficar carregando os processos físicos “debaixo do braço” ou nos carrinhos. E sem falar que não precisa mais armazenar o “mar” de processos volumosos que ocupavam todos os armários e até o chão das salas na falta de espaço, assim, o ambiente de trabalho ficou mais agradável e sem o odor característico de papel antigo e o acúmulo de poeira.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo descrever a implantação e funcionamento sistemático de documentos e processos digitais na área do Tribunal; descrever o processo administrativo digital; identificar os seus benefícios e avaliá-los; e apresentar propostas de aperfeiçoamento. Para atender estes objetivos, realizou-se uma pesquisa descritiva e bibliográfica. Na pesquisa descritiva buscou-se descrever os conceitos e o funcionamento do sistema PAD – Processo Administrativo Digital. Já na pesquisa bibliográfica, buscou-se relacionar a entrevista do servidor com a real benevolência do PAD para o serviço e a melhoria da tomada de decisão pelos gestores das seções.

O resultado da pesquisa demonstrou que o PAD é uma ferramenta que oferece muitos benefícios, dentre eles estão a: eficiência, celeridade, transparência, economicidade, segurança e sustentabilidade, que receberam a seguinte avaliação: a pesquisa apontou que o benefício da eficiência foi alcançado, uma vez que diminui os retrabalhos e aumentam as chances dos servidores fazerem um trabalho bem-feito. O critério da celeridade, conforme pesquisa, também foi alcançado, já que os processos começaram a tramitar mais rapidamente, diminuindo em 40% o tempo do trâmite em relação ao de papel, como aponta Uchôa e Amaral (2013), pois basta apenas alguns *clicks* e o processo já estará em outro setor, tendo também como possibilidade saber quanto tempo determinado processo está em espera nos setores, podendo o servidor ser responsabilizado caso o processo perca seu tempo hábil.

A pesquisa apontou também que o critério da transparência deixou um pouco a desejar, visto que o sistema não possibilita acessá-lo pela *internet*, o que dificulta a fiscalização e o acompanhamento em tempo real pela grande maioria dos cidadãos maranhenses.

Outro critério pesquisado é o da economicidade; também é um benefício, pois foi criado por um órgão público com recursos próprios e adquirido pelo TRE-MA através de um termo de Acordo de Cooperação Técnica, gerando uma economia muito alta tendo em vista que um sistema desses no mercado não custa menos que alguns milhões de reais. Gerou, também, uma economia em espaço, com a extinção

dos processos em papel que antes ocupavam salas inteiras, hoje os espaços são mais bem aproveitados.

O critério de segurança também é satisfatório, já os documentos precisam de assinaturas baseadas no ICP-Brasil que assegura a autenticidade dos documentos e formas de rastreabilidade dos documentos através das “impressões digitais” combinação algoritma que faz cada folha de documento ser único.

E por último, mas muito importante também, o benefício da sustentabilidade atende as expectativas, já que os objetivos de não criar mais processos em papel e diminuir o uso de impressoras, está sendo atendido, conforme dito pelo entrevistado e demais servidores.

Nesta pesquisa foram apresentadas algumas propostas sugeridas pelos próprios servidores como o acesso do sistema poderia ser feito pela *internet*, o que dificulta o acesso de fornecedores e da própria população. Os botões de controle poderiam ser mais intuitivos e explicativos e poderia ter um *link* direto ao manual. E por fim, a assinatura digital poderia ser priorizada em relação a eletrônica, pois assim, a janela de assinatura ficaria mais tempo aberta.

Diante disso, percebe-se que os objetivos deste trabalho foram atendidos na referida pesquisa.

REFERÊNCIAS

BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda; **Administração da qualidade e da produtividade**: abordagens do processo administrativo. 1. ed. 4ª tiragem. São Paulo: Atlas, 2001.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Acesso à Informação**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/transparencia/aceso-a-informacao-sic>>. Acesso em: 13 de julho de 2016 às 14h30.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Transparência**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/transparencia>>. Acesso em: 23 de julho de 2016 às 20h.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Organização do texto: Juarez de Oliveira. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990. 168 p. (Série Legislação Brasileira).

BRASIL. Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013, que regulamenta o Sistema de Registro de Preços. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm>

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 08 de jun. 2016.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm>. Acesso em: 12 de ago. de 2016.

BRASIL. Lei nº 9.784, de janeiro de 1999, que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9784.htm>. Acesso em: 19 de julho de 2016 às 22h20.

BRASIL. Lei nº 10.520, de 2002. Institui no âmbito da União 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: 17 de jul. de 2016.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. **Lei de Acesso à Informação**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do §

3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 09 de jul. de 2016

BRASIL. Lei nº 12.682, de 9 de junho de 2012. Dispõe sobre a elaboração e o arquivamento de documentos em meios eletromagnéticos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Lei/L12682.htm>. Acesso em 26 de junho de 2016.

BRASIL. Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981 Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6938.htm>. Acesso em 15 de jul. de 2016

BRASIL. Lei nº 7.444, de 20 de dezembro de 1985. Dispõe sobre a implantação do processo eletrônico de dados no alistamento eleitoral e a revisão do eleitorado e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1980-1988/L7444.htm>. Acesso em 16 de jul. de 2016.

