

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JULIANE CORRÊA FERREIRA

**A TECNOLOGIA COMO INSTRUMENTO NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO
DE CASO DO PROCESSO ADMINISTRATIVO DIGITAL NO TRIBUNAL
REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO**

São Luís
2016

JULIANE CORRÊA FERREIRA

**A TECNOLOGIA COMO INSTRUMENTO NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO
DE CASO DO PROCESSO ADMINISTRATIVO DIGITAL NO TRIBUNAL
REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, para obtenção de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Miguel Mubárack Heluy

São Luís

2016

Ferreira, Juliane Corrêa.

A tecnologia como instrumento na gestão pública: um estudo de caso do processo administrativo digital no tribunal regional eleitoral do Maranhão / Juliane Corrêa Ferreira. - 2016.

37 f.

Orientador (a): Miguel Mubárack Heluy.

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

1. Gestão Pública. 2. Tecnologia. 3. Tribunal Regional Eleitoral. I. Heluy, Miguel Mubárack. II. Título.

**A TECNOLOGIA COMO INSTRUMENTO NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO
DE CASO DO PROCESSO ADMINISTRATIVO DIGITAL NO TRIBUNAL
REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO**

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Universidade Federal do
Maranhão, para obtenção de Bacharel em
Administração.

Aprovado em: / /2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms. Miguel Mubárack Heluy (orientador)

Mestre em Administração

Universidade Federal do Maranhão

1º Examinador

2º Examinador

À minha querida Mãe.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela sabedoria e por todas as bênçãos a mim concedidas.

A minha mãe por dedicar sempre todos os seus esforços para que eu pudesse ter uma boa educação, meu maior exemplo, minha companheira e amiga em todos os momentos da vida.

Ao João Reuben, namorado e amigo que suporta todos os momentos de incertezas e desafios ao meu lado, sendo paciente e me motivando a persistir nos meus objetivos.

A todos os meus familiares, que são a base de formação do meu caráter.

Aos amigos da turma ADM 2011.1 sem os quais esses anos de aprendizagem não teriam sentido.

Ao meu professor e orientador Ms. Miguel Mubárack Heluy, que com seus conhecimentos e ensinamentos fez com que esse trabalho se concretizasse.

A minha supervisora e amiga, Christiane Guimarães que me auxiliou durante os meses de estágio no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, possibilitando o desenvolvimento da minha pesquisa.

A todos que de alguma forma fizeram parte do meu desenvolvimento pessoal, educacional e profissional.

“Não fique cheio de si, pensando que a própria sabedoria é a razão do seu sucesso. A verdadeira sabedoria é temer o SENHOR e evitar o mal”.

Provérbios 3:7.

RESUMO

Com o avanço da tecnologia da informação em todos os ramos da sociedade, a modernização do serviço público se tornou uma necessidade. Nos últimos anos se observou uma crescente procura por alternativas que possam tornar a administração pública mais eficiente. Dentro desse contexto se destaca o uso de softwares desenvolvidos para a atividade administrativa, que veio para proporcionar uma maior agilidade nas tarefas diárias dos órgãos públicos. Para dar mais rapidez e confiabilidade nos processos administrativos o Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão passou a usar desde 2014 o sistema de processo administrativo digital, no qual todos os procedimentos administrativos são gerenciados e estão disponíveis para acesso de todos os servidores. Uma ferramenta de gestão integrada que agrupou as decisões administrativas em um único sistema. Investigamos a implantação e utilização desse sistema após três anos de efetivo funcionamento. Através de entrevista com alguns usuários foram observadas as dificuldades na implantação, as vantagens para a gestão e adaptação à nova tecnologia.

Palavras chave: Gestão Pública. Tecnologia. Tribunal Regional Eleitoral.

ABSTRACT

With the advancement of information technology in all branches of society, the modernization of the public service has become a necessity. In the past few years we have observed a growing demand for alternatives to make the public administration more efficient. In this context, it stands out the use of software developed for administrative activity, which It came to provide greater flexibility in the daily tasks of the public organs. To give faster and more reliability in administrative proceedings, the Regional Electoral Court of Maranhao began using the digital administrative system since 2014 for those process in which all procedures administrative are managed and are available for access for all employees. An integrated management tool that grouped the administrative decisions in a single system. We investigate the deployment and use of this system after two years of effective operation. By interviewing some users, it was observed the difficulties in the implementation, the advantages for managing and adapting to new technology.

Keywords: Public Management. Technology. Regional Electoral Court.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Reformas administrativas do passado e do presente na gestão pública.	17
Quadro 2 - Perfis do sistema PAD e suas funções.....	28
Quadro 3 - Benefícios e dificuldades do sistema PAD	31

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da Gestão do TRE-MA.....	25
Figura 2 - Número de processos criados no PAD nos últimos 12 meses.....	29

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão – TRE-MA

Processo Administrativo Digital - PAD

Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia - IBICT

Mapa de Inclusão Digital - MID

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	14
2.	GESTÃO PÚBLICA.....	16
2.1	A modernização da administração pública	16
2.2	Inclusão digital.....	18
2.3	Transparência.....	19
3.	METODOLOGIA.....	22
3.1	Métodos e Técnicas.....	22
3.2	Universo e Amostra	22
3.3	Coleta de Dados.....	23
4.	ESTUDO DE CASO	24
5.	PESQUISA, RESULTADOS E ANÁLISES	25
5.1	A gestão do TRE-MA.....	25
5.2	Levantamento do arcabouço legal.....	26
5.3	Medidas de implantação do sistema.....	27
5.4	O funcionamento do PAD na gestão do TRE-MA.....	28
5.5	Aplicação das entrevistas	30
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
	REFERÊNCIAS.....	33
	ANEXO I.....	36
	APÊNDICE A – ENTREVISTAS APLICADAS	37

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual da administração pública a busca por melhoria no seu desempenho é cada vez mais evidente, tendo em vista o grande papel social que a mesma exerce e seu comprometimento com a eficácia e a eficiência que são legalmente exigidas em todos os seus processos. Hoje, diferente de um passado não muito distante em que os processos eram registrados em papel e gerava grande número de material, a administração pública vem modernizando seus métodos e facilitando o andamento de processos com o auxílio da tecnologia, com isso as informações estão sendo mais organizadas, permitindo mais rapidez nas decisões a serem tomadas, assim, muda também o método de gerir, com gestores que passam a ter maior conhecimento de tudo que envolve a administração, podendo mudar o modelo de gestão e adequar-se as necessidades dos seus usuários.

De forma geral, a administração pública busca atrelar as necessidades dos cidadãos aos seus deveres previamente determinados em lei, por meio de suas funções como direcionadora das ações governamentais que têm como obrigação a realização do bem público. Diante das inúmeras funções a ela designadas, a administração pública, precisa se manter atualizada em relação aos paradigmas do campo tecnológico, econômico, político e sociocultural. É a tecnologia que se apresenta como principal instrumento responsável pela evolução dos métodos atualmente utilizados pela gestão pública em todo país, a ponto de garantir mais efetividade nas atividades rotineiras e ainda possibilitando uma maior transparência, que tem sido uma das principais exigências da população em relação as atividades do setor público.

Diante das dificuldades enfrentadas com as grandes mudanças nos mais diversos ramos do serviço público, e com a população cada dia mais exigente junto as suas demandas por credibilidade e confiabilidade, os órgãos buscam se destacar pela qualidade de seus serviços. Um dos meios de diferenciação está nos tipos de recursos destinados à investimentos em tecnologia avançada e treinamento de servidores.

Para tanto, as organizações precisam tomar posição quanto aos serviços que pretendem desenvolver, procurando ter ciência de quanto sua manutenção é viável, ou em alguns casos, totalmente necessária. Nesse contexto, a proposta do trabalho científico visa apresentar conceitos, definições e ferramentas usadas para a

implantação do sistema PAD, e as alterações na gestão da instituição com base nos princípios da legalidade e eficiência que o poder público exige do órgão.

Portanto, buscou-se reunir dados com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: Como a tecnologia tem ajudado o Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA) em sua gestão por meio do processo administrativo digital (PAD).

Para o desenvolvimento do presente trabalho foram utilizadas pesquisas bibliográficas e de campo, além de estudo de caso. A pesquisa bibliográfica baseou-se em publicações científicas da área de gestão pública, além de documentos legais relacionados ao serviço público desenvolvido pelo órgão. O estudo de caso foi desenvolvido, em sua totalidade, através de pesquisa de campo no TRE-MA, envolvendo os principais gestores da instituição.

Este trabalho tem como objetivo geral investigar a importância do processo administrativo digital nas decisões do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, observando a eficiência do PAD para a gestão do TRE-MA, identificando quais são as dificuldades enfrentadas pela gestão com a implantação e uso do sistema e verificar o grau de satisfação dos gestores com implantação do mesmo.

O trabalho de conclusão de curso estrutura-se em quatro capítulos, apresentando-se no primeiro a história e definições acerca da gestão pública baseada em alguns autores, além da evolução da tecnologia e sua importância para a administração pública nos últimos anos. No segundo capítulo é abordado a tecnologia no serviço público e sua evolução e importância para a gestão. O terceiro capítulo caracteriza o estudo de caso, com análise da organização objeto de estudo, envolvendo sua identificação, breve histórico e estratégias que compõem a sua gestão. No capítulo quatro é apresentada a pesquisa de campo e as entrevistas com os gestores, que avaliam a eficiência e satisfação do sistema, todas efetuadas na cidade de São Luís/MA, com o objetivo de responder o problema apresentado acima.

2 GESTÃO PÚBLICA

A gestão pública merece grande enfoque nos dias atuais, pois, envolve grandes questões sociais e éticas, como afirma Matias-Pereira (2012, p. 1):

O principal desafio dos governos e da administração pública no mundo contemporâneo é promover o desenvolvimento econômico e social sustentável, num ambiente de mudanças de paradigmas, que estão impactando de maneira profunda na sociedade, em especial nas áreas econômicas, sociais, ambientais, culturais e tecnológicas.

Nessa perspectiva, a administração pública deve sempre buscar mecanismo que possam melhorar seu relacionamento com a sociedade. A função do Estado por meio da gestão pública deve garantir direitos, distribuir recursos de forma responsável e oferecer serviços de qualidade, sem esquecer os princípios do sistema político nacional.

A administração pública dentro das suas atribuições deve respeitar os princípios estabelecidos por meio de lei, que estão expressos na Constituição Federal de 1988, que em seu Art. 37 define a observância da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência em todos os seus níveis. A eficiência da administração pública tem sido o princípio mais observado nas atividades diárias, pois influencia diretamente no desempenho e organização de uma boa gestão. Para Meirelles (2007) esse princípio é o mais moderno da função administrativa, por não está restrito apenas a legalidade, mas em exigir do poder público serviços de qualidade e satisfatórios no atendimento as necessidades da sociedade. Portanto, procurar meios de alcançar a eficiência e adequar sua gestão as mudanças constantes passou a ser o grande desafio da administração pública moderna.

2.1 A modernização da administração pública

Para Matias-Pereira (2012) o processo democrático que o Brasil passou a viver desde a Constituição de 1988 vem proporcionando a cada dia uma maior participação popular nas decisões governamentais. Com o surgimento de novas tecnologias e um maior acesso da população a informação se fez necessário uma administração pública mais transparente dando maior importância a construção de

confiança entre o estado e a sociedade, que viabilizou um aumento da credibilidade dos agentes públicos.

Atualmente, o modelo de administração pública tradicionalmente burocrática deu lugar a uma administração mais gerencial, que se assemelha ao modelo privado de gestão, onde, a redução de custos e o controle de atividades passou a ter grande relevância e a eficiência passou a ser base para alcançar melhores resultados. Como pode ser observado no quadro comparativo das reformas administrativas do passado e do presente:

Quadro 1 - Reformas administrativas do passado e do presente na gestão pública.

	Administração Tradicional	Administração Moderna
Ênfase	Esforços concentrados na reestruturação organizacional.	Busca por modificação de procedimentos.
Responsabilização	Baseada no sistema autoritário, hierárquico e rígido.	Adoção de mecanismos baseados no mercado.
Resultado final	Tendência a julgar os administradores com base no processo.	Maior importância a eficiência
O papel dos funcionários públicos	Funcionários apenas para executar tarefas do Estado	As tarefas do estado não têm necessariamente ser executadas pela administração pública
O papel dos cidadãos	Tratados como clientes, beneficiários passivos	Tratados como consumidores

Fonte: Elaboração própria com base no livro de Matias-Pereira (2012).

Como pode ser observado no quadro, a administração tradicional era o império da lei e das normas. O que a lei determinava deveria ser cumprido, e só o cumprimento das ordens tinham importância, não sendo observados os resultados, por outro lado, reformas mais recentes do setor público têm dado maior atenção à eficiência.

Diante das dificuldades enfrentadas com as grandes mudanças nos mais diversos ramos do serviço público, e com a população cada dia mais exigente junto as suas demandas por confiabilidade, os órgãos buscam se destacar pela qualidade de seus serviços. Um dos meios de diferenciação está nos tipos de recursos destinados à investimentos em tecnologia avançada e treinamento de servidores. Para tanto, as organizações precisam tomar posição quanto aos serviços que pretendem desenvolver, procurando ter ciência de quanto sua manutenção é viável, ou em alguns casos, totalmente necessária.

A inclusão de novas tecnologias se apresenta como principal meio de desenvolvimento de políticas públicas, impulsionando o estado na criação de leis que possam assegurar ao cidadão o acesso às informações e inclusão digital. O processo constante de mudança em relação a essas tecnologias pode ser observado no uso quase que total de mecanismos eletrônicos na maioria dos procedimentos da gestão pública.

2.2 Inclusão digital

Os conceitos de inclusão digital são amplamente discutidos pelos teóricos contemporâneos. Alguns apontam a eficiência e eficácia na prestação de serviços e o efeito social que o acesso a informação pode trazer, por outro lado a falta de infraestrutura do Brasil é vista como grande fator de dificuldade para o sucesso na implantação de políticas voltadas para a tecnologia da informação.

Para Silva *et al* (2004) é inegável o dever do estado de garantir a inclusão digital de toda a sociedade, por gerar vantagens sociais maiores que vantagens individuais. Evidentemente, projetos de lei precisam ser debatidos pelos três poderes para que possam garantir a transparência e eficiência que se necessita na prestação de serviços públicos, inclusive na disseminação da informação.

A tecnologia e a inclusão digital tornaram tudo mais rápido, o que se fez essencial num mundo globalizado. No Brasil, informações que levariam meses para serem processadas e enviadas ao destino hoje chegam com rapidez e o acesso a elas esta cada dia mais próximo da realidade de todos, como mostra Menezes (2006):

Informações estão cada vez mais acessíveis, disponíveis 24 horas por dia, todos os dias, em qualquer parte do mundo. Basta ter um ponto de acesso à rede mundial de computadores e todo um leque de opções de “navegação” nos mais variados assuntos se abre à nossa frente. Assim como podemos enviar nossas Declarações Anuais de Imposto de Renda no Brasil via internet com grande facilidade, sem necessidade de enfrentarmos filas, um número maior de serviços providos eletronicamente pelos governos torna-se disponível a cada dia. (MENEZES, 2006, p. 16)

Indiscutivelmente o Brasil avançou muito nas últimas décadas em relação à tecnologia, mas ainda deixa a desejar na inclusão digital. Entre as políticas de inclusão podemos destacar a criação do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) que faz parte do Ministério da Ciência Tecnologia e Inovação do governo federal, que tem como objetivo a popularização da informação científica e tecnológica. O IBICT é responsável pela criação do Mapa de Inclusão Digital (MID) que busca a difusão e popularização da ciência, e realiza o mapeamento das Iniciativas e projetos de inclusão digital no Brasil. Com o mapa se tornou possível avaliar o avanço da inclusão digital no país por parte de agentes públicos e privados. O projeto tem como meta principal o desenvolvimento de uma arquitetura de colaboração institucional com os estados para mapeamento das iniciativas de inclusão digital, abrangendo o estímulo à produção de conteúdos locais e o desenvolvimento de técnicas e metodologias para inclusão informacional.

2.3 Transparência

A transparência passou a tomar destaque no cenário nacional a partir dos anos 80 com a necessidade de reduzir a participação do estado na economia e aumentar a capacidade do governo em desenvolver políticas públicas. A busca pela transparência no Brasil passou pela criação de órgãos reguladores, instituições de controle de direitos e bens públicos como destaca Matias-Pereira (2012):

A legitimidade da administração pública contemporânea passa pela ampliação da transparência pública. Por meio da divulgação as ações governamentais, de forma clara e acessível, é que se efetivará a cidadania e o fortalecimento da democracia no Brasil. (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 103)

A corrupção é sem dúvidas um problema grave na sociedade brasileira, colocando em dúvida a legitimidade do governo e o nosso sistema político. Com intuito de mudar essa percepção e buscando fortalecer as políticas de transparência, em 18 de novembro de 2011 o governo federal sancionou a lei 12.527 de acesso a

informação determinando que a União, Estados e Municípios da federação tornem pública toda informação de interesse coletivo, como observamos no Artº 8, que dá as seguintes providências:

§ 1º Na divulgação das informações a que se refere o caput, deverão constar, no mínimo:

I - registro das competências e estrutura organizacional, endereços e telefones das respectivas unidades e horários de atendimento ao público;

II - registros de quaisquer repasses ou transferências de recursos financeiros;

III - registros das despesas;

IV - informações concernentes a procedimentos licitatórios, inclusive os respectivos editais e resultados, bem como a todos os contratos celebrados;

V - dados gerais para o acompanhamento de programas, ações, projetos e obras de órgãos e entidades; e

VI - respostas a perguntas mais frequentes da sociedade.

§ 2º Para cumprimento do disposto no caput, os órgãos e entidades públicas deverão utilizar todos os meios e instrumentos legítimos de que dispuserem, sendo obrigatória a divulgação em sítios oficiais da rede mundial de computadores (internet).

§ 3º Os sítios de que trata o § 2º deverão, na forma de regulamento, atender, entre outros, aos seguintes requisitos:

I - conter ferramenta de pesquisa de conteúdo que permita o acesso à informação de forma objetiva, transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão;

II - possibilitar a gravação de relatórios em diversos formatos eletrônicos, inclusive abertos e não proprietários, tais como planilhas e texto, de modo a facilitar a análise das informações;

III - possibilitar o acesso automatizado por sistemas externos em formatos abertos, estruturados e legíveis por máquina;

IV - divulgar em detalhes os formatos utilizados para estruturação da informação;

V - garantir a autenticidade e a integridade das informações disponíveis para acesso;

VI - manter atualizadas as informações disponíveis para acesso;

VII - indicar local e instruções que permitam ao interessado comunicar-se, por via eletrônica ou telefônica, com o órgão ou entidade detentora do sítio; e

VIII - adotar as medidas necessárias para garantir a acessibilidade de conteúdo para pessoas com deficiência, nos termos do art. 17 da Lei no 10.098, de 19 de dezembro de 2000, e do art. 9º da Convenção sobre os

Direitos das Pessoas com Deficiência, aprovada pelo Decreto Legislativo no 186, de 9 de julho de 2008.

Assim, surgiram os portais de transparência dos órgãos públicos, que permitem a população acompanhar todos os processos da administração pública, o que tornou ainda mais fácil a possibilidade de controle por parte da população que cada dia se mostra mais preocupada com o que se faz do dinheiro público.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será abordada a metodologia utilizada para execução e elaboração deste trabalho, mostrando o tipo de pesquisa adotado, bem como a maneira como os dados foram coletados.

3.1 Métodos e Técnicas

Considerando-se o critério de classificação proposto por Vergara (2011), quanto aos fins foi realizada uma pesquisa descritiva, pois procurou expor as características do processo de implantação do sistema PAD no TRE-MA, buscando conhecer os mecanismos de adaptação da gestão ao novo sistema, seus procedimentos legais e quais as dificuldades enfrentadas nos primeiros anos de uso. Quanto aos meios foi feita pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica se concentrou no levantamento do arcabouço legal e exigências para implantação do sistema, o estudo de caso foi feito por meio de abordagem direta, realizada através de uma pesquisa de campo, onde se aplicou entrevista para coletar dados, entrevista essa do tipo não estruturada e sem roteiro pré-estabelecido, já que o importante era conhecer a real percepção dos servidores em relação ao sistema e deixá-los a vontade para qualquer argumento que pudesse acrescentar informações ao estudo.

3.2 Universo e Amostra

O universo da pesquisa compreendeu servidores integrantes do quadro efetivo do TRE-MA, entre eles :

- Dois secretários que fazem parte diretamente da atual gestão do tribunal;
- Um analista de sistema, responsável pelo gerenciamento de todos os sistemas utilizados no órgão;
- Dois servidores que participaram da equipe gestora do sistema PAD.

3.3 Coleta de Dados

A pesquisa foi realizada no mês de julho de 2016, na Secretaria do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, localizado na cidade de São Luís, conforme disponibilidade dos entrevistados, três anos após a total implantação do sistema PAD em todo o TRE-MA. Através de prévio acordo os servidores foram convidados a responder a entrevista. Assim, aos poucos conseguiu - se esclarecer as principais dúvidas a respeito de todo processo de implantação do PAD e suas vantagens para a gestão do Tribunal.

4 ESTUDO DE CASO

Durante o período da realização da pesquisa foram analisados os documentos responsáveis por assegurar a legalidade da implantação do sistema PAD, os mecanismos adotados pelo tribunal para adequar suas rotinas e seus servidores a nova tecnologia.

Com instalação datada de 21 de outubro de 1932, o TRE-MA é o órgão regional da justiça eleitoral no estado do Maranhão, que tem como missão garantir a legitimidade do processo eleitoral e ser modelo de excelência e transparência no serviço público. Com sede localizada em São Luís, atua em todo estado por meio de suas 111 zonas eleitorais instituídas por lei. Com 80 anos de atividades o tribunal já contou com 28 presidentes ao longo de sua história, sendo o principal órgão no fortalecimento da democracia brasileira.

O órgão possuía, em maio do ano corrente, 373 servidores ativos a serviço direto do tribunal, divididos por todo o território do estado, selecionados por meio de concurso público, além de 7 membros escolhidos na forma da lei e responsáveis pela aplicação da legislação eleitoral e julgadores de toda matéria eleitoral referente à jurisdição estadual.

A pesquisa se deu por meio levantamento bibliográfico da matéria eleitoral que regulamenta todos os procedimentos do órgão e entrevista realizada com servidores previamente selecionados. Através desse instrumento pudemos averiguar como se deu o processo de implantação do PAD, quais as dificuldades encontradas e quais mudanças o sistema trouxe para a gestão do tribunal.

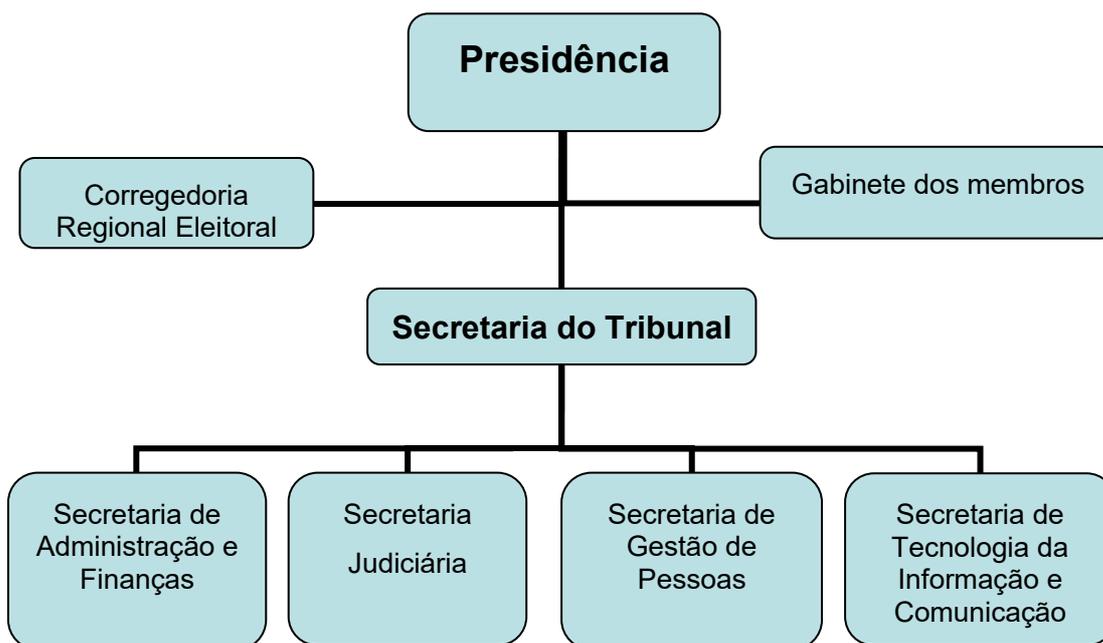
5 PESQUISA, RESULTADOS E ANÁLISES

Este capítulo tem como proposta apresentar a forma como a pesquisa foi realizada e mostrar os resultados alcançados por meio do levantamento bibliográfico e aplicação das entrevistas.

5.1 A gestão do TRE-MA

A gestão do TRE – MA funciona por meio de decisões colegiadas dos membros da corte eleitoral que tomam as decisões jurídicas do órgão, já as decisões rotineiras da administração do tribunal são tomadas pelo diretor geral em acordo com os secretários da instituição, que são divididos conforme figura abaixo:

Figura 1 - Organograma da Gestão do TRE-MA



Fonte: Elaboração própria com base no organograma oficial disponível no *site* do TRE-MA.

Nas pesquisas sobre a gestão foi possível observar que as decisões que necessitam do uso do PAD são em sua maioria de competência das secretarias, somente em casos que necessitam exclusivamente de despacho dos membros é

que os mesmo fazem uso do sistema, como é o caso da abertura de inquérito para apuração de irregularidades da administração do tribunal.

5.2 Levantamento do arcabouço legal

O levantamento da legislação pertinente a implantação do sistema PAD foi feita através de pesquisa bibliográfica realizada nos arquivos digitais do tribunal regional eleitoral e do tribunal superior eleitoral, disponível para o acesso de todos em *site* oficial na internet.

A primeira legislação que permitiu a informatização de processos no judiciário foi a lei nº 11.419 de 19 de dezembro de 2006 que dispõe sobre o uso de meio eletrônico na tramitação, comunicação de atos e transmissão de peças processuais no judiciário. Essa lei determina que se considere meio eletrônico qualquer forma de armazenamento ou tráfego de documentos e arquivos digitais, deve se priorizar a rede mundial de computadores e todos os documentos precisam ser assinados eletronicamente para que se mantenha a legalidade de todos os atos neles contidos. Todas as informações devem ser divulgadas no Diário da Justiça e os documentos produzidos eletronicamente são considerados originais na forma da lei.

O segundo passo na legislação foi o Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015, 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. Os objetivos do decreto, conforme seu Art 3º são:

- I - assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade da ação governamental e promover a adequação entre meios, ações, impactos e resultados;
- II - promover a utilização de meios eletrônicos para a realização dos processos administrativos com segurança, transparência e economicidade;
- III - ampliar a sustentabilidade ambiental com o uso da tecnologia da informação e da comunicação; e
- IV - facilitar o acesso do cidadão às instâncias administrativas.

Esse decreto determinou o prazo de seis meses, a partir de sua publicação, para que os órgãos apresentassem cronograma de implementação do

uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo e um prazo de dois anos para total funcionamento dos processos digitais. Ainda colocou sobre responsabilidade dos órgãos o estabelecimento de políticas, estratégias e ações que garantam a preservação de longo prazo, o acesso e o uso contínuo dos documentos digitais.

O sistema PAD foi legalmente implantado pela Resolução nº 8.420 do TRE-MA, que regulamentou seu uso no âmbito do tribunal para produção, tramitação e consulta de processos e documentos administrativos. A resolução considerou os princípios da administração pública, os objetivos estratégicos de garantir a agilidade nos trâmites processuais e as metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), relativos à racionalização do uso do papel e redução do impacto socioambiental nas atividades do tribunal, além da celeridade processual proporcionada pelo uso da tecnologia da informação.

Finalmente, em 23 de setembro de 2013, por meio da Portaria nº 574/2013 foi implantado o Manual de utilização do PAD, permitindo o uso integral do sistema, de acordo com todas as legislações anteriormente apresentadas.

5.3 Medidas de implantação do sistema

O sistema PAD foi originalmente criado no Tribunal Regional Eleitoral do Paraná, por sua equipe de tecnologia da informação que se destaca nacionalmente no desenvolvimento de sistemas para a justiça eleitoral. A primeira medida de implantação do sistema no TRE-MA foi a criação do Grupo Gestor de Implantação e Manutenção do PAD, que ficou responsável por planejar, implantar e gerenciar o sistema no tribunal. Essa equipe recebeu treinamento e passou por adaptação ao sistema, para conhecer as suas funções e repassar conhecimento aos outros servidores, além de elaborar o manual de utilização do sistema. Assim, em 27 de agosto de 2013 o sistema começou a ser usado para processos administrativos relativos aos pedidos de licença e liberação médica e entrando em total funcionamento em 23 de setembro de 2013 com a assinatura do seu manual.

5.4 O funcionamento do PAD na gestão do TRE-MA

O funcionamento do sistema respeita a hierarquia do tribunal e distribui as funções de acordo com cada setor, como podemos observar no quadro abaixo:

Quadro 2 - Perfis do sistema PAD e suas funções

Perfil no PAD	Função no PAD	Cargo no Tribunal
Administrador	Administrar todo o sistema	Analista de Sistemas
Gestor	Administrar o sistema dentro do setor	Chefes de setores (coordenações, secretarias, assessorias e gabinetes)
Moderador	Controla entrada e saída de processos no setor (somente para setores que escolherem essa opção)	Qualquer servidor ou funcionário autorizado
Atendente	Colocar informações pertinentes ao processo	Qualquer servidor ou funcionário autorizado

Fonte: Elaboração própria com base no Manual de Uso do Sistema PAD.

Um das melhores ferramentas que o sistema PAD trouxe para a gestão do tribunal, e que é um instrumento muito utilizado, são os Trâmites Colaborativos, que permite um setor criar um processo e enviar para vários setores ao mesmo tempo, esse mecanismo diminuiu consideravelmente o tempo de tramitação dos processos, já que anteriormente se um processo necessitava passar por vários setores ele teria que se encaminhado a cada um por vez. Assim, os processos chegam ao mesmo tempo em todos os setores que respondem as exigências rapidamente e o criador do processo tem controle sobre o andamento e encerra-o assim que julgar necessário.

O sistema dentro das suas funções permite ainda: classificar processos e documentos, indicar interessados sobre cada um deles, indicar se o processo é sigilo/restrito e arquivamento de processos e documentos de acordo com o trâmite.

Todos os setores e usuários do sistema são cadastrados e ficam disponíveis para a busca no momento de envio de cada documento ou processo.

A partir da implantação do sistema todos os documentos e processos administrativos passaram a tramitar somente em meio eletrônico, observamos então algumas situações decorrentes da implantação do sistema: os documentos e processos registrados antes da utilização do sistema tiveram sua tramitação mantida em meio físico, mas podendo ser registrados no PAD de acordo com os critérios da administração, recebendo um novo número de identificação e os documentos produzidos externamente em meio físico que derem entrada no Tribunal, serão digitalizados pela Seção de Protocolo, que os encaminhará eletronicamente ao setor competente via PAD. Portanto, o número de documentos e processos tem aumentado com o passar do tempo, como observamos na figura abaixo:

Figura 2 - Número de processos criados no PAD nos últimos 12 meses



Fonte: Página inicial do sistema PAD na intranet do TRE-MA.

Pode-se observar que a mudança definitiva para o meio eletrônico de tramitação de documentos e processos só vai acontecer em longo prazo. No entanto, é inegável a evolução no número de processos administrativos criados e encerrados com maior agilidade nos setores do tribunal o que tem facilitado a comunicação entre os setores e diminuído o tempo na resolução de problemas.

5.5 Aplicação das entrevistas

Foram realizadas entrevistas no período de junho de 2016 a julho de 2016, com objetivo de entender as mudanças ocorridas por conta da implantação do PAD e qual a percepção dos entrevistados quanto à eficiência do sistema na gestão do tribunal. A entrevista foi realizada com cinco servidores, sendo dois servidores que participaram do Grupo Gestor de Implantação do PAD, dois secretários e um analista de sistemas.

Nas entrevistas com os servidores do grupo gestor foi possível observar que a principal dificuldade foi a resistência dos servidores em relação à nova tecnologia, muitos ainda acreditavam que o trâmite em meio físico seria mais seguro, percepção essa desmistificada pelo grupo gestor a partir o momento de treinamento com os servidores em geral.

O analista de sistema do tribunal, responsável pela administração do PAD, falou sobre a dificuldade para cadastrar todos os funcionários e todos os setores e adaptar o sistema à realidade do TRE-MA, já que o mesmo foi criado em outro tribunal, e teve que ter algumas funções desabilitadas por não pertencerem ao interesse da administração do órgão. Após adaptação o sistema foi colocado em teste com o grupo gestor, logo depois passaram a tramitar alguns processos e por último em todo o tribunal, compreendendo inclusive as zonas eleitorais que foram inseridas e treinadas aos poucos.

Na entrevista com os dois secretários que fazem parte da gestão do TRE-MA o interessante a ser observado é que no ponto de vista dos dois o sistema não facilitou as decisões administrativas, mas sim deu agilidade no processo por conta da facilidade de distribuição das demandas em cada setor. Inicialmente a maior dificuldade desse grupo foi conhecer todas as funções do sistema, hoje já dominado por essa categoria de servidores.

A partir das entrevistas foi elaborado um quadro, no qual podem ser identificados os benefícios e dificuldades percebidas por cada grupo de servidores entrevistados.

Quadro 3 - Benefícios e dificuldades do sistema PAD

CARGO	Benefícios	Dificuldades
Analista de sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Maior controle na tramitação dos documentos e processos 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação do sistema ao TRE-MA • Manter o sistema atualizado
Secretários	<ul style="list-style-type: none"> • Aceleração no processo • Economia de papel • Direcionamento correto das demandas 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação com as funções do sistema
Servidores do grupo gestor	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez nas solicitações • Economia de papel 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de interesse de alguns servidores em fazer treinamento no sistema

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas realizadas na pesquisa.

Basicamente os benefícios e dificuldades detectadas foram, de forma geral, referentes a problemas dos servidores a nova tecnologia e não propriamente do sistema, o que mostra que, na maioria das vezes a cultura implantada dentro das organizações públicas que acabam dificultando a utilização de ferramentas tão necessárias.

O *feedback* referente a melhoria da gestão é positivo, não no ponto de vista a facilitar as decisões, mas de dá suporte para que elas sejam tomadas mais rapidamente, já que a utilização do sistema permite resposta rápida às demandas diárias de informação dos processos administrativo. Outro aspecto positivo no sistema é a integração entre as zonas eleitorais e a secretaria do tribunal, que agora não precisa mais postar documentos via correio para que ele seja assinado e despachado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Respondendo a pergunta feita inicialmente: Como a tecnologia tem ajudado o Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão em sua gestão por meio do processo administrativo digital? Encontramos as seguintes respostas: rapidez na tramitação de processos e documentos, segurança no armazenamento de informações, facilidade de acesso por todos os servidores do tribunal e redução do consumo de papel, percebemos que embora tenha existido uma resistência no primeiro momento, hoje o sistema é totalmente utilizado e recebe muitos elogios.

O papel do grupo gestor foi de fundamental importância para a implantação e sucesso do sistema, pois em um primeiro contato com a ferramenta esse grupo foi capaz de explorar as funções e mecanismo do programa e tirar dúvidas que foram logo esclarecidas e passadas para os demais servidores, o grupo foi um multiplicador de conhecimento e os treinamentos constantes também são o diferencial para manter o sistema funcionando em sua mais perfeita condição.

Foi possível observar ainda a existência de muitos processos tramitando em meio físico, o que ainda precisa ser resolvido pela administração do tribunal, mas o que fica claro é, que sim, o PAD ajudou a gestão do TRE-MA como facilitador de demandas diárias de documentação, possibilitando agilidade e maior interação entre os diversos setores do órgão, principalmente nos trâmites colaborativos.

Hoje o sistema é utilizado em 11 tribunais regionais e mesmo com as dificuldades de mudança da cultura organizacional, o PAD se mostra uma excelente alternativa de ferramenta administrativa, podendo ser adaptado para outros órgãos da administração pública federal, estadual e municipal.

A pesquisa não teve o objetivo de medir a satisfação dos servidores quanto ao programa, fica assim uma sugestão para futuros estudos. O *feedback* dos servidores seria importante pra demonstrar até que ponto o sistema foi bem implantado e quais as mudanças que ele pode permitir com o passar do tempo, já que está em funcionamento apenas há três anos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. [Constituição (1988)], **Constituição da República Federativa do Brasil**: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/92 a 67/2010, pelo Decreto nº 186/2008 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94. – Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edição Técnica, 2011. 579p.

BRASIL, **Lei nº 12.527**, de 18 de Novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 18 de Nov. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 18 de julho de 2016.

BRASIL, **Lei nº 11.419**, de 19 de Dezembro de 2006. Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 20 de Dez. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11419.htm. Acesso em: 20 de julho de 2016.

BRASIL, **Decreto nº 8.539**, de 8 de outubro de 2015. 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. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 09 de Out. 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm. Acesso em 20 de julho de 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Mapa da inclusão digital**. Brasília: 2005. Disponível em <http://inclusao.ibict.br/index.php/sobre-o-mapa-de-inclusao-digital>. Acesso em 17 de julho de 2016.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4ª ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

MEIRELLES, Hely L. **Direito administrativo brasileiro**. 33. Ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

MENEZES, Graziela Arakawa Freire de. Análise do Grau de Maturidade de Iniciativas de Governo Eletrônico em Governos Estaduais: Um Estudo de Caso no Governo da Bahia. In: **Encontro de Administração Pública e Governança II**, 2006, São Paulo. **Anais...**Rio de Janeiro: Anpad, 2006.

Portal do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão. Disponível em: <<http://www.tre-ma.jus.br>>. Acesso em: 05 de junho de 2016.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. - São Paulo: Atlas. 1999.

SILVA, Antonio Braz de O; et al. Inclusão digital, política de *software* e outras políticas de inclusão. In: **CINFORM, 5, 2004, Salvador. Anais. Salvador: UFBA, 2004**. Disponível em <<http://www.netic.com.br/docs/publicacoes/pub0007.pdf>>. Acesso em 20 de maio de 2016.

Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão. **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. Diário de justiça eletrônico do TRE-MA, São Luís, 17 de set. de 2013. P. 4.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13ª ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão. **Portaria nº 574/13**, em 23 de setembro de 2013. Institui no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão o manual de procedimento do sistema Processo Administrativo Digital – PAD. São Luís, 23 de set. de 2013.

Manual de procedimento do Processo Administrativo Digital. Disponível em:
<[http://intranet.tre-ma.gov.br/institucional/secretarias/saf/gestaoInformacao/PAD-
ManualdeProcedimentos.pdf](http://intranet.tre-ma.gov.br/institucional/secretarias/saf/gestaoInformacao/PAD-ManualdeProcedimentos.pdf)>. Acesso em 02 de junho de 2016.

ANEXO I**AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES**

Gilson Rodrigues Borges, cpf nº 395.973.503-00, ocupante do cargo de Diretor Geral do **Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão**, autorizo a divulgação do nome da empresa, bem como das informações levantadas durante a pesquisa acadêmica para a elaboração da monografia de **JULIANE CORRÊA FERREIRA**, matrícula nº 2011001233, aluno do Curso de Administração (CAm) da Universidade Federal do Maranhão.

São Luís – MA, 16 de agosto de 2016.



Gilson Rodrigues Borges
Diretor Geral
Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão

APÊNDICE A – ENTREVISTAS APLICADAS

Perguntas feitas as duas servidoras que fizeram parte do grupo gestor de implantação do PAD:

- 1 – Qual o procedimento utilizado para formar o grupo gestor do PAD?
- 2 – Você achou a equipe gestora suficiente para preparar os servidores para o uso do sistema?
- 3 – Quais as maiores dificuldades que você encontrou no sistema?

Perguntas feitas aos dois secretários que fazem parte da gestão do TRE-MA

- 1 – O sistema PAD facilitou as decisões administrativas do tribunal?
- 2 – Qual sua maior dificuldade no sistema?
- 3 – Quais as vantagens desse sistema no seu ponto de vista?

Perguntas feitas ao analista de sistemas do TRE-MA

- 1 – Como aconteceu o processo de implantação do PAD
- 2 – Houve alguma adaptação do sistema para a realidade do TRE-MA
- 3 – Quais as principais dificuldades na implantação do sistema
- 4 – Quais as vantagens observadas por você?
- 5 – Quanto à eficiência, o sistema respondeu às expectativas?