BRASIL. Lei nº 9.504, de 30 de setembro de 1997. Estabelece normas para as eleições. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9504.htm>. Acesso em: 15 de mai. 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Processo Eletrônico Nacional – PEN 2013** Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/pensei>>. Acesso em: 18 de jul. de 2016.

BRASIL. **Ministério do planejamento, desenvolvimento e gestão. Software público brasileiro.** Portal do *Software* Público Brasileiro. Por Marcus Menezes. Publicado em 14 de maio de 2015. Disponível em: <softwarepublico.gov.br/social/sei/manuais/manual-do-usuario/visao-geral/>. Acesso em: 19 de agosto de 2016 às 10h36.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Serviço Federal de Processamento de Dados. GESPÚBLICA (Org.). Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. **Guia de Gestão de Processos de Governo.** Áreas de Integração para Governo Eletrônico Arquitetura e PING de Interoperabilidade. Brasília: Brasil, maio, 2011. 93 p. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf>. Acesso em: 06 de julho de 2016.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015,** Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Publicado no Diário Oficial da União de 09 de outubro de 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm>. Acesso em 31 de maio de 2016 às 9h15.

BRASIL. RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **e-Processo – Processo Administrativo Digital**. Disponível em:

<http://inovacao.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=322&Itemid=32>. Acesso em 15 de abril de 2016 às 16h23.

BRASIL. Resolução-CNJ nº 102, de dezembro de 2009. Dispõe sobre a regulamentação da publicação de informações alusivas à gestão orçamentária e financeira, aos quadros de pessoal e respectivas estruturas remuneratórias dos tribunais e conselhos. Disponível em: http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/rescnj_102.pdf. Acesso em 17 de jul. de 2016.

BRASIL. TRE-MA. Resolução nº 8.420 de 21 de agosto de 2013. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/diarios/59175194/tre-ma-17-09-2013-pg-4>>. Acesso em: 12 de junho de 2016 às 23h10

BUGARIN, Paulo Soares. **O Princípio Constitucional da Economicidade**. Disponível em: <www.raul.pro.br/artigos/economic.doc>. Acesso em 09 de jun. de 2016.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 11. Ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2004.

COSTA, Nelson Nery. **Processo Administrativo e Suas Espécies**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2007.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. 22. ed. 2. reimpr. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2009.

Disponível em: <tre-mt.jusbrasil.com.br/>. Acesso em 15 de jul. de 2016.

Disponível em: <<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/cnj-resolucao-n-70-2009>>. Acesso em 16 de jul. de 2016

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2012.

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. 10. Ed., ver e atual. São Paulo: Saraiva, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de Caso: Fundamentação científica – subsídios para coleta e análise de dados – como redigir o relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.

IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 23 de junho de 2016 às 23h40.

ITI. **Site do Instituto de Tecnologia da Informação**. Disponível em: <<http://www.iti.gov.br>>. Acesso em: 10 de julho de 2016 às 15h34.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de informação gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MANUAL PAD TRE-MA. Disponível em: <intranet.tre-ma.com>. Acesso em: 11 de abril de 2016 às 14h27.

MANUAL PAD TRE-PR. Disponível em: <intranet.tre-ma.com>. Acesso em: 14 de abril de 2016 às 15h30.

MARANHÃO (Estado). Tribunal Regional Eleitoral Do Maranhão. **Conheça o TRE-MA**. Disponível em: <<http://www.tre-ma.jus.br/institucional/conheca-o-tre-ma>>. Acesso em 25 de jul. de 2016.

MARANHÃO (Estado). Tribunal Regional Eleitoral Do Maranhão. Portaria nº 352 de 2013 - TRE/MA, p, 2. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/diarios/82381899/tre-ma-16-12-2014-pg-2>>. Acesso em: 25 de jul. de 2016.

MARANHÃO (Estado). Tribunal Regional Eleitoral Do Maranhão. **Portaria TRE-MA nº. 389 de 2013**, p, 2 – Designação dos servidores para compor Grupo Gestor de Implantação e Manutenção do PAD <<http://inter03.tse.jus.br/sadJudDiarioDeJusticaConsulta/diario.do?action=downloadDiario&voDiarioSearch.tri bunal=MA&voDiarioSearch.id=13245>>. Acesso em: 25 de jul. de 2016

MARANHÃO (Estado). Regimento Interno do Tribunal Regional Eleitoral Do Maranhão. **Resolução nº 1.533, de 22 de abril de 1997**. Disponível em: <<http://www.tre-ma.jus.br/arquivos/tre-ma-regimento-interno/view>>. Acesso em: 26 de abril de 2016 às 17h49.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 5. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru . **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 36ª ed. Atualizada até a Emenda Constitucional 64, de 4.2.2010. São Paulo: Malheiros Editores, 2010.

MENEZES, marcus. Ministério do Planejamento, desenvolvimento e Gestão. **PEN – Projeto Eletrônico Nacional**. Portal do *Software* Público Brasileiro. Publicado em 16 de julho de 2015. Disponível em: <<https://softwarepublico.gov.br/social/sei/pen-projeto-eletronico-nacional>>. Acesso em: 07 de ago. de 2016.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública [recurso digital]**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

Plano Estratégico da Agenda Ambiental do TRE-MA. São Luís: Comissão de Gestão Ambiental, 2012. Disponível em <<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-ma-agenda-ambiental-2012-2015>>. Acesso em 28 de agosto de 2016 às 11h.

Processo Judicial Eletrônico (PJE). Disponível em: <http://www.pje.jus.br/wiki/index.php/P%C3%A1gina_principal>. Acesso em: 06 de junho de 2016 às 10h34.

SÁ, Lenita Estrela de. **Breve História do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão.** Disponível em: <<http://www.tre-ma.jus.br/institucional/conheca-o-tre-ma/breve-historia-do-tribunal-regional-eleitoral-do-maranhao>>. Acesso em: 08 de maio de 2016 às 19h.

TRAMITAÇÃO Eletrônica de Documentos. **e-Gestão Pública.** (Org.) **Institucional.** Disponível em: <<http://www.e-gestaopublica.com.br/tramitacao-eletronica-de-documentos/>>. Acesso em: 23 de julho de 2016 às 14h.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO. (Org.) **Institucional.** São Luís: Brasil, 2016. Disponível em: <<http://www.tre-ma.jus.br/>>. Acesso em: 07 de junho de 2016 às 17h08.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO. (Org.) **Institucional.** São Luís: Brasil, 2016. Disponível em: <<http://www.tre-ma.jus.br/institucional/conheca-o-tre-ma>>. Acesso em: 13 de maio de 2016 às 16h31.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO. Assessoria de Imprensa e Comunicação Social. **PAD começa a ser utilizado em agosto no TRE.** Disponível em: <<http://www.tre-ma.jus.br/imprensa/noticias-tre-ma/2013/Julho/pad-comeca-a-ser-utilizado-em-agosto-no-tre>>. Acesso em: 17 de junho de 2016 às 22h04.

TSE-História das Eleições. (Org.) **Institucional.** Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/institucional/o-tse/historia-do-tse>>. Acesso em: 05 de agosto de 2016, às 10h12.

UCHÔA, Carlos Eduardo; AMARAL, Vinícius Leopoldino. **Processo Eletrônico Nacional: uma solução universal de Processo Eletrônico.** In: VI CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 16, 17 e 18 de abril de 2013. Brasília. Disponível em: <http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/2013/V_CONSAD/VI_CONSAD/098.pdf>. Acesso em: 20 de ago. de 2016.

APÊNDICE A - ENTREVISTA APLICADA AO GESTOR

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ENTREVISTA

1. O que é o PAD?
2. Como o PAD surgiu no Tribunal?
3. Quais são/foram os objetivos a alcançar/alcançados com o sistema?
4. Como é o seu funcionamento?
5. Qual foi o custo da obtenção do PAD aos cofres do Tribunal? E o custo de sua implantação?
6. O sistema PAD possui algum indicador de performance/desempenho? Se sim, qual e como é feito?
7. A transformação do processo físico em digital, proporcionou quanto de economia, monetariamente, para o Tribunal?
8. Com a utilização do PAD, qual/quais foram os benefícios para a população, com relação a transparência do processo digital?
9. Qual a garantia que o Tribunal dispõe de que o sistema é seguro?
10. Quais foram os ganhos para o meio ambiente com a utilização do PAD?
11. Os processos de papel vão deixar de existir?
12. O que é feito dos processos de papel depois de digitalizados?
13. Como é feita a mensuração da eficiência do trabalho com a utilização do processo digital?
14. Como é a manutenção do processo digital?
15. Quantos órgãos já utilizam o PAD? E quando necessário, como é feita a comunicação entre os órgãos que não utilizam o PAD ou utilizam outro tipo de sistema?
16. Qual foi o maior desafio/obstáculo para a implantação do PAD?

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO**

Fundação Instituída nos termos da Lei nº 5.152, de 21/10/1966 – São Luís - Maranhão.

Centro de Ciências Sociais – CCSO

Departamento de Ciências Contábeis e Administração - DECCA

Curso de Administração - CAdm

DECLARAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES

GILSON RODRIGUES BORGES, cpf 39597350300 ocupante do cargo de Diretor-Geral do TRE-MA, autorizo a divulgação do nome do órgão, bem como das informações levantadas durante a pesquisa acadêmica para a elaboração da monografia intitulada de **ANNIELLE SILVA DE SOUZA**, matrícula nº 2010020029, aluna do Curso de Administração (CAdm) da Universidade Federal do Maranhão. Tendo como tema e título **“PROCESSO ADMINISTRATIVO DIGITAL: Benefícios e Desafios no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão”**.

São Luís – MA, 30 de agosto de 2016.

Assinatura manuscrita em azul de Gilson Rodrigues Borges, com uma linha horizontal abaixo dela.

Gilson Rodrigues Borges

Diretor-Geral

Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão