

LUIZ ALEXANDRE KIKUCHI NEGRÃO

ESTRATÉGIA DE TI E DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE  
INFORMAÇÕES PARA ASSISTÊNCIA JUDICIÁRIA

Trabalho de Formatura apresentado  
à Escola Politécnica da Universidade de  
São Paulo para a obtenção de Diploma  
de Engenheiro de Produção - Área  
Mecânica.

São Paulo  
2002

Hf 2002  
N312e

LUIZ ALEXANDRE KIKUCHI NEGRÃO

**ESTRATÉGIA DE TI E DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE  
INFORMAÇÕES PARA ASSISTÊNCIA JUDICIÁRIA**

Trabalho de Formatura apresentado  
à Escola Politécnica da Universidade de  
São Paulo para a obtenção de Diploma  
de Engenheiro de Produção - Área  
Mecânica.

Orientador:  
Prof. Dr. Mauro de Mesquita  
Spínola

São Paulo  
2002

Aos meus pais, que tanto me incentivaram e custearam meus estudos. Desejo-lhes felicidades, paz e saúde. Que os melhores dias ainda estejam por vir!

## AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos especiais vão aos meus pais, principalmente, Tereza, que sempre tornou tudo possível. Aos meus irmãos, Yramaia, Magda e Paulo Fernando.

Aos Professores Fernando José Barbin Laurindo, Marcelo Schneck de Paula Pessôa, Álvaro Eusébio Hernandez e Melvin Cymbalista.

À Professora Débora Pretti Ronconi e à Senhora Rosélia Chiprauski, pelo incentivo nas épocas mais difíceis.

Ao Professor Mauro de Mesquita Spínola, por toda a paciência e os ‘puxões de orelha’ neste ‘menino’, tornando realidade este trabalho.

À Ivelise Maria Moreira, pela atenção e carinho.

À Vera Lúcia Duarte, à Elba Fernandes de Araújo, ao Paulo Joaquim Moreira Santiago, à Regina Simão Paulino e à Patrícia Madalena da Silva, por toda dedicação.

À Maria Olívia Machado Oliveira, à Vânia Soeli Fernandes, ao Samy Florentino dos Santos, à Sílvia Saran Della Torre e ao Juarez Almeida Mendes, por toda atenção.

À Valéria Cristina Picciolli e às Procuradoras do Estado Doutoradas Ana Cláudia Carvalho Vigliar, Stela Cristina Stampacchio Furtado, Marina Benevides, ao Procurador Antônio José Maffezoli Leite e ao Senhor Aldo Rosa pelas informações indispensáveis à realização deste trabalho.

Ao amigo Robson Rodrigues Henrique, que sempre me estendeu a mão e me levantou. Ao amigo Miguel Angel de Ortiz Zárate, por acreditar na ‘volta por cima’.

À Milena, pelo amor, carinho e incansável apoio por mais esta etapa na vida.

## ERRATA

Em prestígio às valiosas contribuições dos Professores Doutores Mauro de Mesquita Spínola, Álvaro Euzébio Hernandez e Antonio Rafael Namur Muscat, são necessárias estas correções que aqui são apresentadas.

Na lombada ao invés de “Luiz” o correto é “Negrão”.

Nas epígrafes da Introdução e dos Capítulos, a referência bibliográfica da página 127 deve ser descrita corretamente individualmente.

Ressalta-se a distinção de “implantar” e “implementar”: implementar é desenvolver ferramentas e meios para resolver certa questão; implantar é utilizar efetivamente os meios e as ferramentas para a solução de um problema.

No Capítulo 1, no item 1.4.1 ao invés de Qualihab o correto é Servqual. Qualihab é o programa da empresa estadual Companhia do Desenvolvimento Habitacional e Urbano do Estado de São Paulo – CDHU – para a construção de moradias para a população de baixa renda, criado em 25 de novembro de 1996.

Na Introdução existem pontos a serem corrigidos. Fórum é a descentralização administrativa de um Tribunal, agrupando uma ou mais Varas Judiciais ou Circunscrição Judiciária. A proteção jurisdicional do Estado é prestada pelo Poder Judiciário, composto dos Tribunais e magistrados; o Ministério Público (Promotores, Procuradores de Justiça, Procuradores Regionais, Procuradores-Gerais e Subprocuradores, entre outros), a Advocacia Pública (Procuradores do Estado, Advogado da União, Procurador do Município entre outros).

O problema a ser analisado e para o qual é proposta solução é a assimetria de informações entre os Procuradores do Estado e o Gabinete e os Procuradores do Estado entre si.

No Capítulo 1 é premissa que a eficiência não é estudada porque não são relacionadas as entradas com as saídas, mas sim as saídas com os requisitos, objetivos e metas – eficácia (página 22).

No contexto da assistência judiciária seus beneficiários possuem tratamento diferenciado com fundamento na legislação (página 25):

- prazo em dobro dos Procuradores do Estado (artigo 188 do Código de Processo Civil);

- não juntada do instrumento de mandato (Lei Complementar Estadual nº 478, de 18 de julho de 1986 e posteriores alterações, artigo 130, parágrafo único);
- citação e intimação pessoal (artigo 215 do Código de Processo Civil).

A atuação do Procurador do Estado e do estagiário pode ser estabelecida em rotinas para averiguar a veracidade das informações dos assistidos (página 31).

Na página 34 onde se lê “Código de Ética Deontológico” leia-se Código de Ética Profissional.

A relação entre o magistrado, advogado (ou Procurador do Estado ou Defensor Público) e representante do Ministério Público deve ser de urbanidade, embora o Juiz pode exercer o poder de polícia, mas sem abusos (página 34).

A hierarquia das normas jurídicas e a norma fundamental constituem a base teórica de Hans Kelsen (“Teoria Pura do Direito”, 5ª edição, São Paulo, Editora Martins Fontes, 1996). Com fundamento nessas idéias José Afonso da Silva (“Curso de Direito Constitucional Positivo”, 25ª edição, São Paulo, Malheiros Editores, 2005) explicou a supremacia da Constituição da República e na ordem, emendas à Constituição, leis complementares, leis ordinárias (e medidas provisórias, leis delegadas, decretos legislativos e resoluções) – na esfera estadual Constituição do Estado e legislação estadual – na esfera distrital Lei Orgânica do Distrito Federal e legislação distrital – e na esfera municipal Lei Orgânica do Município, emenda à Lei Orgânica e legislação municipal.

No Capítulo 3 o item 3.3 – Estratégia – retoma as idéias contidas no item 2.3.1 – Análise dos Fatores Críticos de Sucesso.

Na página 67 a Figura 16 diz respeito às cinco forças competitivas e não, cooperativas, pois é o modelo desenvolvido por Michael E. Porter. Aqui não se mostra um modelo adequado do estudo da estratégia genérica, uma vez que existe cooperação entre a Ordem dos Advogados do Brasil e a PGE, que permanecerá com a Defensoria Pública do Estado de São Paulo.

Na página 73 os passos do modelo de Rockart são apenas expostos – não há juízo de valor sobre ele e sim a tradução do texto original.

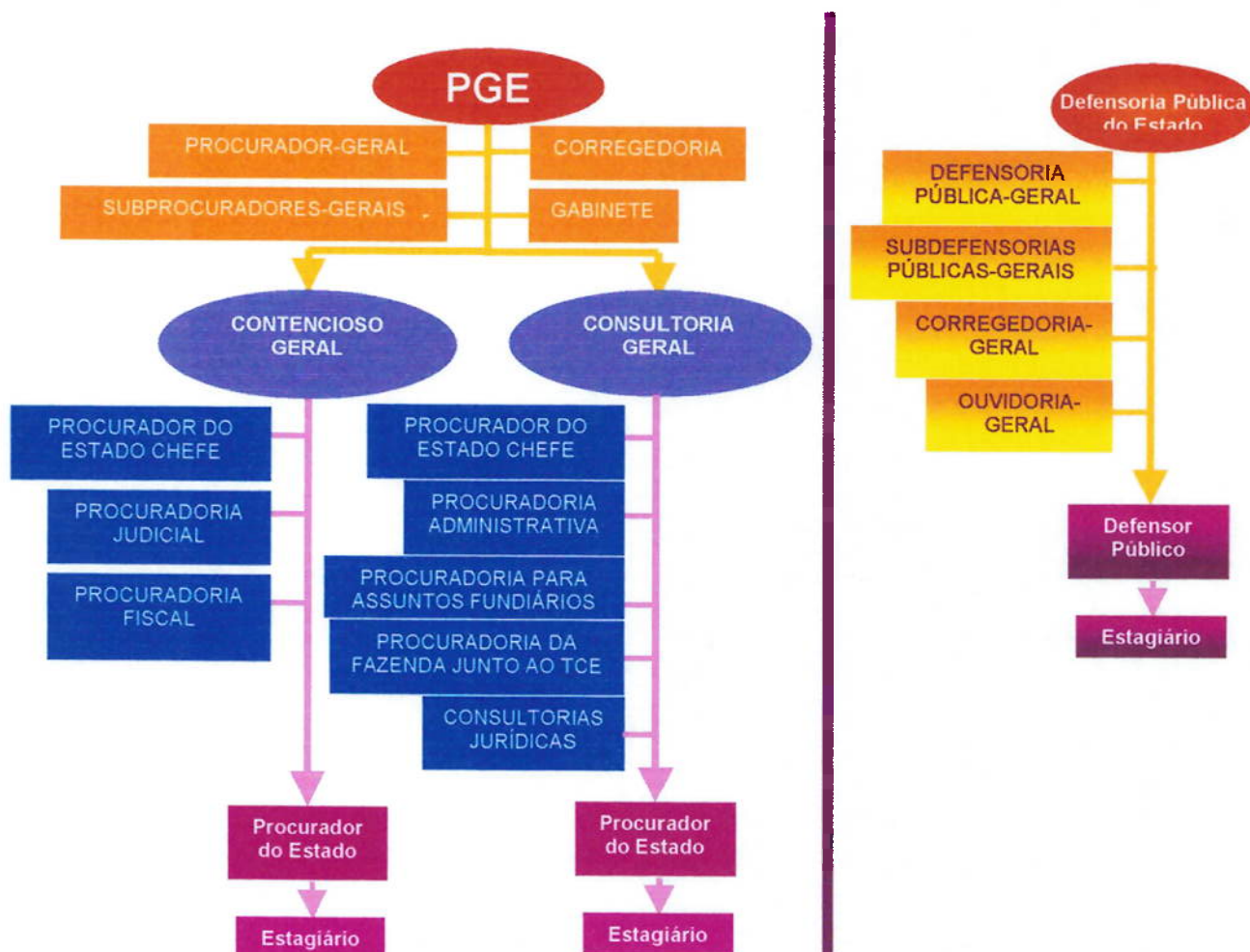
Na Conclusão a atuação do Poder Executivo Estadual é ambígua: há investimentos, mas não chegam à PAJ da maneira adequada ensejando o surgimento dos GAPs (página 123).

Na página 123 onde se lê “teses” leia-se posicionamentos quanto a questões postas à PAJ.

## ATUALIZAÇÃO

Em respeito aos Professores Doutores Mauro de Mesquita Spínola, Álvaro Euzébio Hernandez e Antonio Rafael Namur Muscat e, principalmente, aos leitores deste Trabalho de Formatura é imprescindível esta atualização.

Foi criada a Defensoria Pública do Estado de São Paulo pela Lei Complementar Estadual nº 988, de 9 de janeiro de 2006 (Lei Orgânica da Defensoria Pública do Estado de São Paulo), a partir do Projeto de Lei Complementar nº 18, de 16 de julho de 2005 apresentado pelo Governador Geraldo Alckmin à Assembléia Legislativa. Esta Lei derogou tacitamente a Lei Orgânica da Procuradoria-Geral do Estado (Lei Complementar nº 478, de 18 de julho de 1986) apenas quanto à Procuradoria de Assistência Judiciária.



**Figura 39 – Estrutura da PGE x Estrutura da Defensoria Pública do Estado**

Como um dos objetivos deste Trabalho de Formatura é propor um sistema de informações para a PAJ e para a Defensoria Pública do Estado. A Lei Orgânica da

Defensoria Pública do Estado de São Paulo em seus artigos 56, inciso V, 67 e 68 institui a Coordenadoria da Tecnologia da Informação na condição de “órgão auxiliar responsável pela informatização dos serviços prestados pela Defensoria Pública” (artigo 67), bem como as competências estabelecidas pelo artigo 68 supracitado.

Sobretudo, a Defensoria Pública do Estado de São Paulo é “instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, e tem por finalidade a tutela jurídica integral e gratuita, individual e coletiva, judicial e extrajudicial dos necessitados, assim considerados na forma da lei” (artigo 2º da Lei Complementar nº 988/2006). A nova instituição efetiva a garantia fundamental da assistência jurídica e mais só judiciária, integral e gratuita aos necessitados, o que já era assegurado pelo artigo 5º, inciso LXXIV, da Constituição da República de 05 de outubro de 1988. O artigo 134 da Constituição da República de 1988 será respeitado no âmbito do Estado de São Paulo quando a Defensoria Pública do Estado for instalada e estiver prestando serviços à coletividade (inconstitucionalidade progressiva).

Em anexo a esta Atualização tem-se a versão impressa do Diário Oficial do Estado onde foi publicada a Lei Complementar nº 988/2006.



# Diário Oficial

## Estado de São Paulo

Geraldo Alckmin - Governador

PODER  
Executivo

SEÇÃO I

Palácio dos Bandeirantes - Av. Marumbi, 4.500 - Marumbi - São Paulo - CEP 05650-905 - tel: 2193-8000  
Volume 116 - Número 6 - São Paulo, terça-feira, 10 de janeiro de 2006 [www.imprensaoficial.com.br](http://www.imprensaoficial.com.br)

Imprensa Oficial

### Lei Complementar

LEI COMPLEMENTAR Nº 988  
DE 9 DE JANEIRO DE 2006

*Organiza a Defensoria Pública do Estado, institui o regime jurídico da carreira de Defensor Público do Estado*

O GOVERNADOR DO ESTADO DE SÃO PAULO: Faço saber que a Assembléia Legislativa decretou e eu promulgo a seguinte lei complementar:

#### TÍTULO I

Artigo 1º - Esta lei complementar dispõe sobre a organização da Defensoria Pública do Estado, nos termos dos artigos 1º, 2º, 3º, inciso XXXV, e 134 da Constituição do Estado de São Paulo, define suas atribuições e institui o regime jurídico dos integrantes da carreira de Defensor Público.

Artigo 2º - A Defensoria Pública do Estado é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, e tem por finalidade a tutela jurídica integral e gratuita, individual e coletiva, judicial e extrajudicial, dos necessitados, assim considerados na forma da lei.

Artigo 3º - A Defensoria Pública do Estado, no desempenho de suas funções, terá como fundamentos de atuação a prevenção dos conflitos e a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, a erradicação da pobreza e da marginalidade, e a redução das desigualdades sociais e regionais.

Artigo 4º - São princípios institucionais da Defensoria Pública do Estado a unidade, a indivisibilidade e a independência funcional.

Artigo 5º - São atribuições institucionais da Defensoria Pública do Estado, dentre outras:

- I - prestar aos necessitados orientação permanente sobre seus direitos e garantias;
- II - informar, orientar e motivar a população carente, inclusive por intermédio dos diffeentes meios de comunicação, a respeito de seus direitos e garantias fundamentais;
- III - representar em juízo os necessitados, na tutela de seus interesses individuais ou coletivos, no âmbito civil ou criminal, perante os órgãos jurisdicionais do Estado e em todas as instâncias, inclusive os Tribunais Superiores;
- IV - manter comissões permanentes para formular e acompanhar propostas de elaboração, revisão e atualização legislativa;

V - prestar atendimento interdisciplinar;

VI - promover:

- a) a mediação e conciliação extrajudicial entre as partes em conflito de interesses;
- b) a tutela dos direitos humanos em qualquer grau de jurisdição, inclusive perante os sistemas global e regional de proteção dos Direitos Humanos;
- c) a tutela individual e coletiva dos interesses e direitos da criança e do adolescente, do idoso, das pessoas com necessidades especiais e das minorias submetidas a tratamento discriminatório;
- d) a tutela individual e coletiva dos interesses e direitos do consumidor necessitado;
- e) a tutela do meio ambiente, no âmbito de suas finalidades institucionais;
- f) a tutela dos interesses dos necessitados no âmbito dos órgãos ou entes da administração estadual e municipal, direta ou indireta;
- g) ação civil pública para tutela de interesse difuso, coletivo ou individual homogêneo;
- h) a orientação e a representação judicial das entidades civis que tenham dentre as suas finalidades a tutela de interesses dos necessitados, desde que não disponham de recursos financeiros para a atuação em juízo;
- i) a tutela dos direitos das pessoas necessitadas, vítimas de qualquer forma de opressão ou violência;
- j) trabalho de orientação jurídica e informação sobre direitos humanos e cidadania em prol das pessoas e comunidades carentes, de forma integrada e multidisciplinar;
- k) a tutela das pessoas necessitadas, vítimas de discriminação em razão da origem, raça, etnia, sexo, orientação sexual, identidade de gênero, cor, idade, estado civil, condição econômica, filosofia ou convicção política, religião, deficiência física, imunológica, sensorial ou mental, cumprimento de pena, ou em razão da qualquer outra particularidade ou condição;

VII - atuar nos estabelecimentos policiais, penais e de internação, inclusive de adolecentes, visando a assegurar à pessoa, sob quaisquer circunstâncias, o exercício dos direitos e garantias individuais;

VIII - atuar como Curador Especial nos casos previstos em lei;

IX - assegurar aos necessitados, em processo judicial ou administrativo, o contraditório e ampla defesa, com os meios e recursos a ela inerentes;

X - atuar nos Juizados Especiais Cíveis e Criminais;

XI - integrar conselhos federais, estaduais e municipais cujas finalidades lhe sejam afetas, nos termos da lei;

XII - contribuir no planejamento, elaboração e proposição de políticas públicas que visem a erradicar a pobreza e a marginalização e a reduzir as desigualdades sociais;

XIII - receber, analisar, avaliar e encaminhara denúncias, denúncias ou sugestões apresentadas por entidades representativas da sociedade civil, no âmbito de suas funções;

Artigo 6º - São direitos das pessoas que buscam atendimento na Defensoria Pública:

- I - a informação;
- II - a qualidade na execução das funções;
- III - a participação na definição das diretrizes institucionais da Defensoria Pública e no acompanhamento da fiscalização das ações e projetos desenvolvidos pela Instituição, da atividade funcional e da conduta pública dos membros e servidores.

§ 1º - O direito previsto no inciso I deste artigo consubstancia-se na obtenção da informações precisas sobre:

- I - o horário de funcionamento dos órgãos da Defensoria Pública;
- II - o tipo de atividade exercida em cada órgão, sua localização exata e a indicação do responsável pelo atendimento no órgão;
- III - os procedimentos para acesso a exames, formulários e outros dados necessários à execução das funções;
- IV - a tramitação dos procedimentos administrativos e dos processos judiciais em que figure como interessado;
- V - as decisões proferidas e a respectiva motivação, inclusive opiniões divergentes, constantes dos procedimentos administrativos e dos processos judiciais em que figure como interessado;
- VI - o acesso à Ouvidoria-Geral, encarregada da receber denúncias, reclamações ou sugestões.

§ 2º - O direito à qualidade na execução das funções erige dos membros e servidores da Defensoria Pública:

- I - urbanidade e respeito no atendimento às pessoas que buscam assistência na Defensoria Pública;
- II - atendimento por ordem de chegada, assegurada prioridade a pessoas idosas, grávidas, doentes e portadores de necessidades especiais;
- III - igualdade de tratamento, vedado qualquer tipo de discriminação;
- IV - razoável duração na execução das funções;
- V - adequação entre meios e fins, vedada a imposição de exigências, obrigações, restrições e sanções não previstas em lei;
- VI - cumprimento de prazos e normas processuais;
- VII - freqüência e observância de horário e normas compatíveis com o bom atendimento das pessoas que buscam a Defensoria Pública;
- VIII - adoção de medidas de proteção à saúde ou segurança das pessoas que buscam atendimento na Defensoria Pública;
- IX - vedado;
- X - manutenção de instalações limpas, sinalizadas, acessíveis e adequadas ao serviço ou atendimento;
- XI - observância das deveres, proibições e impedimentos previstos nesta lei.

§ 3º - O direito previsto no inciso II deste artigo será efetivado através da Conferência Estadual e das Pré-Conferências Regionais da Defensoria Pública, do Plano Anual de Atuação da Defensoria Pública e da Ouvidoria-Geral da Defensoria Pública, na forma desta lei.

Artigo 7º - A Defensoria Pública do Estado são asseguradas autonomia funcional e administrativa e a iniciativa de sua proposta orçamentária, dentro dos limites estabelecidos na lei de diretrizes orçamentárias, e subordinação ao disposto no artigo 99, § 2º, da Constituição Federal, cabendo-lhe especificamente:

- I - praticar atos próprios de gestão;
- II - praticar atos e decidir sobre a situação funcional e administrativa do pessoal ativo da carreira de Defensor Público e dos senários auxiliares organizados em quadros próprios;
- III - adquirir bens e contratar serviços, efetuando a respectiva contabilização;
- IV - prover os cargos iniciais da carreira e dos serviços auxiliares, bem como aqueles decorrentes da remoção, promoção e demais formas de provimento derivado;

V - editar atos de aposentadoria, exoneração e outros que possam importar a vacância de cargos de carreira e dos serviços auxiliares, bem como os de disponibilidade de membros da Defensoria Pública do Estado e de seus servidores;

VI - instituir seus órgãos de apoio administrativo e os serviços auxiliares;

VII - compor os seus órgãos de administração;

§ 1º - As decisões da Defensoria Pública do Estado, fundadas em sua autonomia funcional e administrativa e obedientes às formalidades legais, têm auto-executoriedade e eficácia plena, assalvadas as competências constitucionais dos Poderes Judiciário e Legislativo e do Tribunal de Contas.

§ 2º - Os atos de gestão administrativa da Defensoria Pública do Estado, inclusive no tocante a comêrnios, contratações e aquisições de bens e serviços, não podem ser condicionados à apreciação prévia de quaisquer órgãos do Poder Executivo.

§ 3º - A Defensoria Pública do Estado deverá contar com um plano anual de atuação, cuja elaboração terá que ser precedida da realização de Conferência Estadual e Conferências Regionais, a cada dois anos.

Artigo 8º - Constituem receitas da Defensoria Pública do Estado:

- I - as dotações orçamentárias e os créditos adicionais originários do Tesouro do Estado;
- II - os recursos provenientes do Fundo de Assistência Judiciária;
- III - os honorários advocatícios fixados nas ações em que houver atuação;
- IV - os recursos provenientes de convênios com órgãos ou entidades, nacionais ou estrangeiras, nos termos da legislação vigente;
- V - as rendas resultantes do uso e da aplicação de bens e valores patrimoniais;
- VI - as subvenções, auxílios, doações, legados e contribuições;
- VII - outras receitas previstas em lei.

Artigo 9º - A Defensoria Pública do Estado elaborará sua proposta orçamentária dentro dos limites estabelecidos na lei de diretrizes orçamentárias, observados os princípios institucionais e o plano anual de atuação, encaminhando-a, por intermédio do Defensor Público-Geral do Estado, na forma do artigo 99, § 2º, da Constituição Federal.

§ 1º - Os recursos correspondentes às suas dotações orçamentárias próprias e globais, compreendidos os créditos suplementares e especiais, serão liberados em dotações mensais, até o dia 20 (vinte) de cada mês, na forma da lei complementar a que se refere o artigo 165, § 9º, da Constituição Federal.

§ 2º - A fiscalização contábil, financeira orçamentária, operacional e patrimonial da Defensoria Pública do Estado, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das dotações e recursos próprios e renúncia da receitas, será exercida internamente e mediante contato externo, pelo Poder Legislativo e Tribunal de Contas do Estado.

#### TÍTULO II

##### Da Organização da Defensoria Pública do Estado

##### CAPÍTULO I

##### Dos Órgãos da Defensoria Pública do Estado

Artigo 10 - A Defensoria Pública do Estado compreende:

- I - órgãos de Administração Superior;
- II - órgãos de Administração;
- III - órgãos de Execução e de Atuação;
- IV - órgãos Auxiliares.

##### SEÇÃO I

Dos Órgãos de Administração Superior

Artigo 11 - São órgãos da administração superior da Defensoria Pública do Estado:

- I - Defensoria Pública-Geral;
- II - Primeira Subdefensoria Pública-Geral;
- III - Segunda Subdefensoria Pública-Geral;
- IV - Terceira Subdefensoria Pública-Geral;
- V - Conselho Superior da Defensoria Pública do Estado;
- VI - Corregedoria-Geral da Defensoria Pública do Estado.

##### SEÇÃO II

Da Defensoria Pública-Geral

Artigo 12 - A Defensoria Pública do Estado tem por chefe o Defensor Público-Geral do Estado, a quem compete a administração superior da Instituição.

§ 1º - O Defensor Público-Geral do Estado será escolhido, no exercício de suas funções, por Gabinete composto de Defensor Público do Estado Chefe de Gabinete, Defensores Públicos do Estado Assessores e pessoal administrativo.

§ 2º - O Defensor Público-Geral do Estado será substituído em suas faltas, licenças, férias e impedimentos pelo Primeiro Subdefensor Público-Geral do Estado.

Artigo 13 - O Defensor Público-Geral do Estado será nomeado pelo Governador do Estado, dentre os integrantes do quadro ativo da carreira, indicados em lista tríplice, maiores de 35 (trinta e cinco) anos, que tenham ingressado na carreira há pelo menos 8 (oito) anos e estejam em efetivo exercício, sem interrupção, nos últimos 3 (três) anos que antecedam a data prevista para a realização das eleições.

Artigo 14 - O mandato do Defensor Público-Geral do Estado será de 2 (dois) anos, permitida uma recondução, observado o mesmo procedimento de que trata o artigo 13 desta lei complementar.

Parágrafo único - O mandato referido no "caput" deste artigo não impede a destituição pelo Governador do Estado, nas seguintes hipóteses:

- 1. abuso do poder;
- 2. conduta incompatível;
- 3. grave omissão nos deveres do cargo.

Artigo 15 - A lista tríplice referida no artigo 13 desta lei complementar será composta pelos Defensores Públicos mais votados em eleição realizada para essa finalidade, mediante voto direto e secreto de todos os membros do quadro ativo da carreira.

Artigo 16 - Compete ao Conselho Superior, até 90 (noventa) dias antes da data prevista para o término do mandato do Defensor Público-Geral do Estado, editar normas regulamentadoras do processo eleitoral, observadas as seguintes regras, dentre outras:

- I - proibição do voto por procuração ou porator e por via postal;
- II - obrigatoriedade de desincompatibilização dos candidatos, mediante afastamento, pelo menos 60 (sessenta) dias antes da data prevista para a realização da eleição, para os integrantes da carreira que tributarem cargo ou ocuparem função de confiança;
- III - emissão imediata da lista tríplice ao Governador do Estado, após o encerramento da votação e a apuração do resultado;
- IV - ineligibilidade dos membros da Defensoria Pública do Estado afetados da carreira.

§ 1º - Após a publicação das normas regulamentadoras pelo Conselho Superior, o processo eleitoral prosseguirá até o final, independentemente da superveniência da vacância do cargo de Defensor Público-Geral do Estado.

§ 2º - Caso o Governador do Estado não efetive a nomeação do Defensor Público-Geral do Estado nos 15 (quinze) dias que se seguiram ao recebimento da lista tríplice, será instado a nomear o cargo, para exercício do mandato, o membro da Defensoria Pública do Estado mais bem votado.

Artigo 17 - Na vacância do cargo de Defensor Público-Geral do Estado, o Conselho Superior, no prazo de 10 (dez) dias contados do evento, publicará as normas regulamentadoras do processo eleitoral, obedecendo, no que couber, as regras fixadas no artigo 16.

Artigo 18 - A posse no cargo da Defensoria Pública-Geral do Estado e o respectivo exercício ocorrerão no prazo de 5 (cinco) dias contados de sua nomeação ou do encerramento do prazo previsto no artigo 16, § 2º, desta lei complementar, devendo o Defensor Público-Geral do Estado, na ocasião, fazer declaração pública de seus bens, a ser renovada quando do término do mandato.

Artigo 19 - São atribuições do Defensor Público-Geral do Estado, dentre outras:

- I - prestar todos os atos próprios de gestão, editar atos decorrentes da autonomia funcional e administrativa da instituição, bem como elaborar e propor ao Conselho Superior o plano anual de atuação da Defensoria Pública do Estado;
- II - dirigir as atividades da Defensoria Pública do Estado e supervisionar sua atuação, sem prejuízo das competências dos demais órgãos superiores;
- III - zelar pelo cumprimento dos princípios institucionais da Defensoria Pública do Estado;
- IV - zelar pelo respeito aos direitos dos necessitados;
- V - gerir o Fundo de Assistência Judiciária;
- VI - integrar, como membro nato, e presidir o Conselho Superior;
- VII - prover os cargos iniciais da carreira e dos serviços auxiliares, bem como aqueles decorrentes de remoção, promoção, reintegração, aproveitamento e demais formas de provimento derivado, nos termos desta lei complementar, e dar posse e exercício aos membros e servidores da Defensoria Pública do Estado;
- VIII - editar, após decisão do Conselho Superior sobre o estágio probatório, ato de confirmação ou exoneração de Defensor Público;
- IX - nomear e exonar os titulares de cargo em comissão, ressalvado o disposto no artigo 33 desta lei complementar;

X - elaborar a proposta orçamentária anual da Defensoria Pública do Estado, atendendo aos princípios institucionais, às diretrizes estabelecidas no plano anual de atuação e aos limites definidos na lei de diretrizes orçamentárias;

XI - enviar, após aprovação pelo Conselho Superior, a proposta orçamentária anual da Defensoria Pública do Estado, observado o disposto no artigo 99, § 2º, da Constituição Federal;

XII - apreciar atos e decidir questões relativas à administração da Defensoria Pública do Estado;

XIII - firmar convênios com órgãos ou entidades, nacionais ou estrangeiras, visando à consecução das atribuições da Defensoria Pública do Estado;

XIV - organizar serviços de comunicação social e de assessoria da imprensa;

XV - aditar atos de aposentadoria, exoneração, afastamento e outros que importem vacância de cargos da carreira ou dos serviços auxiliares;

XVI - aditar atos de disponibilidade de membros e servidores da Defensoria Pública do Estado, ouvido o Conselho Superior;

XVII - determinar correções extrajudiciais;

XVIII - determinar a instauração de processo administrativo ou do sindicância;

XIX - convocar, ordinária e extraordinariamente, o Conselho Superior;

XX - requisitar exames, parciais, vitórias, certidões, informações, diligências, processos, documentos e esclarecimentos a quaisquer autoridades públicas e seus agentes, observados os prazos estabelecidos nos artigos 32, 74 e 78, inciso I, da Lei nº 10.177, de 30 de dezembro de 1998;

XXI - delegar suas funções administrativas;

XXII - designar Defensor Público para as funções de confiança, observado o disposto nos §§ 1º e 2º do artigo 89 desta lei complementar;

XXIII - aplicar as penalidades previstas nesta lei, exceto no caso de demissão e cassação de aposentadoria, em que será competente para aplicá-las o Governador do Estado;

XXIV - determinar, atendendo a proposta do Corregedor-Geral, o afastamento de Defensor Público que esteja sendo submetido a sindicância ou processo administrativo disciplinar, observado o disposto no artigo 189 desta lei complementar;

XXV - autorizar o afastamento da que trata o artigo 150, inciso V, desta lei complementar;

XXVI - propor ao Conselho Superior, nas hipóteses do disposto no parágrafo único do artigo 14 desta lei complementar a destituição do Corregedor-Geral;

XXVII - encaminhar ao Governador do Estado a deliberação do Conselho Superior de que trata o artigo 31, inciso XVI, desta lei complementar.

**Parágrafo único** - O Defensor Público em estágio probatório não poderá ser nomeado para cargo em comissão ou designado para função de confiança.

**SUBSEÇÃO II**  
Da Primeira Subdefensoria Pública-Geral

Artigo 20 - O Primeiro Subdefensor Público-Geral do Estado será nomeado pelo Defensor Público-Geral do Estado, dentre os integrantes do quadro ativo da carreira, competindo-lhe auxiliá-lo nos assuntos de interesse da instituição.

Artigo 21 - Compete exclusivamente ao Primeiro Subdefensor Público-Geral do Estado, além da atribuição prevista no artigo 12, § 2º, desta lei complementar, coordenar o planejamento da Defensoria Pública do Estado, observando o cumprimento das normas técnicas de elaboração de planos, programas, projetos e orçamentos, bem como acompanhando sua execução.

**SUBSEÇÃO III**  
Da Segunda Subdefensoria Pública-Geral

Artigo 22 - O Segundo Subdefensor Público-Geral do Estado será nomeado pelo Defensor Público-Geral do Estado, dentre os integrantes do quadro ativo da carreira, competindo-lhe auxiliá-lo nos assuntos de interesse da instituição.

Artigo 23 - Compete ao Segundo Subdefensor Público-Geral do Estado administrar, coordenar e orientar a atuação dos Defensores Públicos na Capital e em sua Região Metropolitana.

**SUBSEÇÃO IV**  
Da Terceira Subdefensoria Pública-Geral

Artigo 24 - O Terceiro Subdefensor Público-Geral do Estado será nomeado pelo Defensor Público-Geral do Estado, dentre os integrantes do quadro ativo da carreira, competindo-lhe auxiliá-lo nos assuntos de interesse da instituição.

Artigo 25 - Compete exclusivamente ao Terceiro Subdefensor Público-Geral do Estado administrar, coordenar e orientar a atuação dos Defensores Públicos nas situações no Interior do Estado.

**SUBSEÇÃO V**  
Do Conselho Superior

Artigo 26 - O Conselho Superior da Defensoria Pública do Estado será integrado pelos seguintes membros:

I - o Defensor Público-Geral do Estado, que o presidirá;

II - o Segundo Subdefensor Público-Geral do Estado;

III - o Terceiro Subdefensor Público-Geral do Estado;

IV - o Defensor Público do Estado Corregedor-Geral;

V - o Ouvidor-Geral da Defensoria Pública;

VI - um representante dos Núcleos Especializados;

VII - um representante das Defensorias Regionais;

VIII - um representante da Defensoria Pública na Capital;

IX - um representante de cada classe da carreira, escolhida a partir do Defensor Público do Estado Substituto.

§ 1º - Os integrantes referidos nos incisos I a V deste artigo serão membros natos do Conselho Superior e os demais serão eleitos pelo voto afilado e secreto de todos os Defensores Públicos, na forma a ser estabelecida em regulamento.

§ 2º - Todos os membros do Conselho Superior, excetuado o Ouvidor-Geral, terão direito a voto, cabendo ao Defensor Público-Geral do Estado, quando for o caso, também o de desempate.

§ 3º - Os membros eleitos do Conselho Superior terão mandato de 2 (dois) anos, vedada a reeleição para período imediatamente subsequente.

§ 4º - Os conselheiros eleitos permanecerão lotados em seus órgãos de origem, sendo-lhes reservadas as seguintes prerrogativas:

1. dispensa das atividades ordinárias para comparecimento às sessões e aos eventos do Conselho Superior;

2. designação, a pedido, do servidor do quadro administrativo do Conselho Superior, para auxílio no desempenho das funções inerentes ao mandato;

§ 5º - São eleitos ao Conselho Superior somente os Defensores Públicos, que deverão estar em efetivo exercício na carreira.

§ 6º - O Conselho Superior contará com uma secretaria organizada pelo próprio órgão.

Artigo 27 - Os Defensores Públicos que se seguirem aos eleitos nos respectivos votos serão considerados membros do Conselho Superior.

Artigo 28 - Em caso de empate, será considerado eleito o mais antigo no nível, persistindo o empate, o mais antigo na carreira e, em caso de igualdade, o mais idoso.

Artigo 29 - O Conselho Superior reunir-se-á ordinariamente uma vez por semana, em dia previamente estabelecido, e extraordinariamente, quando convocado pelo seu Presidente ou por proposta de ao menos 5 (cinco) de seus membros.

§ 1º - As deliberações do Conselho Superior serão tomadas por maioria simples da votação, presente a maioria absoluta de seus membros.

§ 2º - As decisões do Conselho Superior serão sempre motivadas e publicadas por extenso, salvo nas hipóteses legais da sigla.

§ 3º - Das reuniões será lavrada ata na forma regimental.

§ 4º - Nas sessões públicas será lançada a palavra a qualquer pessoa ou membro ou servidor da Defensoria Pública, nos termos do regimento interno do Conselho Superior.

§ 5º - Nas sessões de julgamento de processo administrativo disciplinar, será foneada a palavra apenas ao Defensor Público interessado e a seu advogado legalmente constituído.

Artigo 30 - Em caso de impedimento ou afastamento, os membros do Conselho Superior serão substituídos da seguinte forma:

I - o Defensor Público-Geral do Estado, pelo Primeiro Subdefensor Público-Geral do Estado;

II - o Segundo e o Terceiro Subdefensores Públicos-Gerais do Estado, por Defensores Públicos do Estado Assessores especialmente indicados;

III - o Defensor Público do Estado Corregedor-Geral, pelo Defensor Público do Estado Corregedor-Assistente;

IV - o Ouvidor-Geral, pelo Subordinado por ele indicado;

V - os membros eleitos, pelos respectivos suplentes, em ordem decrescente de votação.

Artigo 31 - Ao Conselho Superior compete:

I - elaborar seu regimento interno e as normas regulamentares de eleição de seus membros;

II - elaborar as normas regulamentares do processo eleitoral e formação da lista tripla para escolha do Defensor Público-Geral do Estado, observadas as disposições desta lei complementar;

III - exercer o poder normativo no âmbito da Defensoria Pública do Estado;

IV - discutir e deliberar sobre matéria relativa à autonomia funcional e administrativa da Defensoria Pública do Estado;

V - elaborar lista sêntupla, dentre os integrantes da classe mais elevada da carreira, para o cargo de Defensor Público do Estado Corregedor-Geral;

VI - indicar, ao Defensor Público-Geral do Estado, o Diretor da Escola da Defensoria Pública do Estado;

VII - deliberar acerca do afastamento de membro ou servidor da Defensoria Pública do Estado, ressalvada a hipótese do artigo 150, inciso V, desta lei complementar;

VIII - aprovar a lista de antiguidade dos Defensores Públicos e decidir sobre as reclamações a ela concernentes;

IX - votar;

X - requisitar ao Corregedor-Geral os relatórios de comissões ordinárias ou extraordinárias;

XI - recomendar comissões extraordinárias;

XII - recomendar ao Defensor Público-Geral do Estado a instauração de processo administrativo disciplinar em face de integrantes da carreira do Defensor Público;

XIII - representar a Corregedoria-Geral visando à instauração de sindicância envolvendo Defensor Público;

XIV - decidir, por voto da maioria absoluta de seus membros, a partir dos relatórios enviados pela Corregedoria-Geral e pela Escola de Defensoria Pública, sobre a avaliação de estágio probatório dos membros da Defensoria Pública do Estado, submetendo a decisão à homologação do Defensor Público-Geral do Estado;

XV - decidir, por voto de 2/3 (dois terços) de seus membros, sobre a representação ao Governador do Estado visando à destituição do Defensor Público-Geral do Estado, nos termos do disposto no parágrafo único do artigo 14 desta lei complementar;

XVI - decidir, por voto de 2/3 (dois terços) de seus membros, sobre proposta do Defensor Público-Geral do Estado visando à destituição do Corregedor-Geral;

XVII - deliberar sobre a abertura e organização de concurso de ingresso na carreira de Defensor Público, observado o disposto no artigo 90 desta lei complementar;

XVIII - sugerir ao Defensor Público-Geral do Estado a edição de recomendações aos órgãos da Defensoria Pública do Estado para o desempenho de suas funções e a adoção de medidas convenientes ao aprimoramento dos serviços;

XIX - aprovar o plano anual de atuação da Defensoria Pública do Estado, garantida a ampla participação popular, em especial de representantes de todos os conselhos estaduais, municipais e comunitários, de entidades, organizações não-governamentais e movimentos populares, através da realização de conferências estaduais e regionais, observado o regimento interno;

XX - fixar, ouvidor a Escola da Defensoria Pública, rotinas para atuação dos Defensores Públicos;

XXI - opinar sobre a criação e extinção dos cargos da carreira da Defensoria Pública do Estado e de seus serviços auxiliares, bem como sobre a fixação e o reajuste dos respectivos vencimentos;

XXII - fixar o número de estagiários de direito e distribuí-los entre as Defensorias Regionais e da Capital, os Núcleos Especializados e a Escola da Defensoria Pública do Estado;

XXIII - fixar o número de estagiários para as atividades afins, nos termos do artigo 70 desta lei complementar, e distribuí-los entre os Centros de Atendimento Multidisciplinar;

XXIV - selecionar estagiários e fixar o valor de sua bolsa de estudos;

XXV - opinar sobre atos de disponibilidade de membros a servidores da Defensoria Pública do Estado;

XXVI - aprovar a proposta orçamentária da Defensoria Pública do Estado;

XXVII - fixar parâmetros mínimos de qualidade para a atuação dos Defensores Públicos;

XXVIII - opinar em processo administrativo disciplinar envolvendo Defensor Público;

XXIX - exercer outras atribuições previstas nesta lei complementar.

**Parágrafo único** - Para os fins previstos no inciso XIX deste artigo, o Conselho Superior regulamentará e organizará a Conferência Estadual da Defensoria Pública e as Pré-Conferências Regionais, contando com o auxílio das Defensorias Regionais do Interior, da Capital e da Região Metropolitana.

**SUBSEÇÃO VI**  
Da Corregedoria-Geral

Artigo 32 - A Corregedoria-Geral é órgão de administração superior da Defensoria Pública do Estado encarregado da orientação e fiscalização da atividade funcional e de conduta pública dos membros da instituição, bem como da regularidade do serviço.

Artigo 33 - O Defensor Público do Estado Corregedor-Geral será nomeado pelo Governador do Estado, observado o disposto no artigo 31, inciso V, desta lei complementar, para mandato de 2 (dois) anos, permitida a uma recondução.

**Parágrafo único** - Compete ao Governador do Estado destituir o Defensor Público do Estado Corregedor-Geral, observado o disposto no artigo 31, inciso XVI, desta lei complementar.

Artigo 34 - Compete ao Defensor Público do Estado Corregedor-Geral:

I - realizar a fiscalização:

- a) das atividades funcionais dos Defensores Públicos, por meio de comissões ordinárias e extraordinárias;
- b) da regularidade do serviço, por meio de inspeções;
- II - instaurar e instruir processos administrativos disciplinares em face de Defensores Públicos, encaminhando-os, com parecer conclusivo, ao Defensor Público-Geral do Estado;
- III - representar ao Defensor Público-Geral do Estado visando ao afastamento provisório de membro da carreira que figura como sindicado ou indicado, nos termos do artigo 189 desta lei complementar;
- IV - acompanhar o estágio probatório dos Defensores Públicos, enviando relatórios ao Conselho Superior;
- V - representar ao Conselho Superior visando à exoneração de Defensor Público que não cumprir as condições do estágio probatório, assegurada a ampla defesa;
- VI - receber e analisar os relatórios mensais de atividades dos Defensores Públicos;
- VII - estabelecer os meios de coleta dos dados que deverão compor o relatório mensal, bem como a forma de preenchimento e encaminhamento;
- VIII - solicitar, a qualquer órgão de execução ou atuação, esclarecimentos sobre os dados fornecidos nos relatórios mensais;
- IX - solicitar, a qualquer órgão de execução ou atuação, relatórios específicos, sempre que necessários à análise do desempenho ou do zelo no exercício das atribuições inerentes;
- X - organizar o serviço de estatística das atividades da Defensoria Pública do Estado;
- XI - requisitar, às secretarias dos Tribunais Superiores e do Tribunal de Justiça, aos diversos cartórios ou repartições judiciais e a qualquer repartição pública, órgãos ou entidades referentes a processos judiciais ou administrativos, bem como informações em geral;
- XII - acompanhar qualquer órgão de execução ou atuação da Defensoria Pública do Estado sobre o procedimento correto a ser adotado em casos de irregularidades imputadas de menor gravidade;
- XIII - acompanhar o cumprimento do plano anual de atuação da Defensoria Pública do Estado;
- XIV - fazer publicar, integral ou resumidamente, os dados estatísticos de que se refere o inciso X deste artigo;
- XV - fazer recomendações que julgar cabíveis aos Defensores Públicos, diante de informações recebidas ou obtidas durante inspeção ou comissão, bem como dar-lhes ciência dos elos, determinando as anotações pertinentes nos assentos individuais;
- XVI - indicar, ao Defensor Público-Geral do Estado, Defensores Públicos para o cargo de Defensor Público do Estado Corregedor-Assistente e para as funções de Corregedor-Auxiliar, que atuarão com prejuízo de suas atribuições normais;
- XVII - não poderão exercer o cargo de Corregedor-Assistente e as funções de Corregedor-Auxiliar os Defensores Públicos que tenham:

  - I - ingressado na carreira há menos de 5 (cinco) anos;
  - II - sofrido sanção disciplinar, no âmbito da Defensoria Pública do Estado, nos últimos 5 (cinco) anos.

**SUBSEÇÃO VII**  
Da Ouvidoria-Geral

Artigo 36 - A Ouvidoria-Geral é órgão superior da Defensoria Pública do Estado, devendo participar da gestão e fiscalização da instituição e de seus membros e servidores.

**Parágrafo único** - A Ouvidoria-Geral poderá contar, para seu pleno funcionamento, com membros e servidores da Defensoria Pública do Estado.

Artigo 37 - O Ouvidor-Geral será nomeado pelo Governador do Estado, dentre os indicados em lista tripla organizada pelo Conselho Estadual de Defesa dos Direitos da Pessoa Humana - CONDEPE, para mandato de 2 (dois) anos, permitida uma recondução, respeitado o mesmo procedimento.

§ 1º - Caso o Governador do Estado não efetue a nomeação do Ouvidor-Geral nos 15 (quinze) dias que se seguirem ao recebimento da lista tripla, será investido automaticamente no cargo, para exercício do mandato, o primeiro indicado na mesma lista.

§ 2º - O Ouvidor-Geral é membro nato do Conselho Superior, sem direito a voto.

§ 3º - O cargo em comissão de Ouvidor-Geral será exercido em jornada integral, vedada qualquer outra atividade remunerada, salvo o estágio.

§ 4º - Não poderá integrar a lista tripla a que se refere o "caput" deste artigo membro da Defensoria Pública do Estado.

Artigo 38 - A Ouvidoria-Geral compreende:

I - o Conselho Consultivo;

II - o Grupo de Apoio Administrativo.

Artigo 39 - O Conselho Consultivo da Ouvidoria-Geral, composto por 11 (onze) membros e presidido pelo Ouvidor-Geral, terá como finalidades previstas acompanhar os trabalhos do órgão e formular críticas e sugestões para o aprimoramento de seus serviços, constituindo canal permanente de comunicação com a sociedade civil.

§ 1º - Os membros do Conselho Consultivo serão designados pelo Defensor Público-Geral do Estado, com base em indicação feita pelo Ouvidor-Geral, para mandato de 2 (dois) anos, permitida uma recondução.

§ 2º - A indicação de que trata o § 1º deste artigo recairá sobre pessoas e representantes de entidades notoriamente comprometidas com os princípios e atribuições da Defensoria Pública do Estado.

§ 3º - As funções do membro do Conselho Consultivo não serão remuneradas e seu exercício será considerado serviço público de natureza reservada.

§ 4º - As normas de funcionamento do Conselho Consultivo serão estabelecidas em regimento interno elaborado pelo Conselho Superior, nos termos do artigo 31, inciso II, desta lei complementar.

Artigo 40 - O Defensor Público-Geral do Estado poderá designar membros da carreira, em efetivo exercício, para a função de Subordinado, mediante proposta do Ouvidor-Geral.

§ 1º - Os Subordinados auxiliarão o Ouvidor-Geral nos assuntos relacionados às suas unidades, constituindo um canal de comunicação mais próximo com os usuários residentes no Interior do Estado.

§ 2º - Os Subordinados atuarão sem prejuízo de suas atribuições.

Artigo 41 - O Grupo de Apoio Administrativo tem por atribuição desenvolver as atividades administrativas da Ouvidoria-Geral, em especial as relativas aos procedimentos de recebimento, registro e acompanhamento das queixas, denúncias e reclamações enviadas ao órgão.

Artigo 42 - Compete à Ouvidoria-Geral, dentre outras, as seguintes atribuições:

I - escolher dos membros da Defensoria Pública do Estado ou do público externo indicações relacionadas à qualidade dos serviços prestados pela instituição, bem como sugestões para o aprimoramento destes serviços;

II - encaminhar as reclamações e sugestões apresentadas à área competente e acompanhar a tramitação, zelando pela celeridade na resposta;

III - concluir pela procedência ou improcedência da reclamação de que trata o inciso II deste artigo, informando-a ao interessado;

IV - propor aos órgãos competentes a instauração dos procedimentos destinados à apuração de responsabilidades administrativas, civis ou criminais, quando for o caso;

V - estimular a participação do cidadão na identificação dos problemas, fiscalização e planejamento dos serviços prestados pela Defensoria Pública do Estado;

VI - propor ao Defensor Público-Geral do Estado e ao Defensor Público do Estado Corregedor-Geral a adoção de medidas que visem ao aprimoramento dos serviços prestados pela Defensoria Pública do Estado;

VII - manter contato permanente com os vários órgãos da Defensoria Pública do Estado, assistindo-lhes a atuar em permanente sintonia com os direitos dos usuários;

VIII - publicar relatório semestral de atividades, que conterá também as medidas propostas aos órgãos competentes e a descrição dos seus resultados obtidos;

IX - coordenar a realização de pesquisas periódicas referentes ao índice de satisfação dos usuários;

X - preservar o sigilo de identidade do denunciante, desde que solicitado.

**Parágrafo único** - A Ouvidoria-Geral manterá serviço de atendimento telefônico gratuito e por outros meios eletrônicos.

Artigo 43 - No exercício do seu cargo ou de suas funções, o Ouvidor-Geral e os Subordinados terão livre acesso a todos os locais e documentos necessários à verificação da reclamação.

**SUBSEÇÃO VIII**  
Dos Órgãos de Administração

Artigo 44 - São órgãos de administração da Defensoria Pública do Estado:

I - as Defensorias Públicas Regionais;

II - a Defensoria Pública da Capital.

Artigo 45 - As Defensorias Públicas Regionais e a Defensoria Pública da Capital, dirigidas por Defensores Públicos-Coordenadores, competem a implementação e a coordenação administrativa da estrutura material necessária ao efetivo desempenho das atribuições institucionais da Defensoria Pública.

§ 1º - As Defensorias Públicas Regionais e a Defensoria Pública da Capital serão criadas e organizadas pelo Conselho Superior, assegurada prioridade para as regiões com maiores índices de exclusão social e aumento populacional.

§ 2º - As Defensorias Regionais do Interior, da Capital e da Região Metropolitana da Capital auxiliarão o Conselho Superior na organização das conferências para a elaboração do plano anual de atuação da Defensoria Pública do Estado.

Artigo 46 - As Defensorias Públicas Regionais e a Defensoria Pública da Capital competem, em toda a atuação, a delegação jurisdicional dentro de sua área de atuação, a instauração de local apropriado ao atendimento jurídico dos necessitados.

§ 1º - As Defensorias Públicas Regionais e a Defensoria Pública da Capital manterão Defensores Públicos nos estabelecimentos penais sob administração do Estado, visando ao atendimento jurídico permanente dos presos e sentenciados, compreendido à administração do sistema penitenciário do Estado reservar-lhes instalações adequadas a seus trabalhos, fornecer-lhes apoio administrativo, prestar-lhes todas as informa-

ções, os Núcleos Especializados e a Escola da Defensoria Pública do Estado;

XXIII - fixar o número de estagiários para as atividades afins, nos termos do artigo 70 desta lei complementar, e distribuí-los entre os Centros de Atendimento Multidisciplinar;

XXIV - selecionar estagiários e fixar o valor de sua bolsa de estudos;

XXV - opinar sobre atos de disponibilidade de membros a servidores da Defensoria Pública do Estado;

XXVI - aprovar a proposta orçamentária da Defensoria Pública do Estado;

XXVII - fixar parâmetros mínimos de qualidade para a atuação dos Defensores Públicos;

XXVIII - opinar em processo administrativo disciplinar envolvendo Defensor Público;

XXIX - exercer outras atribuições previstas nesta lei complementar.

**Parágrafo único** - Para os fins previstos no inciso XIX deste artigo, o Conselho Superior regulamentará e organizará a Conferência Estadual da Defensoria Pública e as Pré-Conferências Regionais, contando com o auxílio das Defensorias Regionais do Interior, da Capital e da Região Metropolitana.

**SUBSEÇÃO VI**  
Da Corregedoria-Geral

Artigo 32 - A Corregedoria-Geral é órgão de administração superior da Defensoria Pública do Estado encarregado da orientação e fiscalização da atividade funcional e de conduta pública dos membros da instituição, bem como da regularidade do serviço.

Artigo 33 - O Defensor Público do Estado Corregedor-Geral será nomeado pelo Governador do Estado, observado o disposto no artigo 31, inciso V, desta lei complementar, para mandato de 2 (dois) anos, permitida a uma recondução.

**Parágrafo único** - Compete ao Governador do Estado destituir o Defensor Público do Estado Corregedor-Geral, observado o disposto no artigo 31, inciso XVI, desta lei complementar.

Artigo 34 - Compete ao Defensor Público do Estado Corregedor-Geral:

I - realizar a fiscalização:

- a) das atividades funcionais dos Defensores Públicos, por meio de comissões ordinárias e extraordinárias;
- b) da regularidade do serviço, por meio de inspeções;
- II - instaurar e instruir processos administrativos disciplinares em face de Defensores Públicos, encaminhando-os, com parecer conclusivo, ao Defensor Público-Geral do Estado;
- III - representar ao Defensor Público-Geral do Estado visando ao afastamento provisório de membro da carreira que figura como sindicado ou indicado, nos termos do artigo 189 desta lei complementar;
- IV - acompanhar o estágio probatório dos Defensores Públicos, enviando relatórios ao Conselho Superior;
- V - representar ao Conselho Superior visando à exoneração de Defensor Público que não cumprir as condições do estágio probatório, assegurada a ampla defesa;
- VI - receber e analisar os relatórios mensais de atividades dos Defensores Públicos;
- VII - estabelecer os meios de coleta dos dados que deverão compor o relatório mensal, bem como a forma de preenchimento e encaminhamento;
- VIII - solicitar, a qualquer órgão de execução ou atuação, esclarecimentos sobre os dados fornecidos nos relatórios mensais;
- IX - solicitar, a qualquer órgão de execução ou atuação, relatórios específicos, sempre que necessários à análise do desempenho ou do zelo no exercício das atribuições inerentes;
- X - organizar o serviço de estatística das atividades da Defensoria Pública do Estado;
- XI - requisitar, às secretarias dos Tribunais Superiores e do Tribunal de Justiça, aos diversos cartórios ou repartições judiciais e a qualquer repartição pública, órgãos ou entidades referentes a processos judiciais ou administrativos, bem como informações em geral;
- XII - acompanhar qualquer órgão de execução ou atuação da Defensoria Pública do Estado sobre o procedimento correto a ser adotado em casos de irregularidades imputadas de menor gravidade;
- XIII - acompanhar o cumprimento do plano anual de atuação da Defensoria Pública do Estado;
- XIV - fazer publicar, integral ou resumidamente, os dados estatísticos de que se refere o inciso X deste artigo;
- XV - fazer recomendações que julgar cabíveis aos Defensores Públicos, diante de informações recebidas ou obtidas durante inspeção ou comissão, bem como dar-lhes ciência dos elos, determinando as anotações pertinentes nos assentos individuais;
- XVI - indicar, ao Defensor Público-Geral do Estado, Defensores Públicos para o cargo de Defensor Público do Estado Corregedor-Assistente e para as funções de Corregedor-Auxiliar, que atuarão com prejuízo de suas atribuições normais;
- XVII - não poderão exercer o cargo de Corregedor-Assistente e as funções de Corregedor-Auxiliar os Defensores Públicos que tenham:

  - I - ingressado na carreira há menos de 5 (cinco) anos;
  - II - sofrido sanção disciplinar, no âmbito da Defensoria Pública do Estado, nos últimos 5 (cinco) anos.

**SUBSEÇÃO VII**  
Da Ouvidoria-Geral

Artigo 36 - A Ouvidoria-Geral é órgão superior da Defensoria Pública do Estado, devendo participar da gestão e fiscalização da instituição e de seus membros e servidores.

**Parágrafo único** - A Ouvidoria-Geral poderá contar, para seu pleno funcionamento, com membros e servidores da Defensoria Pública do Estado.

Artigo 37 - O Ouvidor-Geral será nomeado pelo Governador do Estado, dentre os indicados em lista tripla organizada pelo Conselho Estadual de Defesa dos Direitos da Pessoa Humana - CONDEPE, para mandato de 2 (dois) anos, permitida uma recondução, respeitado o mesmo procedimento.

§ 1º - Caso o Governador do Estado não efetue a nomeação do Ouvidor-Geral nos 15 (quinze) dias que se seguirem ao recebimento da lista tripla, será investido automaticamente no cargo, para exercício do mandato, o primeiro indicado na mesma lista.

caso público de provas e títulos promovido pelo Conselho Superior, com a participação da Ordem dos Advogados do Brasil.

§ 1º - Sempre que o número de cargos vagos for igual ou excedente a 10% (dez por cento) do total, proceder-se-á à abertura de concurso, pelo Conselho Superior, que indicará os Defensores Públicos integrantes da respectiva comissão e deliberará acerca de seu regime mensal.

§ 2º - Das vagas abertas, 5% (cinco por cento) serão providas por pessoas com necessidades especiais.

§ 3º - Vedado:

- a) voto;
- b) voto;
- c) voto;
- d) voto.

§ 4º - Na falta de candidatos a provados que preencham os requisitos previstos no § 2º deste artigo, as vagas remanescentes serão livremente providas segundo o critério de classificação no concurso.

§ 5º - São considerados títulos no concurso de ingresso, na forma definida pelo Conselho Superior:

- 1. o exercício de estágio na área de Assistência Judiciária da Procuradoria Geral do Estado ou na Defensoria Pública do Estado;
- 2. o exercício de advocacia em entidades, órgãos públicos ou organizações da sociedade civil em favor dos necessitados;
- 3. o exercício da advocacia por meio de comitês de assistência judiciária firmados pela Procuradoria Geral do Estado ou pela Defensoria Pública do Estado;
- 4. outras hipóteses previstas pelo Conselho Superior.

Artigo 91 - O regulamento do concurso estará sob a supervisão dos seguintes requisitos, dentre os outros:

- I - ser brasileiro;
- II - ser bacharel em direito;
- III - estar em dia com as obrigações militares;
- IV - estar no gozo dos direitos políticos;
- V - contar, na data do pedido de inscrição, 2 (dois) anos, no mínimo, de prática profissional na área jurídica, devidamente comprovada;
- VI - não possuir condenações criminais ou antecedentes criminais incompatíveis com o exercício das funções;
- VII - não possuir condenação em órgão de classe, em relação ao exercício profissional.

Parágrafo único - Caracterizará prática profissional, para os fins do disposto no inciso V deste artigo, o exercício da advocacia, bem como a qualidade de membro da Defensoria Pública, do Ministério Público ou da Magistratura.

Artigo 92 - As provas do concurso, todas de caráter eliminatório, serão realizadas de acordo com a deliberação a que se refere o artigo 31, inciso XVII, desta lei complementar, devendo conter questões sobre princípios e atribuições institucionais da Defensoria Pública do Estado, ao lado de questões técnico-jurídicas.

Artigo 93 - Durante o prazo de validade do concurso, os aprovados serão nomeados, na ordem de classificação, nas vagas que vierem a surgir.

Parágrafo único - O concurso será válido por até 2 (dois) anos, a partir da publicação oficial de seu resultado, sendo permitida uma única prorrogação, pelo mesmo prazo, mediante deliberação do Conselho Superior.

SEÇÃO II

Da Nomeação

Artigo 94 - Os cargos de Defensor Público do Estado serão providos em caráter efetivo, na classe de Defensor Público do Estado Substituto, por nomeação do Defensor Público-Geral do Estado, observada a ordem de classificação dos candidatos aprovados em concurso.

SEÇÃO III

Da Posse

Artigo 95 - O Defensor Público-Geral do Estado, em sessão solene do Conselho Superior, dará posse aos Defensores Públicos nomeados.

Artigo 96 - É de 30 (trinta) dias, contados do ato de nomeação oficial, o prazo para a posse dos Defensores Públicos.

§ 1º - Havendo motivo de força maior, o prazo previsto neste artigo poderá, a requerimento do interessado, ser prorrogado pelo Defensor Público-Geral do Estado, por até sessenta (60) dias.

§ 2º - A nomeação ficará sem efeito se a posse não ocorrer dentro dos prazos assinalados nesta lei complementar.

Artigo 97 - São requisitos para a posse:

- I - inscrição na Ordem dos Advogados do Brasil;
- II - habilitação em exame de sanidade e capacidade física, compatível com o exercício das funções, realizado por órgão médico oficial;
- III - declaração:
  - a) da bare;
  - b) relativa à ocupação de outro cargo, função ou emprego públicos;
  - c) relativa ao recebimento de proventos de inatividade ou pensão originárias de regime previdenciário próprio;
  - IV - estar em dia com o serviço militar;
  - V - estar em gozo dos direitos políticos.

Artigo 98 - A posse será precedida de assinatura de termo de compromisso em que o empoadado promete cumprir fielmente os deveres inerentes ao cargo.

SEÇÃO IV

Do Exercício

Artigo 99 - O Defensor Público entrará em exercício no prazo de 10 (dez) dias, a contar da data da posse, sob pena de exoneração.

Artigo 100 - O Defensor Público que for removido terá exercício na nova unidade de classificação desde a data de publicação do correspondente ato.

§ 1º - Em caso de remoção para Município diverso daquele onde se encontrar em exercício, o Defensor Público deverá assumir suas novas funções no prazo de 8 (oito) dias, contados da data de publicação do correspondente ato.

§ 2º - Havendo motivo justo, o prazo do que trata o § 1º deste artigo poderá ser prorrogado por ato do Defensor Público-Geral do Estado.

SEÇÃO V

Do Estágio Probatório

Artigo 101 - Durante o período de 3 (três) anos, contados do dia em que o Defensor Público houver

entrado em exercício, será apurada o preenchimento dos requisitos necessários à confirmação na carreira.

Parágrafo único - São requisitos para a confirmação, salientados por meio da instrução da Corregedoria-Geral do próprio Defensor Público do Estado Substituto:

- 1. aproveitamento no curso de preparação;
  - a) aproveitamento das funções inerentes ao cargo;
- Artigo 102 - Durante o estágio probatório, o Defensor Público do Estado Substituto ficará à disposição da Defensoria Pública do Estado para frequentar curso de preparação à carreira, organizado e promovido pela Escola da Defensoria Pública do Estado, cujo aproveitamento será aferido por intermédio das atividades.
- Parágrafo único - O curso de preparação à carreira objetiva treinamento específico para o desempenho das funções técnico-jurídicas, integrado com noções fundamentais de psicologia, ciência política, sociologia, mediação, criminologia e de filosofia do direito, necessários à consecução dos princípios e atribuições institucionais da Defensoria Pública do Estado.

Artigo 103 - O Conselho Superior regulamentará o estágio probatório, inclusive os casos de exoneração de ofício, assegurada a ampla defesa, observado à Corregedoria-Geral e o acompanhamento da atuação do Defensor Público do Estado Substituto.

§ 1º - A Corregedoria-Geral encaminhará sistematicamente ao Conselho Superior relatório individualizado relativo a cada Defensor Público em estágio probatório.

§ 2º - No quinto relatório, encaminhado 6 (seis) meses antes do término do estágio probatório, a Corregedoria-Geral opinará motivadamente pela confirmação ou exoneração do Defensor Público.

§ 3º - Caso opine pela exoneração, o Corregedor-Geral poderá determinar, mediante despacho motivado, seja o Defensor Público afastado de suas funções, em caráter cautelar e imediato, devendo a decisão ser ratificada pelo Conselho Superior na sessão subsequente, assegurada ampla defesa.

Artigo 104 - O Conselho Superior apreciará os relatórios para verificação do preenchimento dos requisitos necessários à confirmação do Defensor Público na carreira.

§ 1º - Decidindo o Conselho Superior pela confirmação, o Defensor Público-Geral do Estado expedirá o respectivo ato homologatório.

§ 2º - Decidindo o Conselho Superior pela não confirmação, o Defensor Público, intimado pessoalmente da deliberação, será de imediato afastado do exercício de suas funções, encaminhando-se o respectivo expediente ao Defensor Público-Geral do Estado para a exoneração, observado o disposto no parágrafo único do artigo 105, desta lei complementar.

Artigo 105 - O Conselho Superior proferirá sua decisão até 1 (um) mês a partir de o Defensor Público completar o prazo de 3 (três) anos de exercício.

Parágrafo único - Da decisão do Conselho Superior que não confirmar o Defensor Público em estágio probatório, caberá pedido de reconsideração, nos termos do regulamento interno.

CAPÍTULO IV

Da Mobilidade Funcional

SEÇÃO I

Da Lotação e da Classificação

Artigo 106 - O Defensor Público-Geral do Estado definirá os pedidos de lotação dos locais de atuação da Defensoria Pública do Estado e procederá à classificação dos Defensores Públicos.

Parágrafo único - Fica assegurado aos Defensores Públicos nomeados para cargo inicial da carreira o direito de escolha do local de atuação, obedecida a ordem de classificação no concurso.

SEÇÃO II

Da Remoção

Artigo 107 - A remoção será voluntária ou compulsória e dependerá da decisão favorável do Conselho Superior.

Artigo 108 - São espécies de remoção voluntária:

- I - remoção por pedido;
  - II - remoção por permissão;
  - III - remoção qualificada;
  - IV - remoção por união de cônjuges ou companheiros.
- Artigo 109 - A remoção por pedido, observado o disposto no artigo 31, inciso IX, desta lei complementar, far-se-á mediante requerimento ao Defensor Público-Geral do Estado, em prazo a ser fixado pelo Conselho Superior, contado da data em que for publicado o ato declaratório da vacância.

Parágrafo único - Fim do prazo a que se refere o "caput" deste artigo e tendo mais de um candidato à remoção, será removido o mais antigo na classe e, ocorrendo empate, sucessivamente, o mais antigo na carreira, no serviço público do Estado, no serviço público em geral, o mais idoso e o melhor classificado no concurso para ingresso na Defensoria Pública do Estado.

Artigo 110 - A remoção por permissão dependerá do requerimento dos interessados, devendo o Conselho Superior apreciar o pedido levando em conta a conveniência do serviço e os requisitos exigidos para a elevação da nova classificação.

§ 1º - Fica sem efeito a permissão realizada no período de 2 (dois) anos antes da aposentadoria de qualquer um dos Defensores Públicos removidos.

§ 2º - Fica vedada a permissão quando um dos interessados não estiver em efetivo exercício.

Artigo 111 - A remoção qualificada destina-se à escolha dos Defensores Públicos que integrarem os Núcleos Especializados.

Parágrafo único - A remoção qualificada far-se-á mediante processo de seleção, na forma a ser disciplinada pelo Conselho Superior, e dependerá do requerimento dos interessados.

Artigo 112 - Ao Defensor Público é assegurado, se houver vaga e não causar prejuízo ao serviço, o direito de remoção para igual cargo ou função no Município de residência de cônjuge ou companheiro que exerça cargo, emprego ou função pública, ou seja titular de mandato eletivo estadual ou municipal.

Parágrafo único - Somente será concedida nova remoção, por união de cônjuges ou companheiros, a Defensor Público que tenha sido removido a pedido para outro Município, após transcorridos 5 (cinco) anos do ato.

Artigo 113 - A remoção compulsória somente poderá ocorrer na hipótese do disposto no artigo 177, inciso III, desta lei complementar.

CAPÍTULO V

Da Promoção e do Provedimento Derivado

SEÇÃO I

Da Promoção

Artigo 114 - A promoção consiste na elevação do mesmo cargo de Defensor Público, de uma classe para outra imediatamente superior da carreira, segundo critérios de antiguidade e merecimento, alternadamente, e se faz na forma a ser disciplinada pelo Conselho Superior.

Parágrafo único - Anualmente, serão elevados à classe imediatamente superior 15% (quinze por cento) dos cargos de Defensor Público existentes em cada um dos níveis em que se destina a carreira.

Artigo 115 - A antiguidade será apurada pelo tempo da efetiva atuação na classe.

§ 1º - Em janeiro de cada ano, o Defensor Público-Geral do Estado mandará publicar, na imprensa oficial, a lista de antiguidade dos membros da Defensoria Pública do Estado, em cada classe, contendo, em anos, meses e dias, o tempo de serviço na classe, na carreira, no serviço público estadual e no serviço público em geral, bem como aquele computado para efeito de aposentadoria e de provimento.

§ 2º - Em caso de empate, aplicar-se-á o disposto no artigo 108, parágrafo único, desta lei complementar.

Artigo 116 - O merecimento levanta em conta, dentre outros, os seguintes fatores a serem fixados pelo Conselho Superior:

- I - eficiência no cumprimento dos deveres funcionais, de acordo com as diretivas e os parâmetros definidos pelo Conselho Superior, bem como a dedicação e presença no desempenho das atribuições próprias do cargo, avaliadas por meio de:
  - a) relatório circunstanciado das atividades, na forma a ser disciplinada pelo Conselho Superior;
  - b) práticos, trabalhos jurídicos e peças processuais em geral, bem como de outras orais e escritas, que demonstrem pesquisa doutrinária ou jurisprudencial;
  - c) observações feitas nas reuniões e atenção às instruções emanadas dos órgãos de administração superior da Defensoria Pública do Estado.

§ 3º - O aproveitamento em cursos de aperfeiçoamento, de natureza jurídica, promovidos pela Escola da Defensoria Pública do Estado ou por estabelecimentos de ensino superior,

III - publicação de trabalhos forenses ou pareceres de autoria do Defensor Público;

IV - aprimoramento da cultura jurídica do Defensor Público, por meio de cursos especializados, publicação de livros, teses, estudos e artigos, bem como a obtenção de prêmios, relacionados com a atividade funcional.

Artigo 117 - Na promoção por merecimento, o Conselho Superior encaminhará ao Defensor Público-Geral do Estado, para eleição de um nível ao outro imediatamente superior, a lista dos candidatos classificados em ordem decrescente.

Parágrafo único - Não poderão integrar a lista de promoção por merecimento:

- I - os Defensores Públicos que estiverem afastados do exercício de suas funções na Defensoria Pública do Estado;
  - 2. os membros do Conselho Superior.
- Artigo 118 - Os membros da Defensoria Pública do Estado somente poderão ser promovidos após 3 (três) anos de efetivo exercício no nível.

Artigo 119 - As promoções serão efetivadas por ato do Defensor Público-Geral do Estado, observadas as deliberações do Conselho Superior.

Artigo 120 - É obrigatória a promoção do Defensor Público que figurar por 3 (três) vezes consecutivas ou por 5 (cinco) vezes alternadas em lista de promoção por merecimento.

Artigo 121 - O Defensor Público que houver sofrido imposição de penalidade em processo administrativo disciplinar estará impedido de concorrer à promoção por merecimento pelo prazo de 2 (dois) anos, contados do cumprimento da pena.

SEÇÃO II

Do Reingresso

Artigo 122 - O reingresso na carreira de Defensor Público do Estado dar-se-á somente por reintegração, reversão de ofício ou aproveitamento.

SUBSEÇÃO I

Da Reintegração

Artigo 123 - Reintegração é o reingresso do Defensor Público no cargo anteriormente ocupado, em decorrência de decisão judicial ou revisão do processo administrativo disciplinar.

§ 1º - O Defensor Público reintegrado terá direito ao ressarcimento dos vencimentos e vantagens que deixou de perceber em razão da pena, inclusive o cálculo do tempo de serviço.

§ 2º - Se o cargo estiver ocupado, seu ocupante, se este não for concluído ao cargo de origem ou aproveitado em outro cargo.

SUBSEÇÃO II

Da Reversão

Artigo 124 - A reversão é o reingresso, de ofício, do Defensor Público aposentado por invalidez, uma vez verificada, por órgão médico oficial, a insubsistência dos motivos determinantes da aposentadoria.

§ 1º - A reversão far-se-á, de ofício, pelo Defensor Público-Geral do Estado, na classe a que pertença o aposentado.

§ 2º - A reversão dependerá de parecer favorável do Conselho Superior.

SUBSEÇÃO III

Do Aproveitamento

Artigo 125 - Extinto o cargo ou declarada sua desnecessidade, o Defensor Público ficará em disponibilidade com remuneração proporcional ao tempo de serviço.

Artigo 126 - O aproveitamento é o reingresso do Defensor Público colocado em disponibilidade.

§ 1º - O aproveitamento dar-se-á na classe a que pertencer o Defensor Público, preferencialmente, no mesmo órgão de atuação ou assalariado.

§ 2º - O aproveitamento terá precedência sobre as demais formas de provimento.

§ 3º - Haverá mais de um concorrente à mesma vaga, terá preferência o Defensor Público que contar com maior tempo de disponibilidade e, em caso de

empate, maior tempo de serviço na carreira da Defensoria Pública do Estado.

Artigo 127 - Será torçada sem efeito o aproveitamento e cassada a disponibilidade se o Defensor Público, identificado expressamente do ato que o determinou, não entrar em exercício no prazo pertinente, salvo doença comprovada em inspeção médica oficial.

CAPÍTULO VI

Da Vacância

Artigo 128 - A vacância de cargos da carreira da Defensoria Pública do Estado poderá ocorrer em razão de:

- I - aposentadoria;
- II - demissão;
- III - exoneração, a pedido ou de ofício;
- IV - falecimento.

Artigo 129 - Será expedido ato de exoneração de ofício se o Defensor Público:

- I - em seguida à posse, não entrar em exercício dentro do prazo legal;
- II - assumir o exercício de outro cargo de provimento efetivo, salvo se permitida a acumulação.

Artigo 130 - Dar-se-á a vacância do cargo na data do fato ou da publicação do ato que lhe der causa.

Artigo 131 - Na vacância, os cargos dos Níveis I a V retornarão à classe do Defensor Público Substituto.

CAPÍTULO VII

Da Distribuição Pecuniária

Artigo 132 - A distribuição pecuniária dos membros da Defensoria Pública do Estado será objeto de legislação própria.

Parágrafo único - Até que sobrevier a legislação a que se refere o "caput" deste artigo, a distribuição pecuniária dos membros da Defensoria Pública fica estabelecida em conformidade com as disposições transitórias desta lei complementar.

Artigo 133 - A distribuição pecuniária não sofrerá alterações além das previstas em lei, salvo quando se tratar de:

- I - prestação de alimentos determinada judicialmente;
  - II - reposição de parcela remuneratória indevidamente percebida;
  - III - desconto facultativo, a pedido.
- § 1º - As reposições serão descontadas em parcelas mensais, não excedentes à décima parte dos vencimentos.
- § 2º - Não haverá reposição nos casos em que a percepção indevida da remuneração houver decorrido de ato no mérito ou entendimento aprovado por órgão administrativo competente.

CAPÍTULO VIII

Das Vantagens Não-Pecuniárias

SEÇÃO I

Disposições Gerais

Artigo 134 - São asseguradas aos membros da Defensoria Pública do Estado as seguintes vantagens não-pecuniárias:

- I - férias;
- II - licença para tratamento de saúde;
- III - licença por doença em pessoa da família;
- IV - licença por casamento;
- V - licença por parto;
- VI - licença-maternidade, licença-adopção e licença-paternidade;
- VII - licença-prêmio por assiduidade;
- VIII - licença para tratar de interesses particulares;
- IX - licença para assistência ao filho portador de deficiência física, sensorial ou mental;
- X - outras previstas em lei.

Parágrafo único - O Defensor Público não poderá o direito às vantagens pecuniárias quando se afastar em virtude de férias, tratamento de saúde, casamento, parto, licença-prêmio e outros estabelecimentos que a legislação considere como de efetivo exercício para todos os efeitos legais.

SEÇÃO II

Das Vantagens Não-Pecuniárias em Espaço

SUBSEÇÃO I

Das Férias

Artigo 135 - Os membros da Defensoria Pública do Estado terão direito a férias anuais de 30 (trinta) dias, após completarem 1 (um) ano de efetivo exercício na carreira, sendo-lhes facultado o respectivo gozo em 2 (dois) períodos iguais.

§ 1º - Ao entrar em gozo de férias e ao reassumir o exercício de seu cargo, o Defensor Público fará as devidas comunicações ao Defensor Público-Geral do Estado e ao Corregedor-Geral.

§ 2º - Na comunicação do início das férias deverá constar deliberação do ato de serviços sob o dia.

§ 3º - A inexistência ou a falsidade da declaração prevista no § 2º deste artigo poderá impor suspensão das férias, sem prejuízo das sanções disciplinares e outras medidas cabíveis.

§ 4º - O Defensor Público removido durante o gozo de férias computará, a partir do seu término, o prazo para assumir suas novas funções.

SUBSEÇÃO II

De Licença para Tratamento de Saúde

Artigo 136 - Ao membro da Defensoria Pública do Estado que, por motivo de saúde, estiver impossibilitado para o exercício de suas funções, será concedida licença para tratamento de saúde, pelo prazo máximo de 4 (quatro) anos, com todos os direitos e vantagens de seu cargo.

Parágrafo único - Fim do prazo de que trata este artigo, o Defensor Público será submetido à inspeção médica e aposentado, se verificada sua invalidez, permitindo-se o licenciamento além desse prazo quando não se justificar a aposentadoria.

Artigo 137 - A licença para tratamento de saúde dependerá de inspeção médica e poderá ser concedida de ofício ou a pedido do Defensor Público.

SUBSEÇÃO III

Da Licença por Doença em Pessoa da Família

Artigo 138 - Será concedida aos membros da Defensoria Pública do Estado licença por doença em pessoa da família, comprovada por inspeção médica.

Parágrafo único - Considera-se pessoa da família, para efeitos deste artigo, o cônjuge ou companheiro e os ascendentes e descendentes em 1º grau.

Artigo 139 - A licença de que trata o artigo 138 desta lei complementar será concedida:

§ 2º - A Corregedoria-Geral realizará, anualmente, no mínimo 40 (quarenta) reuniões ordinárias, mediante em convocação do Intimador, na sede da Corregedoria-Geral.

§ 3º - A omissão de qualquer ato antes do prazo estabelecido, no que couber, o disposto no artigo 172, §§ 1º e 2º, desta lei complementar.

Artigo 172 - A comissão extraordinária será realizada pelo Corregedor-Geral, de ofício, podendo ainda ser determinada pelo Defensor Público-Geral do Estado ou pelo Conselho Superior, para a apuração de: I - abusos, erros ou omissões que incompatibilizam o membro da Defensoria Pública do Estado para o exercício do cargo ou função;

II - atos que comprometam o prestígio ou a dignidade da Instituição;

III - descumprimento do dever funcional ou procedimento incorreto.

§ 1º - Concluída a comissão, o Corregedor-Geral elaborará relatório circunstanciado, mencionando os fatos apurados e as providências adotadas, propondo as medidas de caráter disciplinar ou administrativo que excedam suas atribuições, bem como informando sobre os aspectos moral, intelectual e funcional dos Defensores Públicos.

§ 2º - O relatório da comissão será sempre levado ao conhecimento dos órgãos da administração superior da Defensoria Pública do Estado.

Artigo 173 - Com base nas observações feitas nas comissões, o Corregedor-Geral propõe ao Conselho Superior a edição de normas para orientar a conduta dos Defensores Públicos.

Artigo 174 - Sempre que verificaria legítima das diversas instâncias aos membros da Defensoria Pública do Estado, o Corregedor-Geral tornará todos ressamados do que cougier no ensino de autos, livros, papéis e das informações que obtiver, instaurando sindicância ou propondo a abertura do processo administrativo disciplinar.

Artigo 175 - O Corregedor-Geral, de ofício ou por recomendação do Conselho Superior, poderá realizar inspeção nas Defensorias Públicas.

Artigo 176 - A inspeção terá respeito à regularidade administrativa dos serviços, devendo o Corregedor-Geral elaborar relatório e remeter ao Conselho Superior e aos Subdefensores Gerais.

**CAPÍTULO II**  
**Das Penalidades**

Artigo 177 - Os membros da Defensoria Pública do Estado são passíveis das seguintes sanções disciplinares: I - advertência;

II - censura;

III - suspensão compulsória, quando a falta praticada, pela sua gravidade e repercussão, tornar incompatível a permanência do faloso no órgão de atuação de sua lotação;

IV - suspensão por até 90 (noventa) dias;

V - cassação de disponibilidade e de aposentadoria, VI - demissão.

Artigo 178 - Na aplicação das penas disciplinares, deverão ser consideradas a natureza e a gravidade da infração, os danos que dela resultarem para o serviço e os antecedentes do infrator.

Artigo 179 - A pena de advertência será aplicada, por escrito, no caso de descumprimento de dever funcional de pequena gravidade.

Artigo 180 - A pena de censura será aplicada, por escrito, ao infrator que, já punido com advertência, vier a praticar outra infração disciplinar que o torne passível da mesma pena ou se a gravidade da infração justificar, desde logo, a aplicação da pena de censura.

Artigo 181 - A pena de suspensão será aplicada no caso de: I - infrator que, já punido com censura, vier a praticar outra infração disciplinar que o torne passível da mesma sanção ou se a gravidade da infração justificar, desde logo, a aplicação da pena suspensiva;

II - violação de proibições e impedimentos previstos nos artigos 165 e 166 desta lei complementar, ressalvado o disposto em seu artigo 183, incisos II e III.

Parágrafo único - Enquanto perdurar, a suspensão acarretará a perda dos direitos e vantagens decorrentes do exercício do cargo, não podendo ter início durante férias ou licenças.

Artigo 182 - A penalidade de cassação de disponibilidade ou de aposentadoria será aplicada se o Defensor Público houver praticado, quando em atividade, falta passível de pena de demissão.

Artigo 183 - A pena de demissão será aplicada ao membro da Defensoria Pública do Estado nos casos de: I - prática de conduta tipificada como infração penal incompatível com o exercício do cargo;

II - prática das condutas previstas nos artigos 165 e 166 desta lei complementar, quando a infração se der mediante o exercício irregular da advocacia;

III - abandono do cargo;

IV - procedimento irregular, de natureza grave.

§ 1º - Considera-se abandono do cargo o não comparecimento do Defensor Público ao serviço por mais de 30 (trinta) dias.

§ 2º - Para os fins previstos no inciso I deste artigo, considera-se incompatíveis com o exercício do cargo, dentre outras, as infrações penais praticadas contra a administração e a fé pública e as que imponham lesão aos cofres públicos e dilapidação do patrimônio público ou de bens confiados à sua guarda.

Artigo 184 - Extingue-se a punibilidade pela prescrição: I - da falta sujeita às penas de advertência, censura e suspensão compulsória, em 2 (dois) anos;

II - da falta sujeita à pena de suspensão, demissão e cassação da disponibilidade e de aposentadoria, em 5 (cinco) anos;

III - da falta prevista em lei como infração penal, no prazo de prescrição em abstrato da pena criminal, se for superior a 5 (cinco) anos.

§ 1º - A prescrição começa a correr: I - do dia em que a falta foi cometida;

II - do dia em que haja cessado a continuação ou permanência, nas faltas continuadas ou permanentes.

§ 2º - Interrompem o prazo de prescrição:

1 - a expedição de portaria que instaura sindicância e a que instaura processo administrativo;

2 - a prolação da decisão que impõe aplicação de sanção disciplinar.

Artigo 185 - As decisões referentes à imposição de sanção disciplinar, com menção dos fatos que lhe deem causa, constarão do prontuário do Defensor Público.

Parágrafo único - Decorridos 5 (cinco) anos da imposição de sanção disciplinar, sem cometimento de nova infração, não mais poderá ela ser considerada em prejuízo do Defensor Público, inclusive para efeito de reincidência.

Artigo 186 - As decisões definitivas referentes à imposição de sanção disciplinar serão publicadas no Diário Oficial.

**CAPÍTULO III**  
**Do Procedimento Disciplinar**

**SEÇÃO I**  
**Disposições Preliminares**

Artigo 187 - A apuração das infrações disciplinares será feita mediante: I - processo administrativo sumário, quando cabíveis as penas de advertência, censura e suspensão;

II - processo administrativo ordinário, quando cabíveis as penas de cassação de disponibilidade ou aposentadoria e de demissão.

Parágrafo único - O processo administrativo poderá ser precedido de sindicância, de caráter implacável, quando não houver elementos suficientes para a apuração da falta ou da sua autoria.

Artigo 188 - Compete ao Corregedor-Geral, sempre por despacho motivado, a instauração: I - de sindicância:

a) da ofício;

b) por determinação do Defensor Público-Geral do Estado ou do Conselho Superior;

c) por provocação de qualquer pessoa, vedadas a denúncia anônima e a que não tenha elementos indiciários de infração disciplinar;

II - de processo administrativo, por determinação do Defensor Público-Geral do Estado.

Artigo 189 - Durante a sindicância ou processo administrativo, o Defensor Público-Geral do Estado, por representação do Corregedor-Geral, poderá afastar o sindicado ou o indicado do exercício do cargo, sem prejuízo de seus vencimentos e vantagens, desde que demonstrada a necessidade da medida para a garantia da regular apuração dos fatos.

Parágrafo único - O afastamento não excederá 60 (sessenta) dias, podendo, excepcionalmente, ser prorrogado por até igual período mediante decisão do Defensor Público-Geral do Estado, provocada por representação do Corregedor-Geral, caso se mantenha a necessidade referida no "caput" deste artigo.

Artigo 190 - No processo administrativo e na sindicância, fica assegurado aos membros da Defensoria Pública do Estado o exercício de ampla defesa, pessoalmente, ou por advogado, mediante intimação pessoal de todos os atos do procedimento.

Parágrafo único - Se o indicado ou sindicado não for encontrado ou se faltar à citação ou intimação, será citado ou intimado por aviso publicado no Diário Oficial.

Artigo 191 - Os autos de sindicância e de processo administrativo serão sigilozos e, ao final, arquivados na Corregedoria-Geral.

Artigo 192 - Aos autos de sindicância e de processo administrativo somente terão acesso o sindicado ou indicado e seu advogado.

Artigo 193 - Aplicam-se, subsidiariamente, aos procedimentos disciplinares da que trata esta lei complementar as regras do Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado e do Código de Processo Penal.

**SEÇÃO II**  
**Da Sindicância**

Artigo 194 - A sindicância será processada na Corregedoria-Geral da Defensoria Pública do Estado e terá como instaurador o Corregedor-Geral.

§ 1º - O Corregedor-Geral poderá delegar as funções de sindicância a um ou mais de seus Corregedores Adjuntos.

§ 2º - Figurando como sindicado o Defensor Público-Geral do Estado ou o Corregedor-Geral, a sindicância será processada perante o Conselho Superior, sendo como sindicante um dos Conselheiros com direito a voto, escolhido mediante sorteio.

§ 3º - Da instalação dos trabalhos levar-se-á ata resumida.

§ 4º - A sindicância terá caráter reservado e deverá estar concluída dentro de 30 (trinta) dias, a contar da instalação dos trabalhos, prorrogáveis por igual prazo, mediante despacho fundamentado do sindicante.

Artigo 195 - Colhidos os elementos necessários à comprovação do fato e da autoria, será imediatamente ouvido o sindicado, que deverá ser pessoalmente intimado e cientificado do quanto apurado, com antecedência mínima de 2 (dois) dias.

Parágrafo único - Se o sindicado não for encontrado ou se faltar à intimação, será intimado por aviso publicado no Diário Oficial, observando-se o prazo fixado no "caput" deste artigo.

Artigo 196 - Nos 3 (três) dias seguintes à sua oitiva, o sindicado ou seu advogado poderá oferecer ou indicar provas de sua inocência.

Artigo 197 - Concluída a produção de provas, o sindicado será intimado para, dentro de 7 (sete) dias, oferecer defesa escrita, pessoalmente ou por advogado, assegurada vista dos autos pelo mesmo prazo, mediante entrega em livro próprio.

Parágrafo único - Se o sindicado não for encontrado ou se faltar à intimação, será intimado por aviso publicado no Diário Oficial, observando-se o prazo fixado no "caput" deste artigo.

**SEÇÃO III**  
**Do Processo Administrativo Sumário**

Artigo 199 - O processo administrativo sumário, para aplicação das sanções disciplinares incluídas no artigo 177, incisos I a IV, desta lei complementar, será instaurado por despacho motivado do Corregedor-Geral, que o convocará.

Parágrafo único - O Corregedor-Geral poderá delegar estas funções a um ou mais de seus Corregedores Adjuntos.

§ 2º - O Corregedor-Geral, havendo necessidade, designará servidores do órgão para secretariar os trabalhos.

Artigo 200 - A portaria de instauração deverá conter a qualificação do indicado, a exposição dos fatos imputados e a indicação das normas infringidas, sendo instruída com a sindicância, se houver, ou com os elementos de prova existentes.

Artigo 201 - Compromissado o secretário e efetivada a abertura da portaria e dos documentos que a acompanharem, o Corregedor-Geral deliberará sobre a realização da prova e diligências necessárias à comprovação dos fatos e da autoria, bem como designará data para a audiência da instrução em que serão ouvidos o indicado e os testemunhas arroladas pela acusação e pela defesa, até o máximo de 3 (três) para cada uma.

§ 1º - O Corregedor-Geral, na audiência referida neste artigo, poderá ouvir o denunciante, se necessário à apuração do fato.

§ 2º - O indicado será desde logo e pessoalmente da acusação, devendo o respectivo mandado conter cópia da portaria e dos documentos que a acompanharem, intimação ainda a data e horário da audiência a que se refere o "caput" deste artigo.

§ 3º - Por intimação do mandado, referido no § 2º deste artigo, facultar-se-á ao indicado, pessoalmente ou por advogado, a apresentação, no prazo de 10 (dez) dias, da defesa prévia, com o rol de testemunhas, oferecendo e especificando as provas que pretenda produzir.

§ 4º - Se o indicado não for encontrado ou se faltar à citação, será citado por aviso publicado no Diário Oficial, observando-se o prazo disposto no § 3º deste artigo.

§ 5º - Se o indicado não atender à citação e não se fizer representar por advogado, será declarado revel.

§ 6º - Na hipótese do disposto no § 5º deste artigo, o Corregedor-Geral designará um Defensor Público para patrociná-la defesa do indicado, com a fixação de honorários advocatícios em favor da Defensoria Pública do Estado, devidos ao final.

§ 7º - O Defensor Público designado não poderá recusar-se da incumbência sem justo motivo.

§ 8º - Ao indicado ou seu advogado é assegurado o direito de retirar os autos da repartição, mediante recibo, durante o prazo para sua manifestação, salvo na hipótese da peça comum.

Artigo 202 - O Corregedor-Geral determinará a intimação dos testemunhas de acusação e de defesa.

Parágrafo único - Se o indicado ou seu advogado comprometer-se a trazer os testemunhas independentemente da intimação, presumir-se-á a existência da inquirição, caso os testemunhas de defesa não compareçam à audiência da instrução.

Artigo 203 - O Corregedor-Geral poderá indeferir, em despacho motivado, provas impertinentes ou que tenham inútil momento probatório.

Artigo 204 - Depois de citado, o indicado não poderá, sob pena de prosseguir o processo à sua revelia, deixar de comparecer, sem justo motivo, aos atos processuais para os quais tenha sido intimado.

Artigo 205 - O indicado revel poderá, a qualquer tempo, constituir advogado, que substituirá o membro da Defensoria Pública do Estado designado para patrociná-la defesa, iniciando o processo no estado em que se encontra, sem prejuízo dos honorários advocatícios devidos à instituição, cujo valor será arbitrado pelo Corregedor-Geral.

Artigo 206 - Se a autoridade processante verificar que a presença do indicado poderá influir no ânimo do denunciante ou de testemunha, da modo que prejudique a tomada do depoimento, solicitará sua restrição, prosseguindo na inquirição com a presença de seu advogado.

Parágrafo único - Na hipótese do disposto no "caput" deste artigo, deverão constar do termo a ocorrência e os motivos que a determinaram.

Artigo 207 - A instrução deverá ser concluída no mesmo dia e, não sendo possível, será designada audiência em continuação, salvo intimados todos os interessados.

Artigo 208 - Concluída a instrução, o indicado ou seu procurador terá 7 (sete) dias para apresentar alegações finais por escrito.

Artigo 209 - Encerrada a instrução, o Corregedor-Geral terá 15 (quinze) dias para encaminhar os autos, com relatório conclusivo, ao Conselho Superior, que deliberará em 20 (vinte) dias, remetendo em seguida o feito ao Defensor Público-Geral do Estado, para decisão no mesmo prazo.

Artigo 210 - O processo deverá ser concluído em 90 (noventa) dias, prorrogáveis por até igual prazo.

Artigo 211 - O indicado será intimado da decisão pessoalmente ou por via postal, salvo se for revel ou se faltar à intimação, caso em que esta será feita por publicação no Diário Oficial.

Parágrafo único - A intimação da decisão será realizada por meio de servidor ou membro da Defensoria Pública do Estado, ou mediante carta registrada, com aviso de recebimento.

**SEÇÃO IV**  
**Do Processo Administrativo Ordinário**

Artigo 212 - O processo administrativo ordinário, para apuração de infrações sujeitas às penas de cassação de disponibilidade ou de aposentadoria e de demissão, será precedido pelo Corregedor-Geral.

Parágrafo único - O processo de que trata este artigo deverá estar concluído dentro de 120 (cento e vinte) dias, prorrogáveis por até igual prazo.

Artigo 213 - A portaria de instauração de processo administrativo ordinário, expedida pelo Corregedor-Geral, conterá a identificação do indicado, a exposição dos fatos imputados e a indicação das normas infringidas, sendo instruída com os autos da sindicância, se houver, ou com os elementos de prova existentes.

Artigo 214 - A citação do indicado será pessoal, com antecedência mínima de 2 (dois) dias em relação à data do interrogatório, convocação, na oportunidade, cópia da portaria de instauração do processo e dos documentos que a acompanharem.

§ 1º - Se o indicado não atender à citação e não se fizer representar por advogado, será declarado revel, e o Corregedor-Geral designará Defensor Público para patrociná-la defesa do indicado, com a fixação de honorários advocatícios em favor da Defensoria Pública do Estado, devidos ao final.

§ 2º - O Defensor Público designado não poderá recusar-se da incumbência sem justo motivo.

§ 3º - O indicado, depois da citação, não poderá, sob pena de prosseguir o processo à sua revelia, deixar de comparecer, sem justo motivo, aos atos processuais para os quais tenha sido regularmente intimado.

§ 4º - O indicado revel poderá, a qualquer tempo, constituir advogado, que substituirá o membro da Defensoria Pública do Estado designado como defensor, iniciando o processo no estado em que se encontra, sem prejuízo dos honorários advocatícios devidos à instituição, cujo valor será arbitrado pelo Corregedor-Geral.

Artigo 215 - O indicado será interrogado sobre os fatos constantes da portaria, levando-se o respectivo termo.

Artigo 216 - O indicado terá o prazo de 3 (três) dias, contados do interrogatório, para apresentar defesa prévia e requerer e especificar as provas que pretenda produzir, podendo arrolar até 3 (três) testemunhas.

Parágrafo único - Durante o prazo previsto neste artigo, os autos poderão ser retirados da Corregedoria, pelo indicado ou por seu advogado, mediante entrega em livro próprio.

Artigo 217 - Fim o prazo para defesa prévia, o Corregedor-Geral designará data para abertura da instrução, podendo indeferir fundamentadamente as provas impertinentes ou que tenham intuito probatório.

Artigo 218 - O indicado e seu advogado deverão ser intimados pessoalmente de todos os atos e termos do processo, com antecedência mínima de 48 (quarenta e oito) horas.

Artigo 219 - Sendo intimados para comparecer à audiência as testemunhas de acusação e da defesa, bem assim o indicado e seu advogado:

§ 1º - As testemunhas são obrigadas a comparecer às audiências quando regularmente intimadas e, se injustificadamente não o fizerem, poderão ser conduzidas pela autoridade policial, mediante requisição do Corregedor-Geral.

§ 2º - As testemunhas serão inquiridas pelo Corregedor-Geral, facultado o direito de reapresenta.

§ 3º - Na impossibilidade de inquirir todas as testemunhas na mesma audiência, o Corregedor-Geral poderá, desde logo, designar tantas datas quantas forem necessárias para tal fim.

Artigo 220 - Encerrada a produção de provas, será concluído o prazo de 3 (três) dias para requerimento de diligências.

Parágrafo único - Transcorrido esse prazo, o Corregedor-Geral decidirá sobre as diligências requeridas, podendo determinar outras que julgar necessárias.

Artigo 221 - Concluídas as diligências, o indicado ou seu advogado será intimado para, em 7 (sete) dias, oferecer alegações finais por escrito, assegurada vista dos autos fora da Corregedoria pelo mesmo prazo, mediante registro da cópia.

Artigo 222 - Esgotado o prazo da que trata o artigo 221, o Corregedor-Geral, em 20 (vinte) dias, elaborará relatório conclusivo e remeterá os autos ao Conselho Superior, que deliberará em 30 (trinta) dias, encaminhando o feito em seguida ao Defensor Público-Geral do Estado, para decisão no mesmo prazo.

Artigo 223 - O indicado, em qualquer caso, será intimado da decisão na forma prevista no artigo 211 desta lei complementar.

Artigo 224 - Os atos e termos para os quais não foram fixados prazos observados aqueles que o Corregedor-Geral determinar.

**SEÇÃO V**  
**Do Recurso e do Pedido de Reconsideração**

Artigo 225 - Das decisões consideradas cabíveis: I - quando proferidas pelo Defensor Público-Geral do Estado, recusada, com efeito suspensivo, ao plenário do Conselho Superior, que não poderá agravar a pena imposta;

II - quando proferidas pelo Governador do Estado, pedido de reconsideração, na forma da Lei nº 10.261, de 28 de outubro de 1968 (Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado).

Parágrafo único - O recurso será efeito meramente devolutivo em caso de aplicação da pena de suspensão, quando a pena proposta, nos termos da portaria inaugural, seja a de demissão.

Artigo 226 - O recurso será interposto pelo indicado ou por seu advogado, no prazo de 10 (dez) dias, contados da intimação da decisão, mediante petição dirigida ao Presidente do Conselho Superior, devendo conter, desde logo, as razões do recurso.

Artigo 227 - Recebida a petição, o Presidente do Conselho Superior determinará sua juntada aos autos, salvo se impertinente o recurso, caso em que, certificada a circunstância nos autos, mandará devolvê-lo ao substor.

Artigo 228 - O julgamento do recurso realizar-se-á de acordo com os normas regimentais, iniciando-se o racoamento da decisão na forma do artigo 211 desta lei complementar.

**SEÇÃO VI**  
**Da Revisão do Processo Administrativo**

Artigo 229 - Admitir-se-á, a qualquer tempo, a revisão de punição disciplinar da que não tenha sido recurso o pedido de reconsideração, sempre que forem alegados fatos novos, circunstâncias ainda não apuradas ou vícios insanáveis de procedimento capazes de justificar, respectivamente, redução ou anulação da respectiva penalidade.

§ 1º - A simples alegação da injustiça da decisão não será considerada como fundamento para a revisão.

§ 2º - Não será admitida a reteração da pedido pelo mesmo fundamento.



## **Sumário**

Lista de Figuras	9
Lista de Tabelas	11
Lista de Abreviaturas e Siglas	12
Lista de Símbolos	13
Resumo	14
Abstract	15
Resume	16
<b>Introdução</b>	<b>17</b>
<b>Capítulo 1 – Serviços</b>	
1.1. Introdução	22
1.2. Assistência Jurídica. Assistência Judiciária. Justiça Gratuita. Acesso à Justiça	23
1.3. Modelos de Assistência Judiciária	25
1.4. Metodologia de Análise do Serviço	27
1.4.1. QualiHab	28
1.4.2. Modelo de Lógica do Serviço	30
1.5. Síntese	37
<b>Capítulo 2 – Método para Análise da TI</b>	
2.1. Introdução	39
2.2. Conceitos Necessários	39
2.3. Modelo de Análise da Tecnologia da Informação (MAN/TI)	41
2.3.1. Análise dos fatores críticos de sucesso	42
2.3.2. Estudo do grid estratégico e da matriz intensidade de informação	43
2.3.3. Modelo de alinhamento estratégico	45
2.3.4. Alinhamento Estratégico	45
2.3.5. Razões para descentralização	47
2.3.6. Grau de descentralização	48
2.3.7. Estágio de informatização e estágio de descentralização	49
2.3.8. Função e operação da TI	51
2.3.9. Nível de participação dos usuários	52
2.3.10. Organização da área de TI	53
2.4. Análise dos Ativos da TI e dos Imperativos da Organização da TI	53
2.5. Enquadramento da Aplicação da TI a Ser Avaliada nos Degraus da 'Escala de Avaliação de Benefícios' – Farbey et al. (1995)	55
2.6. Riscos em Projetos de TI	58
2.7. Uso da Internet (Enfoque no E-commerce) como Ferramenta Competitiva	58
2.8. Implantação do Correio Eletrônico	58
2.9. Importância do Uso da TI	59
2.10. Conceitos Aplicáveis na Organização de Estudo	59

2.11. Síntese	60
<b>Capítulo 3 – Aplicação do MAN/TI</b>	
3.1. Introdução	61
3.2. Questões Gerais sobre a Organização e o Relacionamento com a TI	61
3.3. Estratégia	66
3.4. Método Utilizado	72
3.4.1. Indicadores de Desempenho	72
3.4.2. Análise dos Fatores Críticos de Sucesso	73
3.4.3. Análise dos Ativos da TI	75
3.4.4. Análise dos Imperativos da TI	76
3.4.5. Estudo do Grid Estratégico e da Matriz de Intensidade de Informação	77
3.4.6. Alinhamento Estratégico	78
3.5. Síntese	79
<b>Capítulo 4 - Método da Engenharia da Informação</b>	
4.1. Introdução	81
4.2. Planejamento Estratégico de Informações	82
4.2.1. Levantamento de Dados	82
4.2.2. Modelagem de Dados	84
4.3. Processos Gerenciais e Análise do Sistema Atual	87
4.4. Análise da Área do Negócio	87
4.4.1. Diagrama de Fluxo de Dados	89
4.5. Método a Ser Aplicado	91
4.6. Síntese	91
<b>Capítulo 5 – Aplicação da EI</b>	
5.1. Introdução	93
5.2. Levantamento de Dados	93
5.3. Modelagem de Dados	101
5.4. Processos Gerenciais	104
5.5. Análise da Área do Negócio	105
5.6. Modelo de Dados	106
5.7. Construção	109
5.7.1. Concepção do Banco de Dados	109
5.7.1.1. Normalização	109
5.7.1.1.1. Primeira Forma Normal	110
5.7.1.1.2. Segunda Forma Normal	110
5.7.1.1.3. Terceira Forma Normal	111
5.7.1.1.4. Quarta Forma Normal	111
5.7.1.2. Aplicação da Normalização	112
5.7.2. Plataforma de Desenvolvimento	114
5.7.3. Construção do Sistema	115
5.8. Síntese	116

<b>Capítulo 6 – Implantação e Resultados</b>	
6.1. Introdução	117
6.2. Discussão	118
6.3. Síntese	120
<b>Conclusão</b>	122
<b>Bibliografia</b>	125
<b>Anexos</b>	128

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Eficiência x Eficácia – Laurindo (2002) adaptado</b>	<b>22</b>
<b>Figura 2 – Modelos de Assistência Judiciária</b>	<b>27</b>
<b>Figura 3 – Método dos Gaps - Zeithaml et al. (1990)</b>	<b>29</b>
<b>Figura 4 – Modelo de lógica do serviço – Kingman-Brundage et al. (1994)</b>	<b>30</b>
<b>Figura 5 – Posicionamento Estratégico – Porter (1987)</b>	<b>43</b>
<b>Figura 6 – Grid Estratégico – McFarlan (1984)</b>	<b>44</b>
<b>Figura 7 – Matriz Intensidade de Informação - Porter; Millar (1985)</b>	<b>44</b>
<b>Figura 8 – Alinhamento Estratégico</b>	<b>45</b>
<b>Figura 9 – Alinhamento Estratégico 2 – Laurindo (2002)</b>	<b>46</b>
<b>Figura 10 – Estágio de Informatização – Nolan (1979)</b>	<b>49</b>
<b>Figura 11 – Estágio de Descentralização da TI – Donovan (1988)</b>	<b>51</b>
<b>Figura 12 – Função e Operação –Grajew &amp; Oliveira (1987)</b>	<b>52</b>
<b>Figura 13 – Grid de Avaliação de Ativos da TI – Ross et al. (1996)</b>	<b>54</b>
<b>Figura 14 – Escada de Avaliação de Benefícios – Farbey et al. (1995)</b>	<b>56</b>
<b>Figura 15 - Estrutura da PGE</b>	<b>62</b>
<b>Figura 16 - Modelo das Cinco Forças Competitivas - Porter (1979)</b>	<b>67</b>
<b>Figura 17 - Estratégia – Slack &amp; Chambers (1997)</b>	<b>70</b>

<b>Figura 18 – Posicionamento Estratégico - Porter (1987)</b>	<b>71</b>
<b>Figura 19 – Grid de Avaliação de Ativos da TI – Ross et al. (1996)</b>	<b>76</b>
<b>Figura 20 – Grid Estratégico – McFarlan (1984)</b>	<b>77</b>
<b>Figura 21 – Matriz de Intensidade de Informação – Porter &amp; Millar (1985)</b>	<b>78</b>
<b>Figura 22 – Alinhamento Estratégico</b>	<b>78</b>
<b>Figura 23 – Engenharia da Informação</b>	<b>82</b>
<b>Figura 24 – Planejamento Estratégico de Informações – Feliciano Neto; Furlan; Higa (1988)</b>	<b>83</b>
<b>Figura 25 – Fluxo de Dados</b>	<b>89</b>
<b>Figura 26 – Processos</b>	<b>89</b>
<b>Figura 27 – Agente Externo</b>	<b>90</b>
<b>Figura 28 – Depósito de Dados</b>	<b>90</b>
<b>Figura 29 - Matriz Objetivos da organização vs. Objetivos da área funcional</b>	<b>98</b>
<b>Figura 30 - Matriz Objetivos da área funcional vs. FCS da área funcional</b>	<b>99</b>
<b>Figura 31 - Matriz FCS da área funcional vs. Problemas</b>	<b>100</b>
<b>Figura 32 - Matriz FCS da área funcional vs. Necessidades de informação</b>	<b>101</b>
<b>Figura 33 - Modelo de Entidade-Relacionamento de Chen</b>	<b>104</b>
<b>Figura 34 - Diagrama de Decomposição Funcional</b>	<b>104</b>
<b>Figura 35 - Modelo de Entidade-Relacionamento de Chen Pós-Normalização</b>	<b>106</b>
<b>Figura 36 - Diagrama Funcional e de Atividades</b>	<b>106</b>
<b>Figura 37 - Diagrama de Fluxo de Dados da Área Funcional (Nível Zero)</b>	<b>107</b>
<b>Figura 38 - Diagrama de Fluxo de Dados</b>	<b>108</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – Perspectivas de Alinhamento Estratégico – Laurindo (2002)</b>	<b>46</b>
<b>Tabela 2 – Análise do Grau de Descentralização</b>	<b>48</b>
<b>Tabela 3 – Características dos Estágios de Informatização – Laurindo (2002)</b>	<b>50</b>
<b>Tabela 4 – Interação SI – Função</b>	<b>52</b>
<b>Tabela 5 – Interação SI – Função – Dias (1987)</b>	<b>53</b>
<b>Tabela 6 – Análise dos Ativos da TI – Laurindo (2002)</b>	<b>54</b>
<b>Tabela 7 – Imperativos da TI – Laurindo (2002)</b>	<b>55</b>
<b>Tabela 8 – Análise dos Ativos da TI</b>	<b>75</b>
<b>Tabela 9 – Imperativos da TI</b>	<b>76</b>
<b>Tabela 10 – Quadro de Nomenclatura Básica de Atributos - Feliciano Neto; Furlan; Higa (1988)</b>	<b>85</b>
<b>Tabela 11 – Tipos de Cardinalidade - Feliciano Neto; Furlan; Higa (1988)</b>	<b>86</b>
<b>Tabela 12 – Análise Clientes</b>	<b>102</b>
<b>Tabela 13 – Análise Teses</b>	<b>102</b>
<b>Tabela 14 - Análise Contato</b>	<b>103</b>
<b>Tabela 15 - 1ª Forma Normal – Clientes</b>	<b>112</b>
<b>Tabela 16 - 2ª Forma Normal – Clientes</b>	<b>113</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5S (Seiri = arrumação, Seiketsu = manter ambiente asseado, Seiso = limpeza, Seiton = ordenação e Shitsuke = seguir as regras locais e pensar nos outros)

art(s). – artigo(s)

DFD – Diagrama de Fluxo de Dados

EI – Engenharia de Informação

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

MAN/TI – Modelo de Análise de TI – Laurindo (2002)

PAJ – Procuradoria de Assistência Judiciária

PEI – Planejamento Estratégico de Informações

PGE – Procuradoria-Geral do Estado

PRODESP – Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo

SI – sistema de informação

TI – Tecnologia da Informação

## LISTA DE SÍMBOLOS

§ - parágrafo

—○—+ 1ª cardinalidade

+—+ 2ª cardinalidade

—○—< 3ª cardinalidade

+—< 4ª cardinalidade

## **RESUMO**

Esta monografia visa a estruturar um sistema de informações (SI) eletrônico em um órgão público que está em transformação, a Procuradoria de Assistência Judiciária do Estado de São Paulo, que será desmembrada da Procuradoria-Geral do Estado e formará a Defensoria Pública do Estado de São Paulo. O sistema utiliza a plataforma Microsoft Access, servindo como SI local e complementando a utilização de um pacote Lotus Notes, que está sendo implementado pela PRODESP (Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo). Este trabalho tem por objetivo, também, propor uma estratégia de Tecnologia da Informação (TI) para o órgão atual e o nascituro e, principalmente, fomentar uma cultura baseada na gestão do conhecimento.

## **ABSTRACT**

This article goals to build an electronic information system (IS) in a public organization, which is being transformation: Procuradoria de Assistência Judiciária do Estado de São Paulo (Judicial Attorneyship of State of Sao Paulo). This organization will be torn off from Procuradoria-Geral do Estado de São Paulo (General Attorney of State of Sao Paulo) in order to create the Defensoria Pública do Estado de São Paulo (Public Defence of State of Sao Paulo). This system uses Microsoft Access as software mainframe as a local IS and it completes Lotus Notes use, which is being structured by PRODESP (Data Processing Company of State of Sao Paulo). This article also ends to propose a IT strategy to the actual organization and newborn one and blow a wind of knowledge management.

## RÉSUMÉ

Ce travail a la fin d'structurer un système d'information (SI) électronique pour une répartition publique, qui est en transformation: la Procuradoria de Assistência Judiciária do Estado de São Paulo. Ce service public-ci sera démembrée de la Procuradoria-Geral do Estado et la Defensoria Pública do Estado de São Paulo (qui aurait le même rôle du Médiateur de la République) sera créée. Le système utilise le progiciel Microsoft Access comme un SI local et cela complète l'utilisation du progiciel Lotus Notes, qui est en train d'être structuré par la PRODESP (Société de Procédure de Données de l'État de São Paulo). Cette monographie fait aussi l'objectif de proposer une stratégie de Technologie de l'Information (TI) pour l'organisation actuelle et celle qui sera né et, principalement, promouvoir une culture basée à la gestion de la connaissance.

## INTRODUÇÃO

“O bicho

Vi ontem um bicho  
Na imundície do pátio  
Catando comida entre os detritos.

Quando achava alguma coisa,  
Não examinava nem cheirava:  
Engolia com voracidade.

O bicho não era um cão,  
Não era um gato,  
Não era um rato.

O bicho, meu Deus, era um homem.”

Manuel Bandeira (1979, p.196)

Este trabalho foi desenvolvido nas instalações da Procuradoria de Assistência Judiciária de São Paulo (PAJ) no Fórum Ministro Mário Guimarães, notoriamente Fórum Barra Funda, para o desenvolvimento e implantação de um sistema de informações para abranger dados de clientes; e uma estratégia de Tecnologia da Informação para a Procuradoria-Geral do Estado (PGE) como um todo e para a nascitura Defensoria Pública do Estado de São Paulo.

A PAJ exerce o serviço público de assistir perante um juízo (corte) cível ou criminal pessoas que não dispõem de quantia suficiente para contratar um advogado. A título de exemplo, nas Varas de Família e Sucessões, a PAJ defende os interesses de uma pessoa que seja remunerada em menos de três salários mínimos. É formada por Procuradores do Estado, técnicos administrativos e estagiários.

### **A Procuradoria de Assistência Judiciária**

O Fórum Barra Funda localiza-se na Avenida Doutor Abrão Ribeiro, n.º 313, continuação da Avenida Pacaembu em sentido à Marginal Tietê, altura do cruzamento com a Avenida Marquês de São Vicente (onde em uma das esquinas localiza-se o Wal-Mart). O órgão judicial compõe-se de trinta Varas Criminais, cada qual com o respectivo cartório (Ofício Criminal), além do 1º Tribunal do Júri, com seus dez plenários. O prédio também acolhe as 33 seções da PAJ (uma para cada

Vara Criminal e três para o Júri), o Ministério Público (e suas Procuradorias Criminais) e o DIPO (Departamento de Inquéritos Policiais).

A Procuradoria de Assistência Judiciária (PAJ), órgão onde o integrante do grupo realiza estágio credenciado, é um ramo da Procuradoria-Geral do Estado (PGE). Esta, por sua vez, defende o Governo do Estado de São Paulo em face das pessoas físicas (cidadãos) e jurídicas (empresas que acionam o Estado). É, portanto, um órgão vinculado ao Poder Executivo Estadual.

A Procuradoria de Assistência Judiciária de São Paulo faz as vezes da Defensoria Pública, que já existe em outros Estados, como Rio de Janeiro, só não havendo no Estado de São Paulo. Sua existência está prevista na Constituição Federal (artigos 134 e 135) e na Constituição do Estado de São Paulo (artigo 103).

Esta é uma situação em que o ambiente condiciona vitalmente a organização, vez que só depende da Assembléia Legislativa e da Casa Civil do Governo do Estado em editar lei complementar que regulamente as disposições das Constituições e crie a Defensoria Pública do Estado de São Paulo. Há centenas de projetos de lei complementar tramitando desde 1989, muitos deles já arquivados.

Com a Defensoria Pública, seriam criados cargos essenciais como o de oficial de Defensoria, que iria à residência das pessoas que solicitam os serviços para pedir e obter documentos necessários aos processos, e realizar diligências (investigações) em busca do ponto de vista mais favorável aos clientes.

### **Condições de Realização do Estágio**

O autor deste trabalho realizou estágio na PAJ sob duas condições:

- de novembro de 2001 a maio de 2002: estágio credenciado.
- de junho a novembro de 2002: estágio voluntário.

O estágio credenciado tem como acesso um concurso público de provas, cujos requisitos principais são estar cursando a partir do 4º ano do curso de Direito e não ter inscrição definitiva na OAB (Ordem dos Advogados do Brasil). É procedimento extremamente formal, com edital, provas, seleção, julgamento e homologação. A partir daí, após a posse, o estagiário é direcionado a uma das seções da PAJ: *in casu* foi no Fórum Barra Funda, onde realizava suas atividades sob a supervisão de um Procurador do Estado.

O estágio voluntário tem sido realizado na mesma seção do estágio credenciado, sob a coordenação do mesmo Procurador do Estado. O estagiário possui maior liberdade de ação, pois pode se dirigir aos Procuradores do Estado em geral como um colega de profissão, sendo ouvidas suas sugestões e tendo maior facilidade para o levantamento de dados.

### **Desenvolvimento deste Trabalho**

A importância deste trabalho está na proposta de uma solução simples e viável para o referido ruído de comunicação, utilizando-se os recursos já disponíveis nos locais de trabalho, sem depender de suplementação de verbas do governo estadual, que é muito lento e difícil. Paralelamente, a PAJ está se transformando na Defensoria Pública, em que a transição pode aumentar ainda mais a falta de informações pela desvinculação de Procuradores do Estado com os processos em que já estavam atuando. ?

### **Objetivo deste Trabalho**

Este trabalho foi elaborado com o objetivo de propor uma solução para maximizar a velocidade do andamento de processos como função objetivo, uma vez que se trata de um serviço atrelado à prestação de tutela jurisdicional pelo Poder Judiciário – ou seja – serviço prestado por um juiz, promotor e advogados para resolver um conflito.

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Análise e definição de estratégia de TI para a PGE;
- Desenvolvimento de um SI para a PAJ, especificamente, a Sala da 23ª Vara Criminal do Fórum Barra Funda.

*Obj's r'tv?  
nle unmdh?*

### Revisão de Literatura

Quatro referências bibliográficas principais servem de base a este trabalho:

- Para o estudo de serviço de assistência judiciária: as dissertações de mestrado de Augusto Tavares Rosa Marcacini e Luciana Gross Siqueira Cunha;
- Para o desenvolvimento de estratégia de TI a tese de doutorado de Fernando José Barbin Laurindo;
- Para o desenvolvimento de um sistema de informações (SI): a obra de James Martin.

Essas quatro fontes são as principais, sendo que inúmeras obras, principalmente artigos de periódicos e algumas notas de aula foram empregados.

### Métodos

Para a análise e o desenvolvimento da estratégia de TI para a PGE utiliza-se o método de Laurindo (2002), com adaptações.

O método adotado para o desenvolvimento do SI é o de Martin (1991), que se estrutura nas seguintes etapas:

- Planejamento estratégico de informações
- Análise da área de negócio
- Projeto e construção

- Implantação e resultados

Ressalta-se que para o desenvolvimento do SI, não há incoerência entre a estratégia da TI e o Planejamento Estratégico de Informações, uma vez que este focaliza a análise estratégica nos Fatores Críticos de Sucesso em busca de melhor solução final.

No Capítulo 1, são abordados os serviços quanto ao conceito, características e atributos e especificando-os para a organização de estudo.

No Capítulo 2, explana-se sobre o MAN/TI, método de análise da Tecnologia da Informação, segundo Laurindo (2002).

No Capítulo 3, é aplicado o método do MAN/TI em alguns itens.

No Capítulo 4, são estudados a Engenharia de Informação (EI) e seu método, segundo Martin (1991) e Feliciano Neto, Furlan & Higa (1988).

No Capítulo 5, é aplicado o método da EI para o desenvolvimento do sistema de informação.

No Capítulo 6, como decorrência do capítulo anterior, é discutida a implementação e são apresentados os resultados.

Finalizando, a conclusão sintetiza todas as idéias contidas nos capítulos anteriores.

## CAPÍTULO 1 – SERVIÇOS

“Creonte: E apesar disso, tiveste a audácia de desobedecer a tal determinação?”

Antígona: Sim, porque não foi a Júpiter que a promulgou; e a Justiça, a deusa que habita com as divindades subterrâneas, jamais estabeleceu tal decreto entre os homens; nem eu creio que teu édito tenha força bastante para conferir a um mortal o poder de infringir leis divinas, que nunca foram escritas mas são irrevogáveis; não a partir de ontem, ou de hoje; são eternas, sim! (...)”

Sófocles (s/d, p.166-171)

### 1.1. Introdução

Neste capítulo é estudado o conceito de serviço, suas características e aplicando-se todo o embasamento teórico à Procuradoria de Assistência Judiciária (PAJ).

*Grosso modo* serviço público carece de indicadores de desempenho (razão entre o realizado e o padrão), dos quais aqui se destacam: eficácia e eficiência.

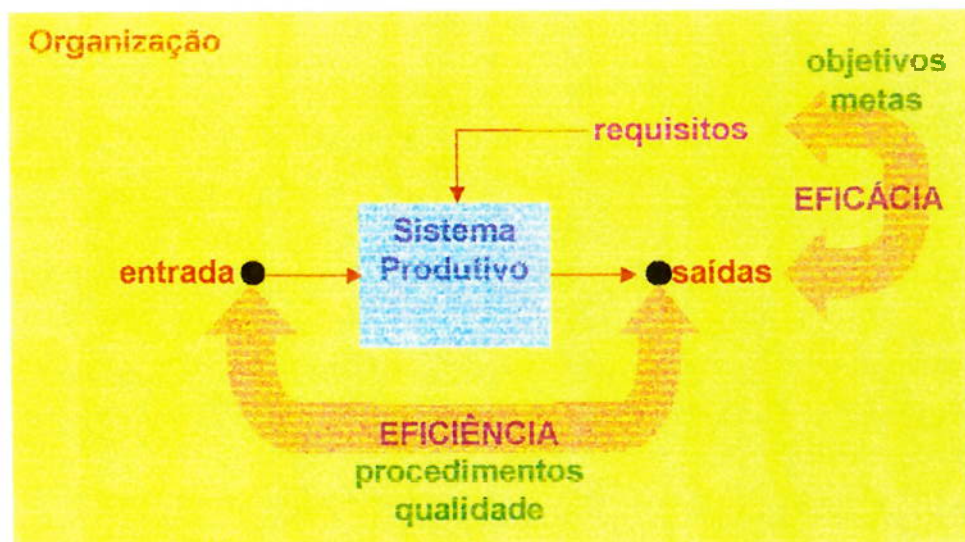


Figura 1 – Eficiência x Eficácia – Laurindo (2002) adaptado

Ao estudar serviços, o Capítulo 1 aborda a eficácia, que busca a melhoria do nível do serviço e a satisfação dos clientes. Neste trabalho não é estudada a

eficiência, que busca a redução de custos e melhor aproveitamento da estrutura da organização, embora o desenvolvimento de um SI no Capítulo 4 aponte o contrário.

## **1.2. Assistência Jurídica. Assistência Judiciária. Justiça Gratuita. Acesso à Justiça**

Os títulos acima são temas confusos entre si, mas a distinção é fácil, sendo exposta a seguir.

Acesso à justiça, segundo Watanabe (1987), é “fundamentalmente, direito de acesso à ordem jurídica justa; são dados elementares desse direito:

- 1) o direito à informação e perfeito conhecimento do direito substancial e à organização de pesquisa permanente a cargo de especialistas e orientada à aferição constante da adequação entre ordem jurídica e a realidade sócio-econômica do País;
- 2) direito de acesso à justiça adequadamente organizada e formada por juízes inseridos na realidade social e comprometidos com o objetivo de realização de ordem jurídica justa;
- 3) direito à preordenação dos instrumentos processuais capazes de promover a efetiva tutela de direitos;
- 4) direito à remoção de todos os obstáculos que se anteponham ao acesso efetivo à Justiça com tais características.”

Ele se ampara nos princípios consagrados na Constituição Federal:

1. inafastabilidade do controle jurisdicional (art. 5º, XXXV);
2. devido processo legal (art. 5º, LIV);
3. isonomia processual (art. 5º, *caput*);
4. ampla defesa e contraditório (art. 5º, LV).

O acesso à justiça abrange os benefícios da Justiça Gratuita, a Assistência Jurídica, que, por sua vez, engloba a Assistência Judiciária.

Justiça Gratuita, em Marcacini (1993), é “a gratuidade de todas as custas e despesas, judiciais ou não, relativas a atos necessários ao desenvolvimento do processo e à defesa dos direitos do beneficiário em juízo. O benefício da justiça gratuita compreende a isenção de toda e qualquer despesa necessária ao pleno exercício dos direitos e das faculdades processuais, sejam tais despesas judiciais ou não. Abrange, assim, não somente as custas relativas aos atos processuais a serem praticados como também todas as despesas decorrentes da efetiva participação na relação processual.”

Seus benefícios são:

- não pagamento de despesas antecipadas pela parte (custas devidas pelo Estado; taxa de juntada de instrumento de mandato – procuração; diligência do oficial de justiça; despesas postais e envio de cartas precatórias; caução para propositura de ação rescisória; despesas com perícias e com tradução de documentos; despesas com extração de cópias [dos autos] do processo; reembolso a testemunhas; despesas com órgãos de foro extrajudicial e outros órgão públicos; obtenção de documentos essenciais para propor ação de usucapião; publicação de editais; suprimento de reconhecimento de firmas, autenticação de cópias e procuração por instrumento público); e

- ônus decorrentes da sucumbência (com beneficiário vencedor e beneficiário vencido – parcialmente segundo Marcacini (1993)).

Assistência Judiciária é, em Marcacini (1993), “um serviço público organizado, consistente na defesa em juízo do assistido, que deve ser oferecido pelo Estado, mas que pode ser desempenhado por entidades não estatais, conveniadas ou não com o poder público.”

Na assistência judiciária, seus beneficiários têm tratamento diferenciado: seus procuradores têm todos os prazos em dobro, devem ser intimados pessoalmente (ou seja, por oficial de justiça), não precisam juntar instrumento de mandato (procuração). Aliás, o próprio beneficiário pode ser pessoalmente intimado, o assistente técnico (perito que a parte pede para o Juiz nomear junto ao perito oficial) é remunerado pelo Poder Público. O procurador do assistido não pode ser citado em reconvenção (um caso comum é o de ação renovatória de aluguel, em que o autor pode ser surpreendido com a contestação e a renovação, que pedem a desocupação imediata do imóvel).

Assistência Jurídica, também em Marcacini (1993), “engloba a assistência judiciária, sendo ainda mais ampla que esta, por envolver também serviços jurídicos não relacionados ao processo, tais como orientações individuais ou coletivas, o esclarecimento de dúvidas, e mesmo um programa de informação a toda a comunidade”.

### **1.3. Modelos de Assistência Judiciária**

Levando em conta o conceito do serviço de assistência judiciária *in* Watanabe (1984), tem-se “assistência técnica prestada por profissional legalmente habilitado, que é o advogado, em juízo. Quando muito, assistência prestada na fase pré-processual, mas sempre com vistas a uma demanda e à pessoa com conflito de interesses determinado. (...) Na acepção ampla, tem o sentido de assistência técnica em juízo e fora dele, com ou sem conflito específico, abrangendo inclusive serviço de informação e de orientação, até mesmo de estudo crítico, por especialistas de várias áreas do saber humano, do ordenamento jurídico existente, buscando soluções para a sua aplicação mais justa e, eventualmente, sua modificação e inclusive revogação. Mais adequado seria chamar-se, serviço de semelhante amplitude, de ‘assistência jurídica’, ao invés de ‘assistência judiciária’. (...) Na acepção ampla, assistência judiciária, portanto, atende aos reclamos do mercado de trabalho jurídico vista sob a perspectiva do ‘consumidor’, ou seja, do destinatário do serviço.”

Cunha (1999) apresenta alguns modelos do serviço de assistência judiciária: o *iudicare*, o britânico, o norte-americano e o híbrido.

Tradicional, o modelo *iudicare* consiste em que o cliente sem dispor de recursos para custear os serviços de um advogado, solicita ao Poder Público que um advogado de uma lista local seja contratado às expensas do Estado. Possui como desvantagens: despesas elevadas ao Estado, necessidade de comprovação do estado de pobreza do cliente podendo de atrasar a defesa até inviabilizar a ação judicial.

A concepção inglesa abrange também a orientação jurídica fora dos tribunais, além dos juizados de pequenas causas, com advogados escolhidos e contratados pelo Estado, sem autorização prévia de um juiz, sendo também chamado de Defensoria Pública. Possui como demérito as pressões que os advogados sofrem para não ajuizar ações contra o Estado.

O sistema estadunidense caracteriza-se pelos 'escritórios de vizinhança' prestando seus serviços em todas as instâncias, com orientação pré-processual, às custas do Estado, buscando identificar conflitos de maior relevância social e oferecer orientação jurídica. Sua desvantagem é a dificuldade de manter um quadro suficiente de advogados.

O modelo híbrido (entre o *iudicare* e o dos EUA) contempla a possibilidade do cliente escolher entre uma lista de advogados particulares e advogados servidores públicos, atuando em ações coletivas, em orientação jurídica, assistência extrajudicial e as câmaras de conciliação. Defende além dos necessitados a classe média, inclusive para previdência privada.

Demais disso, em Campilongo (1994), tem-se a comparação entre dois sistemas de assistência judiciária: o tradicional, que agremiaria todos os quatro modelos acima apresentados, e o inovador.

Os modelos tradicionais caracterizam-se pelo assistencialismo e paternalismo, em que entre o advogado e o necessitado há uma hierarquia formal, em que só uma das partes conhece inclusive a situação daquele que sequer é cliente. O único critério que os une é o econômico.

O modelo inovador baseia-se na consciência e organização comunitárias de seus direitos, colocando-se peso maior na fase extrajudicial ou pré-processual, buscando-se formas alternativas de solução de conflitos.

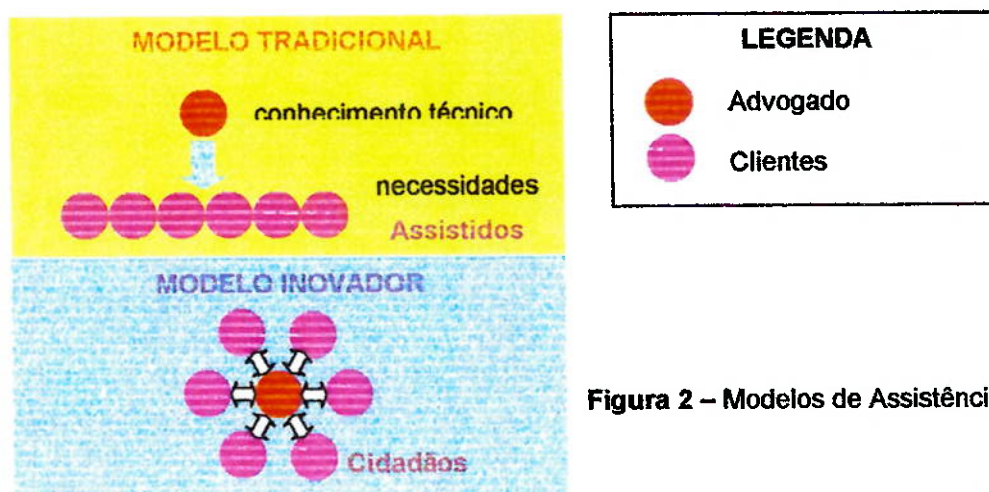


Figura 2 – Modelos de Assistência Judiciária

Para o estudo dos serviços da PAJ, neste capítulo serão adotadas duas metodologias para se obter o conceito do serviço: o QualiHab e o modelo da lógica de serviço.

#### 1.4. Metodologia de Análise do Serviço

Para analisar o serviço da PGE, especificamente, da PAJ, foram empregados dois paradigmas: o QualiHab e o Modelo de Lógica do Serviço.

#### 1.4.1. Qualihab

28

Relembrando, em Zeithaml et al. (1990) tem-se o método do trabalho, que se baseia em questionários distribuídos nas trinta e três seções da PAJ no Fórum Barra Funda.

Foram aplicados os questionários às referidas repartições públicas, cada qual com dois Procuradores do Estado. Os questionários foram traduzidos do inglês pelo autor deste trabalho, fazendo-se as devidas adaptações a partir de Zeithaml et al. (1990).

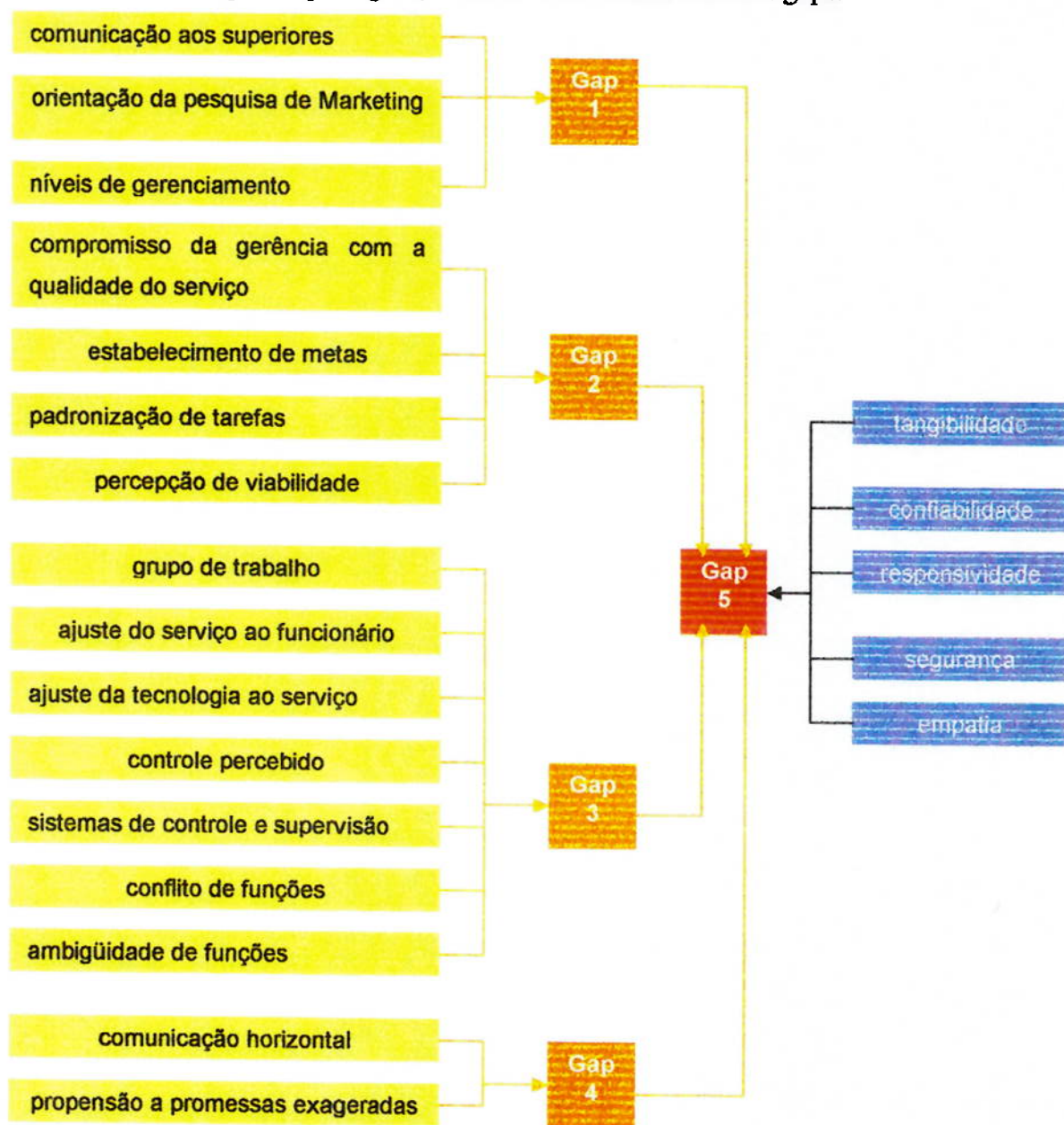
Por limitação do próprio autor, que realizou individualmente o trabalho, foram aplicados questionários a dez clientes e três procuradores de seções distintas da PAJ.

Como clientes (como constam dos questionários cujos modelos estão no Anexo), assume-se que são os familiares e amigos de acusados. Por razões práticas e de segurança de vida do próprio elaborador do trabalho, não foram considerados réus como clientes, o que não compromete a validade do trabalho, pois, efetivamente, os familiares e amigos de réus auxiliam os Procuradores do Estado e os estagiários em suas tarefas e são, após os réus, os maiores interessados nos serviços da PAJ.

Em Zeithaml et al. (1990), depreende-se que em uma operação de serviço podem existir:

- GAP 1: não saber o que o cliente quer;
- GAP 2: fazer entender o que o cliente quer;
- GAP 3: interação entre o especificado e o padronizado;
- GAP 4: diferença entre o pedido e o entregue ao cliente;
- GAP 5: diferença entre o esperado e o percebido (engloba os outros Gaps).

Traduzindo-se para o português, estrutura-se o estudo sobre os gaps:



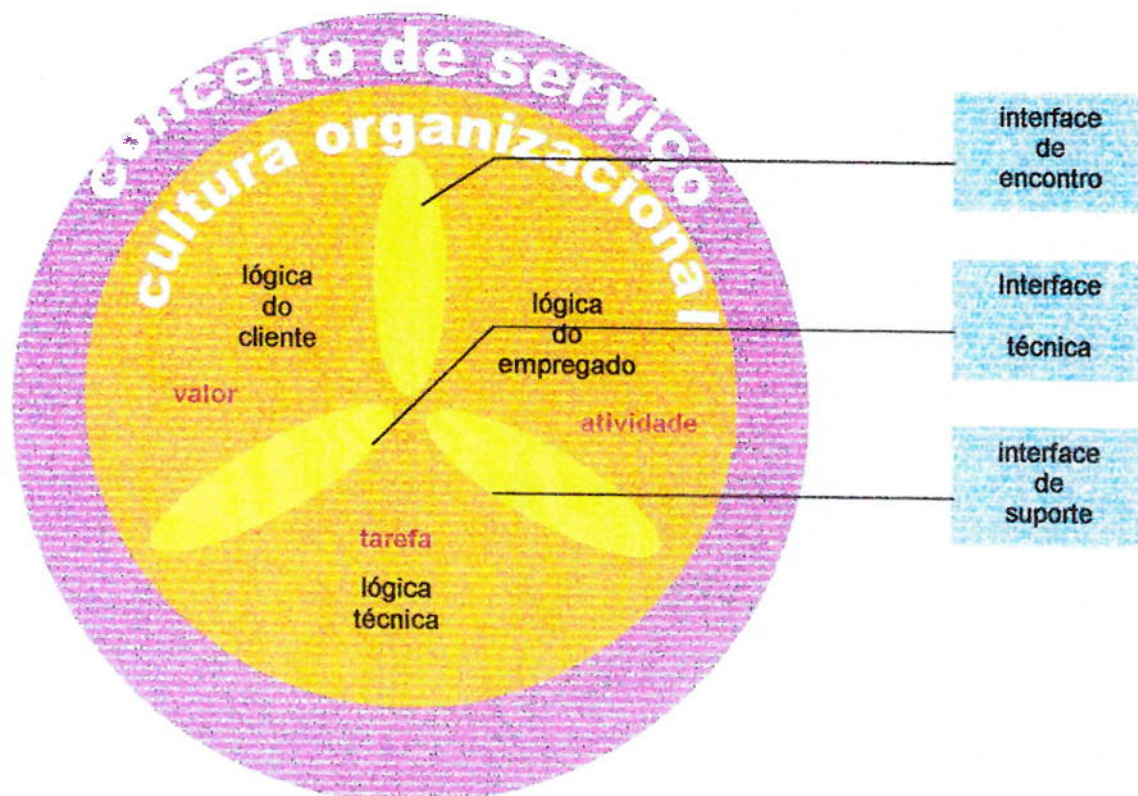
**Figura 3 – Método dos Gaps – Zeithaml et al. (1990)**

Analisando-se o Modelo de Qualidade de Serviço, há conceitos como a padronização de tarefas e ajuste do serviço ao funcionário.

Os resultados estão tabulados e são discutidos no item 6.2.

### 1.4.2. Modelo de Lógica do Serviço

Paralelamente, adotou-se o Modelo de Lógica de Serviço, de Kingman-Brundage et al. (1994), por se tratar de um método qualitativo que analisa de um outro ponto de vista a organização estudada.



**Figura 4 – Modelo de Lógica do Serviço – Kingman-Brundage et al. (1994)**

Para o estudo deste método, no primeiro momento delimitam-se as restrições do modelo. No segundo momento, são estudados: a lógica do cliente, a lógica técnica, a lógica do empregado e a cultura organizacional. No terceiro momento, é definido o conceito do serviço.

No primeiro momento, como restrições a este modelo, tem-se:

- não ser tão direta a interface entre o cliente e o empregado, aqui o Procurador do Estado e/ou o estagiário;
- existir incoerência na interface técnica que deve ser diminuída pelo empregado, neste caso o Procurador do Estado e/ou o estagiário.

Quanto à primeira exceção, esta não existe na organização de estudo, pois tanto o Procurador do Estado quanto o estagiário atende diretamente o acusado e seus familiares.

O contato chega a ser direto de tal forma que implica certo risco na atividade do Procurador do Estado, não de que ele seja comparsa do réu e de seus familiares, mas de que ser induzido a adotar uma estratégia no curso de um processo judicial que não seria a mais adequada ao assistido.

Em outras palavras, há acusados e familiares que dão uma versão verossímil dos fatos de que está sendo processado que o Procurador do Estado faz uma defesa com base nos argumentos apresentados pelo cliente que no final se revelam totalmente falsos e o réu acaba condenado por uma pena maior do que seria se não tivesse mentido.

Um exemplo típico é o de roubo em que o réu é preso em um local distante do assalto e horário diverso, com uma arma de numeração raspada e coisas das quais não explica a origem, ficando quieto na Delegacia de Polícia, e alegando perante o Juiz de Direito que os objetos apreendidos com o assaltante, segundo este, foram juntados no Distrito Policial. Infelizmente, sem entrar no mérito, é muito comum o argumento do assaltante estar correto, porém, não é muito raro verificar que a certidão de antecedentes criminais está tomada por várias condenações por furto, roubo e estelionato, o que antes se dava crédito ao roubador tornou-se uma surpresa ao Procurador do Estado e condenação certa pelo Juiz de Direito, e com pena agravada.

Mesmo com o risco de ser surpreendido por mentiras de acusados e/ou de seus familiares, o Procurador do Estado e o estagiário seguem um padrão de atendimento, acompanhamento dos processos e atuação profissional, que é estabelecido na Lei Orgânica da Procuradoria-Geral do Estado. É evidente que não se pode dizer que não ocorra uma certa variação, que depende do contato direto com a clientela, mas não é

regra geral, pois não se tem notícia ainda de Procuradores do Estado e estagiários da PAJ vítimas de réus condenados. Estes e seus familiares mantêm geralmente um grande respeito por esses profissionais, vez que sabem que é a última oportunidade de se verem livres de condenação e segregação em estabelecimentos prisionais.

No segundo momento, são estudadas na seqüência a lógica do cliente, a lógica técnica, a lógica do empregado e a cultura organizacional.

A lógica do cliente, com base no valor, é baseada em que a assistência judiciária é um direito de qualquer cidadão, garantia esta disciplinada em lei (Lei Federal n.º 1.060/50 e no artigo 5º, inciso LXXVII, da Constituição Federal).

As necessidades são de uma defesa técnica em face do Poder Judiciário do Estado de São Paulo (Justiça Criminal Comum) em que o Poder Público custeia e não, o réu ou sua família e amigos. Estes imaginam que o acusado sairá da prisão (se assim o estiver), será absolvido e, caso condenado, terá reduzida a pena, tudo em tempo razoavelmente curto (até um ano).

Tanto o acusado quanto seus amigos e/ou familiares são participantes. O réu dá sua versão dos fatos no interrogatório, que é um ato processual obrigatório, ou seja, sem o interrogatório e sem o acusado ser citado (cientificado de que está sendo processado e da acusação a ele atribuída), o processo judicial é nulo desde o ato da citação, o que pode significar que há um mandado de prisão contra ele e, por conseguinte, ele pode ser preso preventivamente (modalidade de prisão em que o acusado fica preso até a decisão final do Juiz para a segurança de toda a sociedade). Aliás, familiares e amigos são fundamentais para a defesa, já que podem ser ouvidos pelo Juiz na condição de testemunhas ou meros informantes (quando o Magistrado ou o Promotor de Justiça percebe que se está mentindo ou que há interesse direto no resultado do processo), ou fornecer informações de pessoas, circunstâncias do local e tempo do fato a que é acusado o réu.

Vale ressaltar que o réu deseja livrar-se do cárcere e ser absolvido, sem gastar dinheiro em sua defesa, desejo este partilhado por seus amigos e familiares.

Passemos para o estudo da lógica técnica.

A lógica técnica é a estrutura da operação de serviços, está disciplinada na Lei Orgânica da Procuradoria-Geral do Estado e legislação correlata (decretos estaduais, portarias e circulares tanto da Procuradoria-Geral do Estado quanto da Procuradoria de Assistência Judiciária).

Além dessa estrutura legal, há a estrutura material que é provida por instalações físicas:

- imóveis: a sede (edifício na Avenida Liberdade, n.º 32 sob a propriedade da Procuradoria-Geral do Estado), as 33 salas do Fórum Barra Funda (cedidas pelo Poder Judiciário do Estado de São Paulo) e demais salas em vários fóruns e tribunais na Capital e no interior do Estado de São Paulo;
- computadores, impressora, cartucho de tinta, papel timbrado ou não, canetas, galões de água, bebedouros, e outros poucos materiais de escritórios: são adquiridos pela Procuradoria de Assistência Judiciária mediante licitação pública;
- bens obtidos mediante prévia licitação pública.

O fato de ser um ente público acaba dificultando muito a manutenção da lógica técnica, já que licitação pública não é célere, mas um processo muito moroso, de tal modo que não é raro que o Procurador do Estado custeie alguns itens, tais como materiais de escritório.

Estudada a lógica técnica, estudemos agora a lógica do empregado.

A lógica do Procurador do Estado e do estagiário caracteriza-se por comportamento guiado pelas disposições da Lei Orgânica da Procuradoria-Geral do

Estado e legislação correlata, a Constituição Federal de 1988, o Estatuto da OAB (Lei Federal n.º 8.906/94) e o Código de Ética Deontológico, que limitam diretamente suas atuações; o Código Penal, o Código de Processo Penal e demais legislação penal, que restringem seus campos de atuação (o que pode ser feito em favor do cliente).

Em uma área em o Direito está em primeiro plano, há um controle direto da atuação de Procurador do Estado e do estagiário pelos Juízes de Direito, pessoalmente ou por intermédio do escrevente (funcionário que digita todos os atos da audiência), do escrivão (chefe de cartório / ofício judicial) e demais funcionários dos ofício judicial, que pode negar a realização de um ato ou, em casos mais graves, mandar o cartório expedir um ofício diretamente à Corregedoria-Geral da Procuradoria-Geral do Estado, que é o órgão fiscalizador.

Não obstante isso, a própria Corregedoria-Geral da Procuradoria-Geral do Estado pode atuar diretamente, atendendo reclamações de clientes ou apurando documentação suspeita, mediante sindicância ou procedimento administrativo.

A relação cliente-Procurador (estagiário) é, portanto, muito regrada, por isso, se houver um atendimento realizado com 'má vontade', com certeza, haverá repetição da tarefa e punição disciplinar.

Quanto à relação Procurador do Estado – Juiz de Direito – Promotor de Justiça, em tese, deve ser de isonomia. Na prática, o Magistrado sobrepõe-se aos outros dois, já que detém o poder de decisão, o que não impede que Promotor de Justiça e Procurador do Estado não se juntem, repreendendo e, em casos extremos, adotem as medidas cabíveis. Muitos atos processuais são realizados, observando-se as disposições legais e as jurisprudências (reiteração de decisões judiciais com o mesmo entendimento sobre um determinado assunto – ex.: flagrante forjado torna nulo todo um processo criminal mesmo que o réu seja condenado e esteja preso).

Há uma certa margem de manobra para os Procuradores do Estado e estagiários, com as devidas limitações, mas não significa que inventem tarefa alguma. Pode-se, a título de exemplo, implementar um sistema de informações para fazer o acompanhamento dos processos judiciais, o que nem todo Procurador do Estado realiza, contudo, não significa que, colocados os dados no sistema de informações, deixe-se de realizar o acompanhamento processual propriamente dito, ou seja, solicitar um determinado processo, anotar com quem está e em que situação.

O papel do Procurador do Estado é tão claro que existe uma lei própria (Lei Orgânica da Procuradoria-Geral do Estado) e boa parte da legislação penal faz referência direta ou indiretamente (quando se refere a Defensor Público – cargo público correlato que não existe no Estado de São Paulo).

A habilidade para trabalhar já é aferida no concurso público de ingresso à carreira de Procurador do Estado, que testa conhecimentos básicos e específicos, além de exigir um período de dois anos de atuação pública (como advogado ou estágio em instituição pública). Especificamente, quanto às tarefas cotidianas, estas podem ser aprendidas em quatro ou cinco dias, no máximo, fazendo o aprendizado *on the job* muito restrito.

A motivação não é dada pela estabilidade propiciada pelo provimento em um cargo público, nem pelos vencimentos (vencimento e gratificações) e sim, pela sensação de desafio em fazer um processo uma situação nova com um desfecho diferente, em comparação a casos com as mesmas características.

Particularmente para os estagiários da PAJ, a motivação provém, principalmente, da referida sensação de desafio e do fato do período de estágio descontar do intervalo que é requisito mínimo em edital de concurso público para o ingresso na Magistratura (Juiz) ou no Ministério Público (Promotor de Justiça), entre outros destacados cargos públicos.

Quanto às práticas de supervisão, como já mencionado, o Juiz de Direito, pessoalmente ou por intermédio de algum dos membros de cartório judicial, pode controlar diretamente a atuação do Procurador do Estado, assim como o Promotor de Justiça via Magistrado, ou pela Corregedoria-Geral da Procuradoria-Geral do Estado.

Realizado o estudo das três lógicas, passemos agora à cultura organizacional.

Como qualquer instituição em que o Direito está em primeiro plano, a PAJ tem sua cultura organizacional estabelecida por legislação, no caso a Lei Orgânica da Procuradoria-Geral do Estado.

Neste âmbito, faz-se necessária uma explicação sucinta da hierarquia de leis *lato sensu* no Brasil. Acima de todas as leis, as já existentes e as que vierem a ser aprovadas, há a Constituição Federal, que traça as diretrizes que todas as leis (nacionais e internacionais também – ex.: tratados internacionais submetem-se aos princípios da Constituição Federal) devem seguir no território brasileiro. Abaixo dela, há as leis nacionais (a abrangência é sobre todo o país), as leis federais (diferem-se das leis nacionais por abrangerem apenas os órgãos federais), as leis estaduais e as leis municipais. Entre as leis estaduais, incluem-se as Constituições Estaduais (a do Estado de São Paulo é de 1989), as leis estaduais *stricto sensu*, leis complementares estaduais, decretos estaduais e assim por diante. Entre as leis municipais, estão a Lei Orgânica do Município (a de São Paulo é de 1990), as leis municipais *stricto sensu*, os decretos municipais, entre outras, todas estão sob a Lei Orgânica do Município, que, por sua vez, submete-se aos princípios gerais da Constituição Estadual do Estado onde se situa.

Tendo em vista esta sucinta explicação, sobre a Lei Orgânica da Procuradoria-Geral do Estado (lei complementar estadual), estão, por ordem hierárquica, a Constituição Estadual de São Paulo, leis nacionais e a Constituição Federal. Entre as leis nacionais, elencam-se a Lei n.º 1050/60 (Lei de Assistência Judiciária), o Código de Processo Penal (Decreto-lei n.º 3.689/41) e o artigo 5º, inciso LXXVII, da Constituição Federal.

Resumindo, a cultura organizacional, sob a roupagem da legislação específica, baseia-se na assistência judiciária, que é princípio e direito individual de qualquer cidadão brasileiro (vide item 1.2). Essa prerrogativa faz parte da garantia do acesso de qualquer pessoa ao Poder Judiciário em busca de defesa de seus direitos.

Neste terceiro momento, passemos a conceituar o serviço.

A assistência judiciária, que é a defesa gratuita (por parte do defendido) de direitos perante o Poder Judiciário, distingue-se da advocacia, que é a defesa onerosa (paga na forma de honorários ou vencimentos – Procuradores de órgãos públicos são advogados dos respectivos órgãos públicos) perante o Poder Judiciário.

Ou seja, a Procuradoria de Assistência Judiciária, com esse conceito de serviço, distingue-se de advogados, que defendem os clientes que os contratam, e de Procuradores de órgãos públicos, que recebem vencimentos dos próprios órgãos que defendem, como a Procuradora da Universidade de São Paulo, que defende interesses da Universidade e dos vários institutos, como a Escola Politécnica, e tem como remuneração o vencimento e as gratificações decorrentes da atuação de seu cargo público.

Levando-se em conta o explanado na cultura organizacional, a Lei Orgânica da Procuradoria-Geral do Estado, como legislação, vale perante todos no campo de sua abrangência, ou seja, todo o Estado de São Paulo (pessoas físicas e jurídicas, públicas ou privadas).

### 1.5. Síntese

Resumindo, o serviço de assistência judiciária é aquele em que o cliente recebe intermediação perante um órgão do Poder Judiciário (Vara ou Tribunal), no início ou no meio do processo até a decisão final por um Juiz. Não se confunde com

assistência jurídica, da qual é espécie, nem com Justiça Gratuita, que é um benefício concedido por lei (Lei n.º 1.060/50).

Foram adotadas as metodologias do Qualihab e do Modelo de Lógica do Serviço, resultando este, com algumas restrições, mais adequado para explicar o conceito de serviço da PAJ.

No próximo capítulo, é estudado o Método de Análise da TI que torna mais interessante a análise realizada para a estrutura de serviço.

## CAPÍTULO 2 – MÉTODO PARA ANÁLISE DA TI

“Não chores, meu filho;  
Não chores, que a vida  
É luta renhida  
Viver é lutar.  
A vida é combate  
Que os fracos abate  
Que os fortes, os bravos  
Só pode exaltar”.

Gonçalves Dias, “Canção do Tamoio”

### 2.1. Introdução

Neste Capítulo, é apresentado o MAN/TI – Método para Análise da TI – descrito em Laurindo (2002).

Antes do estudo do MAN/TI, vamos relembrar alguns conceitos.

### 2.2. Conceitos Necessários

Assumem-se neste trabalho para os seguintes conceitos de software, sistema de informações (SI) e de Tecnologia da Informação (TI).

Em Pressman (1987), software é “instruções (programa de computador) que, quando executadas, produzem a função e o desempenho desejados”, “estrutura de dados que possibilitam que os programas manipulem adequadamente a informação” e “documentos que descrevem a operação e o uso dos programas”.

Ainda, podem ser:

- software básico;
- software de tempo real;
- software comercial;
- software científico e de engenharia;
- software embutido;
- software de computador pessoal; ou

- software de inteligência artificial.

No caso deste trabalho, já são utilizados softwares de computador pessoal, como MS Office, o sistema operacional Windows NT e o pacote Lotus Notes.

Agora, tem-se a conceituação de SI.

Em Alter (1992), sistema de informação (SI) é “qualquer sistema usado para prover informações (incluindo seu processamento), qualquer que seja sua utilização”.

Podem ser:

- sistemas transacionais (TPS);
- sistemas de informação gerenciais (MIS);
- sistemas de apoio à decisão (DSS);
- sistemas de informação executivos (EIS);
- sistemas especialistas (ES); ou
- sistemas de automação de escritórios (OAS).

No presente trabalho, será proposto um SI, com base em Microsoft Access, em comparação com o Lotus Notes, como um sistema de automação de escritório.

Para encerrar as conceituações, tem-se o conceito de TI.

Segundo Porter; Millar (1985), Tecnologia da Informação (TI) é “em sua forma mais ampla, para abranger todas as informações que são criadas e utilizadas pelos negócios, assim como o grande espectro de tecnologias cada vez mais convergentes e interligadas, que processam essas informações. Além dos computadores, portanto, equipamentos de comunicações, automação industrial e outros *hardwares* e serviços estão envolvidos”.

Relembrando, um dos objetivos deste trabalho é propor uma estratégia para a TI da PGE e sugerir que norteie para a Defensoria Pública do Estado de São Paulo.

### 2.3. Modelo para a Análise da Tecnologia da Informação (MAN/TI)

Antes de se apresentar o MAN/TI, convêm ser estudadas as seguintes questões gerais sobre uma determinada organização:

- A organização e seu relacionamento com a TI;
- A organização da TI;
- O papel da TI na organização.

Quanto à organização e ao seu relacionamento com a TI, são analisados: o negócio da organização; seus principais produtos e/ou serviços; a estratégia do negócio na sua visão; sua estrutura administrativa; sua operação genérica; e sua divisão em áreas de negócios.

Acerca da organização da TI, estão sob análise: o posicionamento da área de TI na hierarquia da organização (ressaltando o papel do CIO); a formação do principal executivo de TI; o organograma da organização (incluindo órgãos internos da área de TI); e a evolução histórica da TI na organização.

A respeito do papel da TI na organização, a análise abrange: a existência ou não de algum método formal de avaliação das aplicações de TI; a maneira como são tomadas as decisões de TI (análise de viabilidade ou análise de risco dos projetos de TI ou outro); a existência ou não de algum fórum sistemático em que sejam discutidas questões estratégicas do negócio e da TI e seus participantes; a visão dos usuários da área de TI e bom atendimento para eles; o papel da TI para o negócio (percepção de importância por parte dos usuários e dos idealizadores das estratégias); a maneira como está a organização em relação a seus concorrentes no uso da TI; a visão dos profissionais de TI quanto à utilização da TI pela organização; o relacionamento entre a TI e o negócio, na visão de ambos; e a existência ou não de contatos formais periódicos entre os profissionais de TI e do negócio.

Com base em Laurindo (2002), o MAN/TI estrutura-se em:

- Fatores estruturais da empresa
  1. Fatores críticos de sucesso
  2. Grid Estratégico e Matriz Intensidade de Informação
  3. Alinhamento Estratégico
  4. Razões para Descentralização
  
- Fatores organizacionais da TI
  5. Grau de Descentralização
  6. Estágio de Informatização
  7. Estágio de Descentralização
  8. Função e Operação da TI
  9. Nível de Participação dos Usuários
  10. Organização da Área de TI

### **2.3.1. Análise dos fatores críticos de sucesso**

Quanto à análise dos fatores críticos de sucesso (FCS), são estudados:

- A existência ou não de um conjunto de fatores críticos de sucesso determinado: enumeração e a importância para a organização, o relacionamento com os objetivos estratégicos da organização;

- no caso da inexistência de um conjunto de FCS, os passos do modelo de Rockart (1979):

- 1- Definição do ramo de atividade da empresa
- 2- Identificação dos fatores críticos de sucesso (em comum acordo com os entrevistados)
- 3- Definição de medidas quantitativas ou qualitativas dos FCS (em comum acordo com os entrevistados)

- 4- Definição de sistemas de informação para controle destas medidas e para apoiar os FCS.

Antes de passar para o estudo do Grid Estratégico e da Matriz Intensidade de Informação, estudamos a Estratégia Global e a Estratégia Genérica.

Segundo Laurindo (2002), estratégia competitiva “visa ao estabelecimento de uma posição competitiva favorável (lucrativa e sustentável) contra as forças que determinam a concorrência na indústria (mercado)”.

Para o estudo da estratégia global, são analisadas a atuação dos concorrentes e a postura da empresa em face deles e/ou levando em conta sua própria estrutura.

Quanto à estratégia genérica, segundo Porter (1987), uma organização pode se posicionar no mercado:



**Figura 5 – Posicionamento Estratégico - Porter (1987)**

Analisados os FCS, a estratégia global e a estratégia genérica, tem-se a seguir o grid estratégico e a matriz de intensidade de informação.

### 2.3.2. Estudo do Grid Estratégico e da Matriz de Intensidade de Informação

Temos quanto ao grid estratégico e a matriz de intensidade de informação:

- as principais aplicações de TI na organização;

- comparação com as forças competitivas de Porter para o enquadramento no Grid Estratégico;
- classificação no Grid Estratégico de McFarlan (1984);
- classificação da organização na matriz de intensidade de informação (Porter & Millar) através do estudo de produtos e processos e da quantidade de informação contida em ambos.

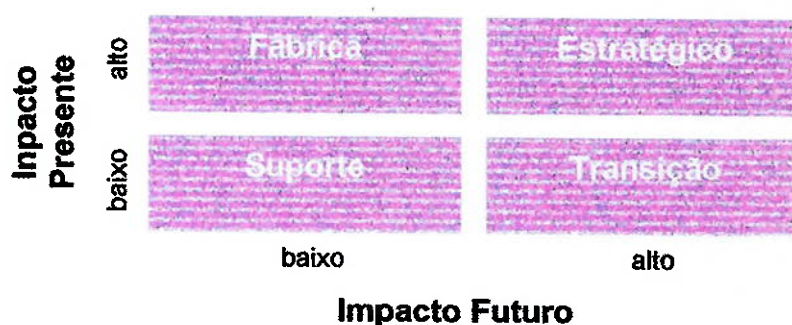


Figura 6 – Grid Estratégico - McFarlan (1984)

Quanto à Matriz de Intensidade de Informação, a Figura 7 expressa bem a relação entre a informação no processo e a informação no produto.



Figura 7 – Matriz de Intensidade de Informação - Porter; Millar (1985)

Realizado o estudo no Grid Estratégico de McFarlan (1984) e na Matriz Intensidade de Informações, passemos ao Alinhamento Estratégico.

### 2.3.3. Modelo do alinhamento estratégico

Na seqüência, o alinhamento estratégico da PGE será estudado nos seguintes tópicos:

- Como foi a "gênese" das estratégias de negócio e TI adotadas (implícita ou explicitamente). Comparar as visões dos profissionais de negócio e de TI
- Questões para avaliar perspectivas de Execução de Estratégia e de Transformação
  - 1- A empresa necessita (ou necessitou recentemente) implementar novas práticas de TI para tornar viável a execução de uma nova estratégia de negócio?
  - 2- A intenção da aplicação de TI neste caso era simplesmente como suporte (minimizar os custos, TI como centro de custos)?
  - 3- A intenção da aplicação de TI neste caso era atingir a liderança/excelência tecnológica da empresa no mercado de TI?
    - Questões para avaliar o Potencial Competitivo e o Nível de Serviço:
      - 1- A empresa já sofreu mudanças organizacionais decorrentes da adoção de novas aplicações de TI? Quais?
      - 2- Se já ocorreram mudanças, estas se verificaram nos produtos e serviços ou foram direcionadas ao atendimento do cliente interno?
      - 3- Alguma das novas aplicações de TI adotadas foi terceirizada?
      - 4- Em caso afirmativo, a terceirização estava diretamente ligada aos produtos e/ou serviços ou visava os processos internos e o atendimento aos clientes internos?
- A empresa utiliza um Sistema Integrado de Gestão (ERP)?
- Enquadramento em uma das perspectivas do Modelo do alinhamento estratégico.

### 2.3.4. Alinhamento Estratégico

Acerca do alinhamento estratégico, *in* Henderson; Venkatraman (1993), a organização pode ser compreendida como:

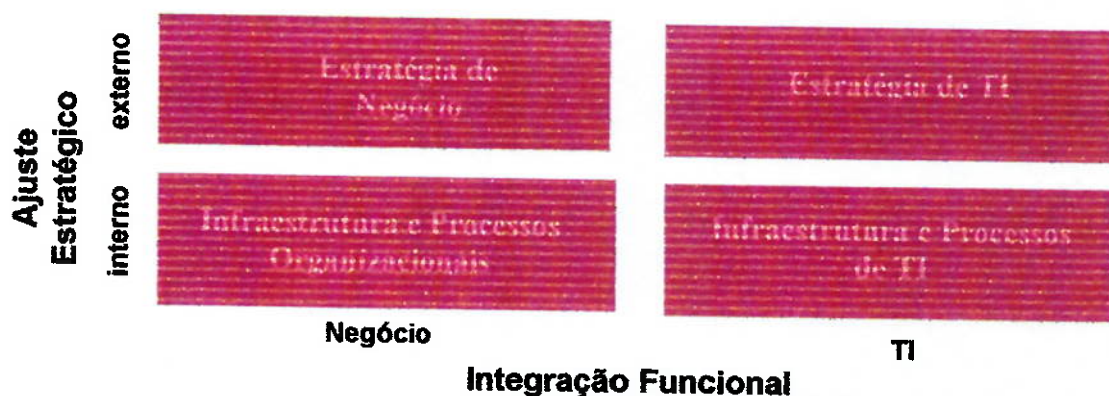


Figura 8 – Alinhamento Estratégico

O alinhamento estratégico pode referir-se a:

- A execução da estratégia;
- A transformação tecnológica;
- O potencial competitivo;
- O nível do serviço.

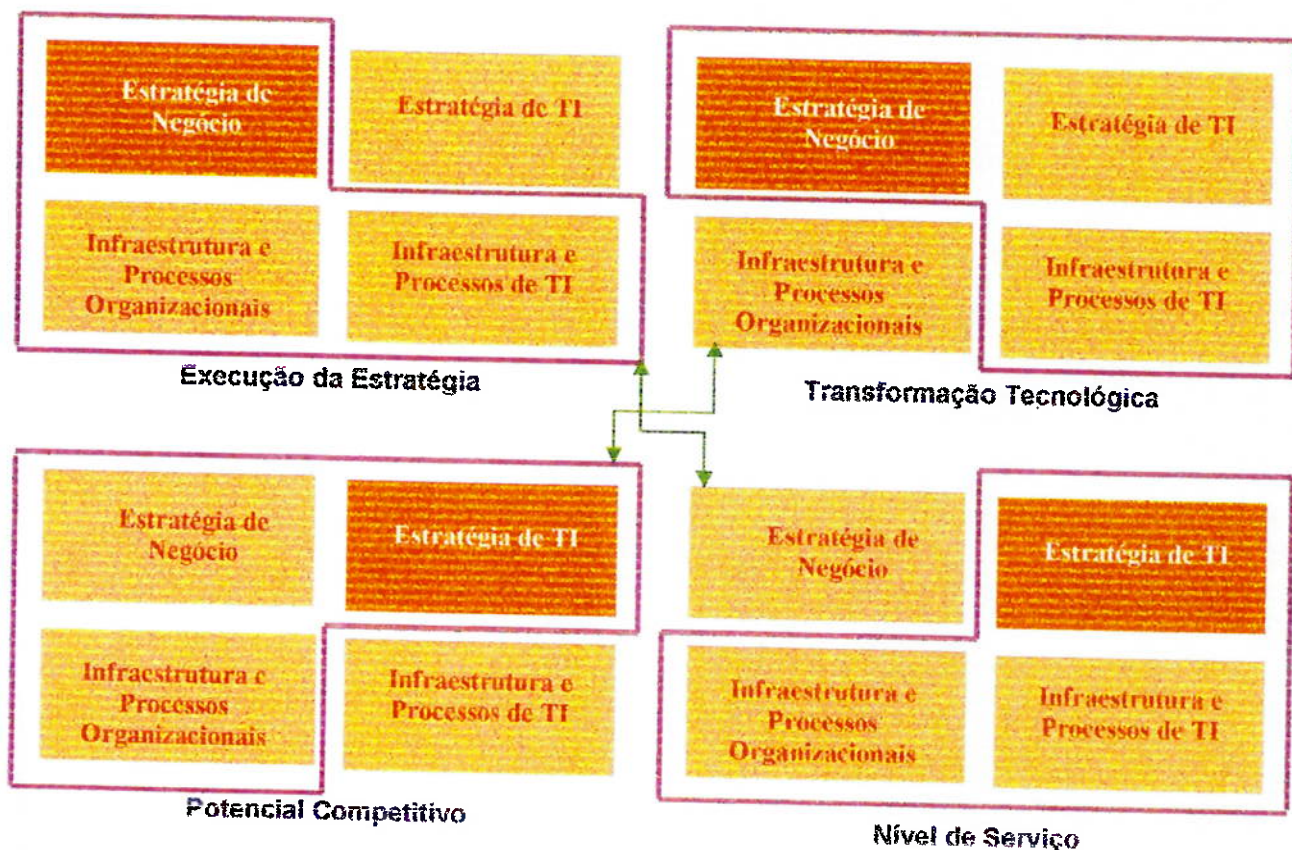


Figura 9 – Alinhamento Estratégico 2 – Laurindo (2002)

Quanto às perspectivas do alinhamento estratégico *in* Henderson & Venkatraman (1993), estas podem ser:

Perspectivas	Driver	Gestão de Negócios	Gestão de SI	Critério de Desempenho
Execução da Estratégia	Estratégia de Negócios	Fomulador de estratégia	Implementador da estratégia	Centros de custos/serviços
Transformação Tecnológica	Estratégia de Negócios	Visão tecnológica	Arquiteto tecnológico	Liderança tecnológica
Potencial Competitivo	Estratégia de TI	Visão de negócios	Catalisador	Liderança de negócios
Nível de Serviços	Estratégia de TI	Priorizador	Liderança executiva	Satisfação do cliente

Tabela 1 – Perspectivas de Alinhamento Estratégico – Laurindo (2002)

Passemos agora às razões para descentralização da TI.

### **2.3.5. Razões para descentralização**

Neste tópico, serão pesquisada a existência e intensidade de uma ou mais das três razões que levam à descentralização da TI:

*1- pressões por diferenciação:* Heterogeneidade de tarefas e funções e à distribuição geográfica que levam às unidades administrativas a terem diferenças em metas, perspectivas de tempo e estrutura.

*2- desejo de controle direto:* Necessidade de controlar sistemas que são críticos para sua operação ou quando há o desejo de controlar a prioridade no desenvolvimento.

*3- ligação do suporte à Informática ao poder:* Quando o controle das informações é um dos fatores para obtenção do poder ou a TI é um veículo para implementar mudanças estruturais.

### 2.3.6. Grau de descentralização

Acerca do grau de descentralização da TI, a Tabela 1 expõe a cada item uma nota de 1 (total centralização) a 5 (total descentralização), versando sobre a operação e desenvolvimento da execução e, sobre a operação e o desenvolvimento do controle.

ITEM DE ANÁLISE	NOTAS*
<b>EXECUÇÃO – OPERAÇÃO</b>	
Telecomunicações	
Manutenção de Sistemas aplicativos	
Operação de "hardware"	
Programação de Sistemas	
<b>EXECUÇÃO – DESENVOLVIMENTO</b>	
Documentação de Sistemas	
Programação de aplicações	
Administração de banco de dados	
Treinamento do usuário	
Análise de Sistemas	
<b>CONTROLE – OPERAÇÃO</b>	
Provimento de Segurança	
Programação de tarefas	
Padronização de tarefas	
Orçamento	
Estabelecimento de Prioridades	
Acesso a dados	
Planejamento de pessoal	
Avaliação de produtos	
<b>CONTROLE – DESENVOLVIMENTO</b>	
Padronização de tarefas	
Programação de tarefas	
Planejamento de pessoal	
Orçamento	
Provimento de Segurança	
Avaliação de produtos	
Acesso a dados	
Estabelecimento de Prioridades	

Tabela 2 - Análise do Grau de Descentralização

NOTAS: de 1 (Total centralização) a 5 (Total descentralização)

### 2.3.7. Estágio de Informatização e Estágio de descentralização

Passemos ao estágio de informação e de estágio de descentralização da TI, nos seguintes aspectos:

- Avaliação do estágio de Informatização - Nolan (1979) através da verificação da situação dos fatores propostos, de acordo com a avaliação subjetiva dos entrevistados e dos entrevistadores.
- Confronto da visão dos profissionais de TI com os de negócio (principalmente do caso do "papel dos usuários", a visão destes deverá ser considerada prioritariamente).
- Análise da descentralização das decisões relativas a quais aplicações de TI implantar, bem como quem é o responsável pelo desenvolvimento de aplicações de TI (modelo de Donovan).
- Confronto da visão dos profissionais de TI com os de negócio (principalmente do caso do "papel dos usuários", a visão destes deverá ser considerada prioritariamente).

O estágio de informatização segundo Nolan (1979) pode ser analisado na Figura 9.

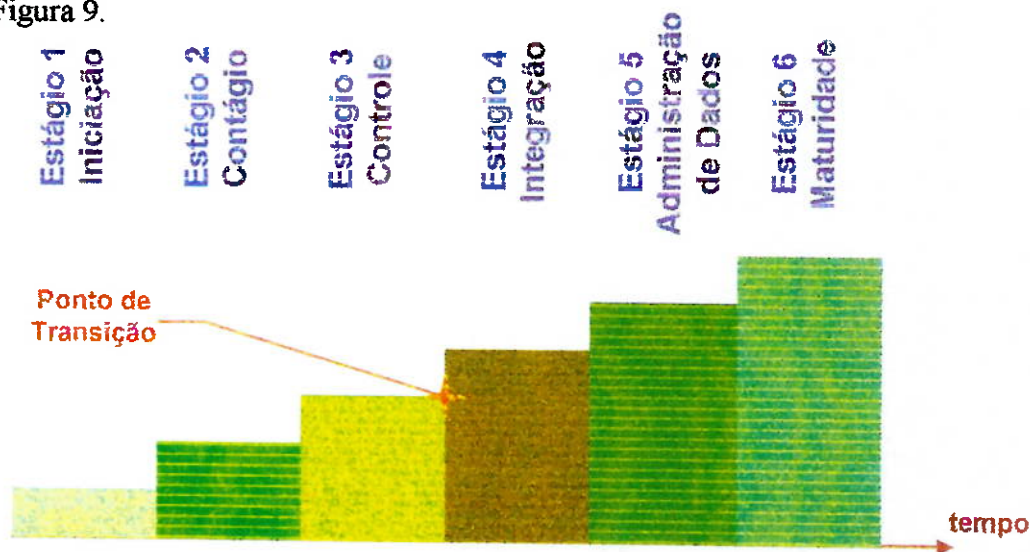


Figura 10 – Estágios de Informatização – Nolan (1979)

As características dos estágios podem ser a seguir conferidos:

Processo de Crescimento	Estágio 1 Iniciação	Estágio 2 Contágio	Estágio 3 Controle	Estágio 4 Integração	Estágio 5 Administração de Dados	Estágio 6 Maturidade
Portfólio de Aplicações	Mecanização Redução de custos	Proliferação	Consolidação	Sistemas gerenciais	Conversão de Aplicações de banco de dados	Integração de Aplicações espelhando fluxo de informações
Organização das Funções da Informática	Aprendizado tecnológico	Reorientação funcional	Atendimento à Média Gerência	Estratificação e Adaptação	Administrador de Dados	Gerência de recursos de dados
Planejamento e Controle da Informática	Orçamento flexível	Orçamento muito flexível	Planejamento e Controles formalizados	Sistemas de Planejamento e Controle 'Sob Medida'	Compartilhamento de Dados e de Sistemas Comuns	Planejamento estratégico de recursos de dados
Papel dos Usuários	'Por fora do jogo'	Entusiasmo superficial	Forçado a ser responsável	Aprendendo a ser responsável	Efetivamente responsável	Aceitação da responsabilidade conjunta entre usuários e informática

Tabela 3 – Características dos Estágios de Informatização – Laurindo (2002)

Adota-se o modelo de Donovan (1988) para analisar o estágio de descentralização da informática se o desenvolvimento é alto ou baixo; e se a decisão tem impacto alto ou baixo.

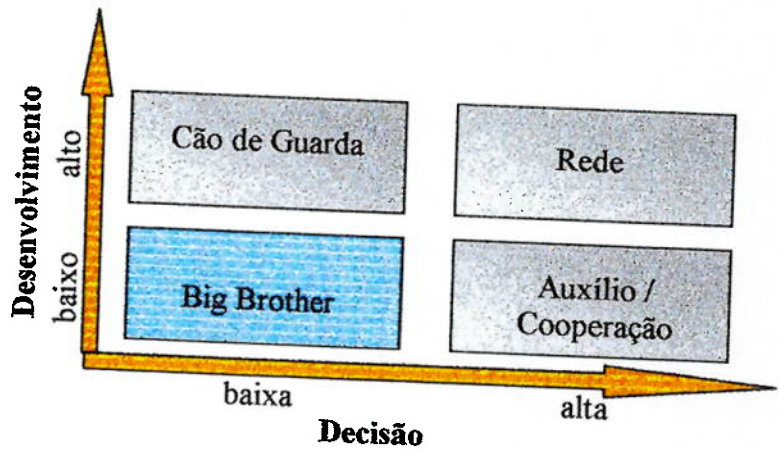


Figura 11 - Estágio de Descentralização da TI - Donovan (1988)

### 2.3.8. Função e operação da TI

Após o estudo do estágio de descentralização da TI, passemos ao estudo da função e operação da TI quanto à situação da função (quem define padrões e diretrizes) e da operação (quem opera as aplicações) da TI a partir das entrevistas com usuários e profissionais de TI, avaliando as responsabilidades de cada um.

O modelo Grajew & Oliveira (1987) analisa a função e a operação, se são cada uma centralizada ou descentralizada.

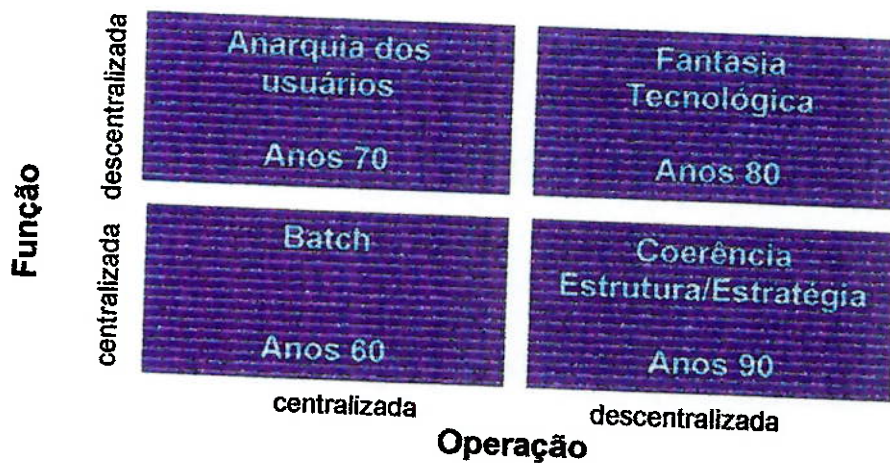


Figura 12 – Função e Operação da TI – Grajew & Oliveira (1987)

### 2.3.9. Nível de participação dos usuários

A seguir, estudemos o nível de participação dos usuários:

- Análise das principais aplicações de TI da empresa identificadas anteriormente:
  - Avaliação do nível de interação existente entre o sistema de informação (SI) e das funções que dele se utilizam (interação SI-função; avaliação se o sistema é utilizado sempre que a função é desempenhada, ou se seu uso é esporádico ou de mero auxílio à função).
  - Avaliação do nível de centralização física do sistema de informação (centralização física do SI; avaliação se o sistema será usado em um só local ou se seu uso será distribuído fisicamente no espaço).
  - Avaliação do enfoque que será utilizado para definição de tarefas do usuário - administração científica, enriquecimento de trabalho ou sócio-técnico.

INTERAÇÃO SI FUNÇÃO ALTA?	SIM		NÃO	
SI LOCAL?	SIM		NÃO	
ENFOQUE SÓCIO-TÉCNICO OU ENRIQUECIMENTO – TRABALHO?	SIM	NÃO	SIM	NÃO
	X			

Tabela 4 - Interação SI - Função

- Comparação com o modelo proposto por Dias (1985)

INTERAÇÃO SI FUNÇÃO ALTA?	SIM				NÃO			
	SIM		NÃO		SIM		NÃO	
SI LOCAL?	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
ENFOQUE SÓCIO-TÉCNICO OU ENRIQUECIMENTO – TRABALHO?								
PARTICIPAÇÃO APROPRIADA								
CONSULTIVA					X	X	X	X
REPRESENTATIVA	X		X		X		X	
POR CONSENSO	X				X			
CONFLITO ENTRE DEFINIÇÃO DE TAREFAS E CARACTERÍSTICAS DO SI		X		X				

Tabela 5 - Interação SI – Função - Dias (1985)

### 2.3.10. Organização da área de TI

Para o estudo da organização da área de TI da PGE, serão analisados: o organograma da área de TI; como é feito o atendimento ao usuário (existência de equipes ou de profissionais dedicados ao atendimento de usuário específico); como são compostas as equipes de projetos de desenvolvimento, implantação e manutenção das aplicações de TI; e como é organizada e administrada a equipe de profissionais de TI com enfoque mais tradicional (administração científica) ou com enriquecimento de tarefas, sócio-técnico, etc.

### 2.4. Análise dos ativos da TI e dos imperativos da organização da TI

Agora será analisada a situação da organização em relação aos três “ativos” de TI propostos:

- *“Staff” de TI (ativo recursos humanos),*
- *Base tecnológica reutilizável (ativo tecnologia)*
- *Parceria entre a administração da TI e a do negócio (ativo relacionamento).*

**ATIVO RECURSOS HUMANOS**

- A equipe de TI tem as habilidades técnicas necessárias para a tecnologia planejada para a empresa?
- Existem planos para absorver ou adquirir novas tecnologias?
- Há expectativa, tanto da administração da TI como do negócio, de que o pessoal de TI pode resolver os problemas do negócio?
- O pessoal de TI é familiarizado (e próximo) o suficiente com o negócio para que possa antever seus problemas?
- O pessoal de TI investe regularmente em treinamento técnico, administrativo (sobre o negócio) e de habilidades interpessoais?
- O pessoal de TI tem o hábito de aprender?
- O pessoal de TI tem habilidades de negociação, de aconselhamento e de gestão de equipes? Os projetos cumprem prazos?
- Os custos de desenvolvimento são menores do que os de seus concorrentes?

**ATIVO TECNOLOGIA**

- As administrações da TI e do negócio definem um planejamento tecnológico baseados nos princípios estratégicos do negócio?
  - As administrações da TI e do negócio concordam na natureza e no papel dos padrões tecnológicos deste plano?
- As administrações da TI e do negócio compreendem os custos e os benefícios de não conformidade com os padrões estabelecidos?
- Os administradores do negócio estão comprometidos com o plano e com os padrões?
  - Os padrões dificultam esforços voltados às necessidades de negócio?
  - Existe plano para tornar conformes sistemas fora dos padrões?
  - Existe processo para identificar e modificar padrões não apropriados?
  - As informações e os dados disponíveis para os tomadores de decisões são as que eles precisam?
  - A disponibilidade dos sistemas, seus tempos de resposta e os custos de suporte são melhores que os dos concorrentes?

**ATIVO RELACIONAMENTO**

- As administrações da TI e do negócio compartilham da mesma visão de como a TI suporta o negócio?
- As administrações da TI e do negócio têm canais de comunicações sobrepostos, freqüentemente usados, formais e informais, em todos níveis da empresa?
- As administrações da TI e do negócio consultam-se mutuamente regularmente acerca de decisões técnicas ou de negócios?
- Todos grandes projetos têm liderança e suporte ativos por parte dos executivos do negócio?
- As administrações da TI e do negócio têm uma compreensão mútua acerca das respectivas responsabilidades sobre planejar, desenvolver e manter sistemas?
- As administrações da TI e do negócio estão satisfeitas com suas habilidades de comunicarem-se e negociar uma com a outra?
- Os usuários têm expectativas realistas acerca dos serviços de TI?
- As equipes de TI e de negócio que trabalham juntas negociam prioridades de flexibilidade, custos e ciclo de vida dos sistemas?

**Tabela 6 – Análise dos Ativos da TI**

\* Notas: de 1 (não atende ao fator) a 5 (atende plenamente ao fator)

Demais disso, *in* Ross et al. (1996), há o Grid de avaliação dos ativos da TI:

		<b>AMBIENTE COMPETITIVO</b>	
<b>Estado dos Ativos</b>		<b>AMEAÇA IMINENTE</b>	<b>SEM AMEAÇA IMINENTE</b>
fraco		<b>Afundando</b>	<b>À Deriva</b>
		<b>Mudança rápida, arriscada</b>	<b>Construção de Relacionamento</b>
forte		<b>Aprumando</b>	<b>Cruzeiro</b>
		<b>Resposta focalizada</b>	<b>Aprendizado adaptativo</b>

**Figura 13 – Grid de Avaliação de Ativos da TI – Ross et al. (1996)**

IMPERATIVO DA TI	NOTA*
1. Obter Alinhamento Estratégico de "duas mãos" (entre TI e o negócio).	
2. Desenvolver relacionamentos eficazes entre TI e gerência de linha.	
3. Entregar (Delivery) e implantar novos sistemas.	
4. Construir e Administrar infra-estrutura.	
5. Re-capacitar (Reskill) a Organização de TI.	
6. Administrar parcerias com fornecedores (Vendors).	
7. Desenvolver alto desempenho.	
8. Reprojetar e Administrar uma organização de TI "federativa".	

**Tabela 7 – Imperativos da TI**

Notas: de 1 (não atende ao fator) a 5 (atende plenamente ao fator)

## 2.5. Enquadramento da aplicação de TI a ser avaliada nos degraus da “Escada de avaliação de benefícios” – Farbey et al. (1995)

A aplicação de TI pode ser avaliada quanto aos itens:

- Análise das principais aplicações de TI da empresa identificadas anteriormente;
- Definição de qual a avaliação que está sendo feita: é uma decisão a ser tomada (projeção de ação futura) ou uma avaliação do presente ou do passado, em acordo com os entrevistados.
- Verificação, para cada degrau a partir do degrau 1, se a aplicação corresponde à situação proposta no modelo, conforme a análise da aplicação (pelo entrevistador) e da visão dos entrevistados do impacto da aplicação na empresa.
- Realizar o enquadramento em um dos degraus da "escada de Farbey" baseando-se nas entrevistas com os profissionais de TI e do negócio, nas quais se deve obter um consenso acerca deste enquadramento.

O modelo para avaliação e ação de aplicação de TI proposto por Farbey et al. (1995) (*Benefits Evaluation Ladder*) compõe-se dos seguintes degraus:

1. Mudanças obrigatórias ou mandatórias (*mandatory changes*)
2. Automação (*automation*)
3. Sistemas de valor adicionado (*direct value added systems*)
4. Sistemas de informações gerenciais e sistemas de apoio à decisão (MIS – *management information systems - and DSS – decision support systems*)

5. Infraestrutura (*infrastructure*)
6. Sistemas interorganizacionais (*interorganizational systems*)
7. Sistemas estratégicos (*strategic systems*)
8. Transformação do negócio (*business transformation*)



Figura 14 – Escada de Avaliação de Benefícios – Farbey et al. (1995)

Antes separam-se as aplicações de TI, depois, passemos a cada um dos degraus da Escada de Benefícios.

Em relação ao 1º degrau (mudanças obrigatórias ou mandatórias), quanto a:

- pressão competitiva;
- mudanças tecnológicas;
- leis e regulamentos.

Quanto ao 2º degrau (automação), busca-se redução de custos como diferenciador em face da concorrência.

Acerca do 3º degrau (sistemas de valor adicionado direto), busca-se redução dos gastos com aumento do valor adicionado de seus serviços para aumentar o *marketshare* ou a margem. Avalia-se se há sistemas transacionais. Constata-se ainda

se têm muito destaque organização e métodos e contabilidade, e existe possibilidade de projeto piloto e teste de campo, que seriam eficientes.

A respeito do 4º degrau (sistemas de informações gerenciais – SIG - e sistemas de apoio à decisão - SAD), verifica-se se os mesmos provêem informações para planejamento, controle de decisão melhores quanto à acurácia, relevância, confiabilidade, pronta disponibilidade e ser amigável. Seria preciso avaliação cujo foco poderia ser a auditoria (*assessment*) do valor adicionado potencial, por exemplo, a análise do pior caso (em que o SI só foi uma despesa vultosa sendo mais um instrumento inútil de trabalho).

Quanto ao 5º degrau (infraestrutura), busca-se implementar sistema que provê capacidade geral.

Já o 6º degrau (sistemas interorganizacionais), *in* Laurindo (2002), “sistemas que transcendem as fronteiras da empresa, abrangendo mais de uma organização, usualmente parceiras”, em detrimento da flexibilidade e da liberdade de pelo menos uma das organizações.

O 7º degrau (sistemas estratégicos), é constatado que a TI é considerada um recurso estratégico com fins à inovação e à liderança, em face dos custos, combinando metas estratégicas de fornecimento de informações ao público com o aumento de controle. Poderia ser proposta uma avaliação, que é difícil, mas necessária para evitar desperdícios de oportunidades ou evitar iniciativas catastróficas. Essa avaliação poderia ser composta de uma ampla análise do negócio, análise de riscos e de benefício operacional.

Quanto ao 8º degrau (transformação do negócio), constata-se que há reengenharia ou que existe uma luta pela sobrevivência do negócio. Aliás, buscam-se benefícios da organização como um todo, incluindo a TI. A avaliação seria de todo um conjunto de mudanças e soluções amplas.

## **2.6. Risco em projetos de TI**

Para estudar o risco no projeto de TI , é adotado o método explicitado em Laurindo (2002b):

- A frequência com que fatores como custos e tempo de implementação atingiram valores acima dos esperados (baixa, média, alta);
- A quantidade de recursos geralmente utilizada em um projeto envolvendo o uso de TI (baixa, média, alta);
- A frequência com que a empresa se depara com novas tecnologias, com as quais esta não está habituada (baixa, média, alta);
- No caso de se deparar com uma nova tecnologia, qual é (são) a (s) alternativa (s) geralmente adotada (s) pela empresa: desenvolver as aplicações internamente; contratar os serviços de terceiros ou comprar pacotes prontos.
- O grau de especificação das saídas (resultados) dos projetos que envolvem TI no momento da concepção (baixa, média, alta).

## **2.7. Uso da Internet (enfoque no e-commerce) como ferramenta competitiva**

Quanto ao emprego da Internet em uma organização, tendo-se em vista Laurindo (2002b), como ferramenta face aos competidores, pode-se listar:

- O comércio eletrônico possibilitou o acesso a novos mercados para vendas?
- O comércio eletrônico possibilitou o acesso a novos mercados para compras?
- Vende freqüentemente aos consumidores finais através do comércio eletrônico?
- Vende freqüentemente a outras empresas através do comércio eletrônico?
- Usa freqüentemente comércio eletrônico para comprar de outras empresas?
- Não utiliza comércio eletrônico nem pretende usar nos próximos 12 meses?

## **2.8. Implantação do Correio Eletrônico**

Uma organização pode ser analisada segundo Larundo (2002b) quanto à implantação do e-mail em:

- Desenvolvimento interno das aplicações;
- Contratação do desenvolvimento por terceiros;
- Aquisição de soluções de prateleira (“Pacotes”);
- Utilização de funções de Sistema Integrado de Gestão (ERP), tal como SAP, Microsiga, Datasul ou similares.

## **2.9. Importância do uso da Tecnologia da Informação**

Quanto à importância do uso da TI, podem listar-se:

- Rotinas administrativas internas
- Operação (produção, logística)
- Desenvolvimento de produtos
- Relacionamento com consumidores finais
- Relacionamento com compradores e fornecedores (tal como compartilhamento de distribuição e logística, desenvolvimento conjunto de projetos)
- Relacionamento com concorrentes (tal como compartilhamento de distribuição e logística, desenvolvimento conjunto de projetos, compras conjuntas).

## **2.10. Conceitos Aplicáveis na Organização de Estudo**

No âmbito da PGE, para efeito deste trabalho, os seguintes aspectos do MAN/TI são aplicados no Capítulo 3:

- indicadores de desempenho (item 1.1);
- FCS (item 2.3.1);
- Ativos da TI (item 2.4);
- Imperativos da TI (item 2.4);
- Grid Estratégico (item 2.3.2);
- Alinhamento Estratégico (item 2.3.4).

### **2.11. Síntese**

Em suma, neste Capítulo, analisou-se a estratégia de TI da PGE segundo o MAN/TI de Laurindo (2002), que se estrutura em:

- Fatores estruturais da empresa
  1. Fatores críticos de sucesso
  2. Grid Estratégico e Matriz Intensidade de Informação
  3. Alinhamento Estratégico
  4. Razões para Descentralização
  
- Fatores organizacionais da TI
  1. Grau de Descentralização
  2. Estágio de Informatização
  3. Estágio de Descentralização
  4. Função e Operação da TI
  5. Nível de Participação dos Usuários
  6. Organização da Área de TI

No próximo capítulo, tem-se a aplicação do método exposto para a PGE, lembrando que apenas os itens ressaltados são estudados.

## CAPÍTULO 3 – APLICAÇÃO DO MAN/TI

### 3.1. Introdução

No contexto da PGE, a seguir é aplicado o método descrito no Capítulo 2 (vide item 2.10).

Além da eficácia, tão intensamente abordada no Capítulo 1, quanto à melhoria do nível de serviço e à satisfação dos clientes, a eficiência é abordada indiretamente neste Capítulo, uma vez que aqui estão em análise os custos e despesas administrativas e a orçamentabilidade em face da estrutura existente e a que está sendo implementada.

Antes de aplicar os quesitos do método do item 2.10, vamos ver dois aspectos importantes.

### 3.2. Questões gerais sobre a organização e o relacionamento com a TI

Tendo-se em conta a apresentação da PGE e da PAJ na Introdução, neste bloco são sumarizados:

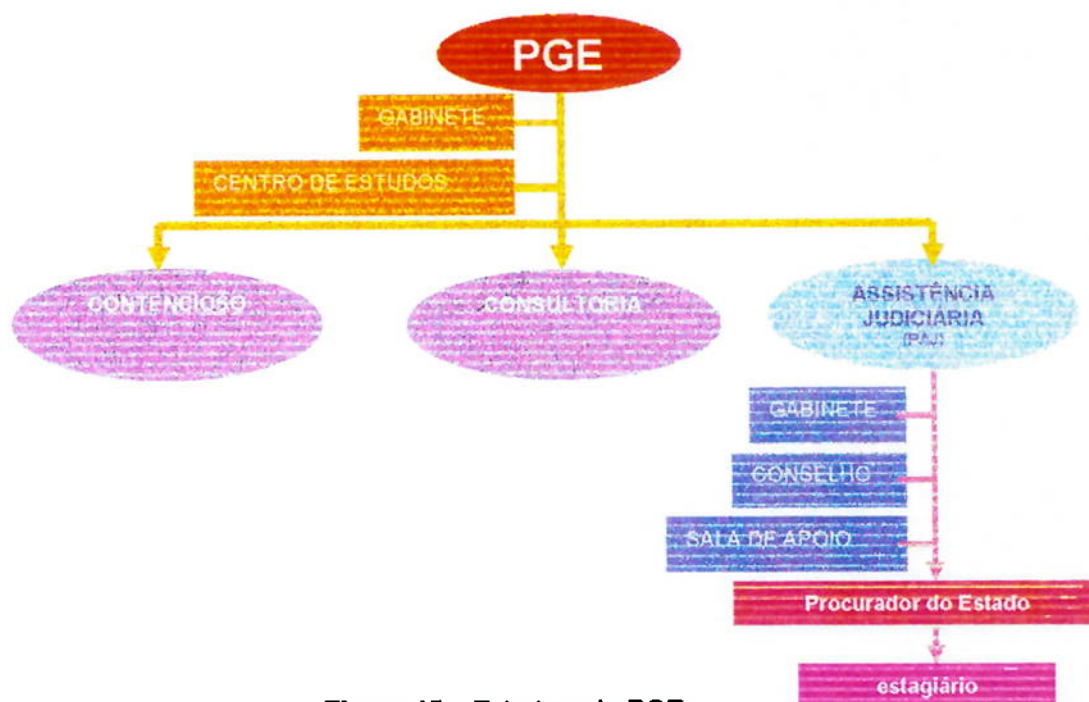
- o negócio da empresa;
- seus principais serviços;
- a estratégia do negócio na visão da organização;
- a estrutura da empresa (como ela é dividida);
- a operação da empresa (de modo geral); e
- se existe divisão em áreas de negócios.

A **Procuradoria de Assistência Judiciária (PAJ)** é uma divisão da Procuradoria-Geral do Estado (PGE) que atua como uma Defensoria Pública. Em outras palavras, presta o serviço de assistência judiciária a pessoas necessitadas e,

especificamente no Fórum Barra Funda, defende réus que não têm como contratar advogado. Este serviço, como bem estudado no Capítulo 1, engloba orientação jurídica e a defesa perante os órgãos da Justiça Estadual, além do que, na área cível, existe uma triagem na sede da PAJ para selecionar pessoas necessitadas e casos urgentes.

A estratégia de negócio (itens 3.3) não é percebida pelos dirigentes, visão esta que é regra no serviço público.

A estrutura da PGE pode ser representada na seguinte figura:



**Figura 15 – Estrutura da PGE**

A operação da organização dá-se na seguinte seqüência de etapas:

1. triagem
2. entrevista e/ou orientação
3. nomeação do Procurador do Estado
4. atuação no processo

No caso da PAJ Criminal, que está estabelecida no Fórum Barra Funda, as etapas 1, 2 e 3 são agrupadas em consulta ao Procurador do Estado e/ou ao estagiário.

Existe a divisão da PGE em áreas de negócios, dada pela Lei Orgânica (estatuto), em seu art. 3º:

**I - Superiores:**

- a) Gabinete do Procurador Geral;
- b) Conselho;
- c) Corregedoria;

**II - de Execução:**

**a) na área do Contencioso Geral:**

- 1. Procuradoria Fiscal;
- 2. Procuradoria Judicial;
- 3. Procuradoria do Patrimônio Imobiliário;
- 4. Procuradoria do Estado de São Paulo em Brasília;

**b) na área da Consultoria Geral:**

- 1. Procuradoria Administrativa;
- 2. Procuradoria para Assuntos Fundiários;
- 3. Procuradoria de Assistência Jurídica aos Municípios;
- 4. Procuradoria da Fazenda junto ao Tribunal de Contas;
- 5. Procuradoria para Assuntos Tributários;
- 6. Procuradoria da Junta Comercial;
- 7. Consultorias Jurídicas;

**c) na área da Assistência Judiciária:**

- 1. Procuradoria de Assistência Judiciária Civil;
- 2. Procuradoria de Assistência Judiciária Criminal;

### III - Auxiliares:

- a) Centro de Estudos;
- b) Centro de Engenharia e Cadastro Imobiliário;
- c) Serviço de Divulgação da Assistência Judiciária;
- d) Centro de Orientação Jurídica e Encaminhamento à Mulher;
- e) Comissão de Concurso;
- f) Corpo de Estagiários;

### IV - de Administração:

- a) Departamento de Administração da Procuradoria Geral;
- b) Serviços e Seções de Administração das Procuradorias.

Vista a organização e seu relacionamento com a TI, passemos à organização da TI acerca de:

- o posicionamento da área de TI na hierarquia da empresa (papel do CIO);
- a formação do principal executivo de TI na empresa;
- a estruturação hierárquica e funcional da área de TI na organização;
- o organograma da organização, incluindo órgãos internos da área de TI;
- a 'história' da TI na organização (quando foram adotadas as primeiras aplicações, como evoluiu o processo de descentralização, como cresceu ou não a importância da TI).

Está em desenvolvimento uma área de Tecnologia da Informação (TI), com profissionais ou cargos específicos, junto ao Departamento de Administração da PGE. Para suprir provisoriamente, o Procurador-Chefe da PGE e a Procuradora-Chefe da PAJ assinaram convênio com a PRODESP (Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo) para informatizar todas as dependências da PAJ.

A 'história' da TI na PAJ é recente. Desde a mudança do Fórum Ministro Mário Guimarães, em novembro de 1999, do Viaduto Dona Paulina, 80, Sé, para a Avenida Doutor Abrão Ribeiro, 313, salas especiais para os Procuradores do Estado oficiais em cada Vara Criminal foram criadas com computador, impressora e

materiais de escritório. Desde 1986 até então, uma sala por andar, atendendo a 4 Varas Criminais possuía várias máquinas de escrever, um computador e materiais de escritório.

Delineada genericamente a TI, vamos analisar seu papel na PGE, quanto a:

- a existência de algum método formal de avaliação das aplicações de TI;
- a maneira como são tomadas as decisões acerca das aplicações de TI a serem implantadas - algum procedimento formal (análise de viabilidade) ou alguma análise de risco dos projetos de TI;
- a existência de algum fórum sistemático onde sejam discutidas questões estratégicas do negócio e da TI e se existir, quem participa deles;
- a visão dos usuários (profissionais do negócio) da área de TI e se consideram bem atendidos;
- o papel da TI para o negócio (percepção de importância por parte dos usuários e dos idealizadores das estratégias);
- a maneira como está a empresa em relação a seus concorrentes no uso da TI;
- a visão dos profissionais de TI acerca da utilização da TI pela empresa;
- o relacionamento entre a TI e o negócio, na visão de ambos; e
- a existência de contatos formais periódicos entre os profissionais de TI e do negócio.

Existem avaliações 'periódicas' de controle de qualidade do serviço, em forma de correções, ou seja, em um procedimento não democrático, com os critérios preestabelecidos pelo Gabinete da PAJ. Não há um fórum de discussões e os critérios se estabelecidos são determinados apenas pela cúpula da organização. Não houve ainda um contato com o pessoal de TI – os usuários não tem noção nem do que se trata, embora os Procuradores possam fazer requerimento de ajuda financeira Pró-Software ao Centro de Estudos.

Os Procuradores do Estado e estagiários e funcionários ressentem da falta de um sistema de informações, interligando computadores, uma vez que só obtêm informações via Diário Oficial, processos, clientes (réus, familiares e amigos) e,

principalmente, na Sala de Apoio. Só ficam sabendo de mais informações, algumas vitais, quando os estagiários buscam checar dados desconexos ou durante as audiências na presença de Promotor e Juiz.

Em relação a seus concorrentes, a PAJ está no mesmo patamar de advogados que atuam sozinhos ou com um sócio e um estagiário, mas em extrema desigualdade com grandes escritórios, alguns dos quais já possuem até portal na Internet.

### **3.3. Estratégia**

No primeiro momento, tem-se o estudo da estratégia global. No segundo momento, a estratégia genérica.

Para o estudo da estratégia global, serão utilizados dois modelos: o das Forças Competitivas, de Michael E. Porter (a organização entre outras), e o baseado em custos, proposto por Slack; Chambers (1997) – a organização em si mesma.

Um modelo para o estudo da estratégia é o proposto por Porter (1979), acerca das cinco forças competitivas, às quais se acrescenta uma, governo (decisões e verbas governamentais):

Inicialmente, o estudo da estratégia genérica da PAJ pode ser auxiliado pela seguinte figura:

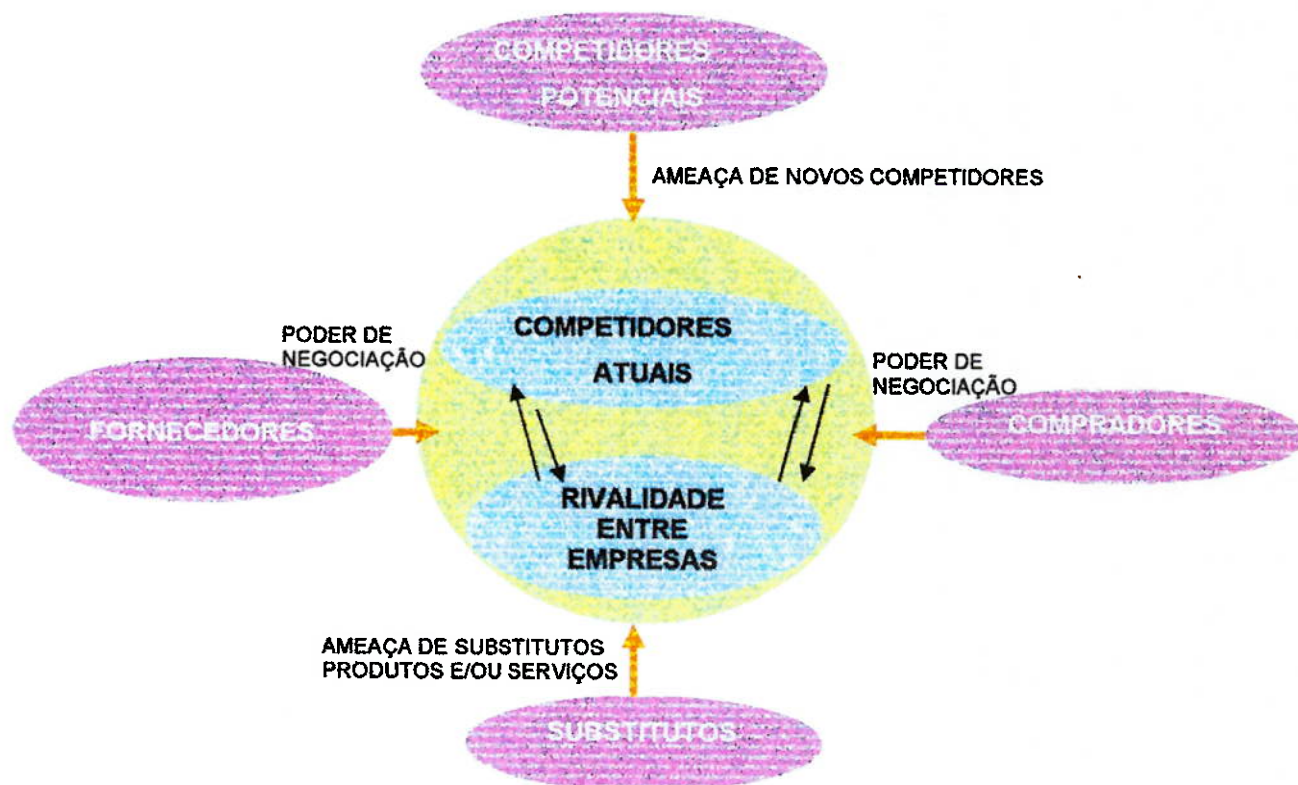


Figura 16 - Modelo das Cinco Forças Competitivas – Porter (1979)

No setor da PAJ, não há bem rivalidade entre ela e empresas especializadas, ou seja, escritórios de advocacia. Existem, na verdade, dois segmentos de mercado distintos: clientes que recebem mensalmente até 3 salários mínimos (na área cível) e os que são remunerados acima desta importância e dispõem de meios materiais para contratar um advogado. Sucede que eventualmente não é possível distinguir esses dois segmentos de mercado, pois clientes podem abrir mão dos serviços da PAJ e contratar um advogado em busca de eficiência (que pode ser concretizada por maior celeridade na solução da questão judicial ou melhores condições de responder o processo).

Para tornar ainda mais tênue a distinção dos segmentos de mercado, já está regulamentado o exercício da advocacia *pro bono*, em outras palavras, é autorizado

aos profissionais e escritórios que não cobrem honorários para defender um cliente. Mas são raros os contemplados.

Quanto aos concorrentes substitutos, estes são advogados particulares que, através de convênio entre a PGE e a OAB, defendem clientes, receber sem deles, mas têm seus honorários pagos pelo próprio governo estadual após quantia arbitrada pelo Juiz de Direito (vide adiante quanto aos convênios da PAJ). É a colocação em prática do modelo híbrido de assistência judiciária.

Ainda como substituto, o Ministério Público defende clientes em algumas áreas. No âmbito da Justiça do Trabalho, o *Parquet* atua em defesa de menores de idade, organizações estatais sem advogado (ex.: FEBEM), entre outros que não têm como contratar o profissional especializado. Entidades sindicais defendem trabalhadores, desde que estejam a eles associados, percebendo honorários arbitrados pelo Juiz do Trabalho e pagos pela União Federal.

Na Justiça Federal e na Justiça Federal Militar, a Defensoria Pública da União realizaria as mesmas atribuições da PAJ nesses contextos, mas também sofre com o número insuficiente de profissionais em face de milhares de processos.

Os competidores potenciais são escritórios internacionais (*law offices*), que tendo respaldo em tratado internacional do Brasil com a OMC (Organização Mundial do Comércio), poderão atuar no país, inclusive com a advocacia *pro bono*.

Os fornecedores são aqueles que propiciam meios para a PAJ subsistir. Com maior destaque, o governo inclui as três esferas de poder: União, Estados e Municípios. A União influi na PAJ na medida em que elabora leis nacionais, valendo para todo o Brasil, principalmente, as leis processuais e que envolvem os orçamentos estaduais. Como acessórios à União, os Territórios, cuja existência não é mais fática, mas prevista na Constituição Federal (arts. 33 e 47, VI), nada influem na PAJ. Os Municípios influenciam a PAJ quanto ao aspecto local em cada edilidade, por exemplo, na construção de um prédio para abrigar instalações da PAJ. Sobretudo, o

Estado de São Paulo, pelo seu governo, remunera e gerencia a PGE e, por consequência, a PAJ, já que se tratam de órgãos diretamente vinculados ao Poder Executivo.

Não existem apenas forças competitivas, mas principalmente parcerias, estabelecidas em convênios com:

- OAB – Seção de São Paulo (credenciamento de advogados para atuarem em áreas em que o número de Procuradores do Estado são insuficientes – como na área de execução penal);

- Departamento Jurídico XI de Agosto (entidade gerida por graduandos da Faculdade de Direito da USP, sob a supervisão de advogados voluntários – vide o site <http://www.usp.br/fd/dj/pergunta.htm>);

- Sociedade Amigos de Ermelino Matarazzo (advogados credenciados e estudantes de Direito prestam assistência jurídica nas áreas cível, criminal e trabalhista);

- Centro de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente do Ipiranga;

- UniFMU (Faculdades Metropolitanas Unidas – assistência judiciária gratuita por estudantes de Direito);

- Faculdade de Direito de Sorocaba;

- Faculdade de Direito de São Carlos;

- Associação de Defesa da Moradia (entidade que presta assistência jurídica em questões de imóveis urbanos);

- Pastoral da Moradia da Diocese de São Miguel Paulista (entidade que também presta assistência jurídica quanto a imóveis urbanos);

- Prefeitura de Cotia/SP (que presta assistência jurídica gratuita aos seus cidadãos);

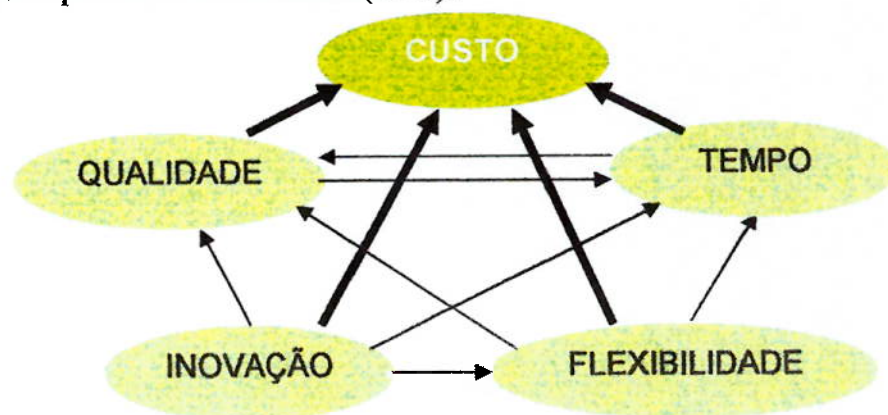
- Prefeitura de Ribeirão do Sul/SP (também presta assistência jurídica gratuita a seus munícipes);

- Sociedade Rio Pretense de Ensino (entidade que presta assistência jurídica gratuita à população carente de São José do Rio Preto/SP);

- UNICSUL (Universidade Cruzeiro do Sul – prestação de assistência judiciária por estudantes da Faculdade de Direito); e

- APAE (Associação de Parentes e Amigos de Excepcionais – prestação de assistência judiciária gratuita a deficientes mentais e a seus representantes legais).

Paralelamente, quanto à estratégia, mas a organização em si mesma, tem-se o modelo proposto por Slack & Chambers (1997):



**Figura 17 - Estratégia – Slack & Chambers (1997)**

A inovação é realizada nas Comissões de Procuradores do Estado e no Centro de Estudos, onde são realizados cursos, palestras e *workshops*. Vale lembrar que em cada caso apresentado ao Procurador e ao estagiário, há uma solução distinta de um caso semelhante.

O tempo é uma variável de difícil controle. Durante a maior parte do intervalo de tempo entre uma denúncia (documento que inicia um processo penal a partir de um relatório de um inquérito policial) e sua respectiva sentença, os autos de um processo ficam no ofício (cartório) judicial para serem juntados documentos – não há dados científicos, mas se estima tal número em 90%. Portanto, o tempo influencia a tática de atuação nos processos, p. ex. na decisão de se recorrer ou não em favor de um réu preso – a decisão de um recurso pode demorar mais do que se o réu cumprisse toda a pena sem recorrer.

*de quem está no global (sim não?)*

A qualidade do serviço, a partir do estudo do capítulo anterior, é uma variável prioritária, uma vez que cria margens de manobra para o Procurador e estagiários atuarem em casos com maior produtividade.

A flexibilidade é dada pelo rodízio de Procuradores do Estado para atuar em Varas distintas. Há sorteios para a atuação em plantões judiciários.

Por fim, o custo é determinante, uma vez que o orçamento estadual deveria prever todas as despesas e necessidades para que Procuradores do Estado, funcionários e estagiários desempenhassem atuações primorosas.

Em vista dos dois modelos supraexpostos, o modelo porteriano é o mais adequado, uma vez que situa a organização de estudo em um contexto global. Não obstante isso, o modelo slackiano destaca a orçamentabilidade, como um aspecto de desempenho de uma organização.

*slackiano  
orçamentabilidade*

Neste momento, tem-se a estratégia genérica da PAJ.

Quanto à estratégia genérica, segundo Porter (1987), uma organização pode se posicionar no mercado:



Figura 18 – Posicionamento Estratégico - Porter (1987)

A PAJ, por sua natureza, tem sua estratégia baseada no enfoque. Enfoque na prestação de assistência judiciária a pessoas necessitadas.

Como a estratégia é baseada no enfoque, seus requisitos são combinação das estratégias com liderança em custo e diferenciação, consoante Laurindo (2002).

Quanto a recursos e habilidades, a PAJ engloba parte dos requisitos da liderança em custos (apenas o baixo custo de distribuição) e da diferenciação (capacidade de pesquisa, tradição e uma mitigada cooperação dos canais).

Acerca dos requisitos organizacionais, a PAJ combina da liderança em custos (controle rígido e freqüentes e incentivos baseados m metas quantitativas) e da diferenciação (coordenação entre funções, incentivos subjetivos e uma certa ênfase na gestão do conhecimento e atração de talentos altamente qualificados – via concurso público).

Quanto aos riscos, os segmentos-alvo tornaram-se, de fato, sem atrativo e os concorrentes não imitaram, mas pela falta de capacidade operacional de atender bem todos os clientes, têm-se realizado convênios com os concorrentes para que estes realizem o serviço que a PAJ não teve como cumprir.

### **3.4. Método Utilizado**

Retomando o MAN/TI restrito ao item 2.10, vem:

- indicadores de desempenho (item 1.1);
- FCS (item 2.3.1);
- Ativos da TI (item 2.4);
- Imperativos da TI (item 2.4);
- Grid Estratégico (item 2.3.2);
- Alinhamento Estratégico (item 2.3.4).

### 3.4.1. Indicadores de Desempenho

Retomando o item 1.1, foi assumida para efeitos deste trabalho a eficácia como o indicador de desempenho para a PGE.

Há, sem dúvida, a eficiência, que se refere à redução de custos e a otimização na utilização dos recursos produtivos. Não é o foco deste trabalho, embora se possa mencionar que, neste sentido, a PGE vem implementando o Programa de Qualidade segundo o Método 5S.

### 3.4.2. Análise dos Fatores Críticos de Sucesso

Agora passemos à análise dos fatores críticos de sucesso (FCS):

- existência de um conjunto de fatores críticos de sucesso determinado: enumeração e a importância para a organização, o relacionamento com os objetivos estratégicos da organização;

- no caso da inexistência de um conjunto de FCS, os passos do modelo de Rockart (1979):

1. Definição do ramo de atividade da empresa
2. Identificação dos fatores críticos de sucesso (em comum acordo com os entrevistados)
3. Definição de medidas quantitativas ou qualitativas dos FCS (em comum acordo com os entrevistados)
4. Definição de sistemas de informação para controle destas medidas e para apoiar os FCS.

A PAJ não possui um conjunto determinado de FCS (fatores críticos de sucesso), o que enseja sua determinação pelo modelo de Rockart (1979).

Em uma primeira etapa, o ramo de negócio da PAJ é o de serviços advocatícios.

A segunda etapa, em entrevista com funcionários da PAJ e alguns Procuradores do Estado, foram estabelecidos de comum acordo com eles os seguintes FCS:

- número de Procuradores do Estado e de estagiários;
- verba pública;
- disponibilidade de materiais de escritório; e
- remuneração.

O número de Procuradores do Estado e de estagiários é controlado diretamente pelo Departamento de Pessoal, que centraliza todos os apontamentos funcionais.

Para medir verba pública, foram enumerados:

- existência; e
- disponibilidade.

O sistema de informações (SI) indicado para esse fator crítico de sucesso é o contato telefônico da Secretaria com o Gabinete e o Departamento de Pessoal, localizados na Rua Pamplona, 227, 3º ao 7º andares.

Para medir a disponibilidade de materiais de escritório, há indicadores:

- pacotes de papel sulfite (recebidos e entregues);
- n.º canetas esferográficas;
- n.º grampos (para grampeador);
- n.º cartuchos de tinta para impressora (separação por modelo); e
- n.º galões de água (cheios e vazios);

O SI é constituído por planilhas de entrada e saída de insumos, com assinatura da Secretária.

A remuneração é medida por meio de:

- holerites da Nossa Caixa SA (via correio);
- relatórios de desempenho (a serem entregues no último dia útil de cada mês).

O SI usado para lidar com este FCS é um banco de dados elaborado em Microsoft Access no computador da Secretaria, que é repassado ao Gabinete da PAJ via correio eletrônico.

### 3.4.3. Análise dos ativos da TI

Agora analisa-se a situação da empresa em relação aos três “ativos” de TI propostos: staff de TI (ativo recursos humanos), base tecnológica reutilizável (ativo tecnologia) e *parceria entre a administração da TI e a do negócio (ativo relacionamento)*.

	NOTA*
<b>ATIVO RECURSOS HUMANOS</b>	
• A equipe de TI tem as habilidades técnicas necessárias para a tecnologia planejada para a empresa?	1
• Existem planos para absorver ou adquirir novas tecnologias?	5
• Há expectativa, tanto da administração da TI como do negócio, de que o pessoal de TI pode resolver os problemas do negócio?	5
• O pessoal de TI é familiarizado (e próximo) o suficiente com o negócio para que possa antever seus problemas?	3
• O pessoal de TI investe regularmente em treinamento técnico, administrativo (sobre o negócio) e de habilidades interpessoais?	2
• O pessoal de TI tem o hábito de aprender?	1
• O pessoal de TI tem habilidades de negociação, de aconselhamento e de gestão de equipes? Os projetos cumprem prazos?	2
• Os custos de desenvolvimento são menores do que os de seus concorrentes?	1
<b>ATIVO TECNOLOGIA</b>	
• As administrações da TI e do negócio definem um planejamento tecnológico baseados nos princípios estratégicos do negócio?	1
• As administrações da TI e do negócio concordam na natureza e no papel dos padrões tecnológicos deste plano?	4
As administrações da TI e do negócio compreendem os custos e os benefícios de não conformidade com os padrões estabelecidos?	5
• Os administradores do negócio estão comprometidos com o plano e com os padrões?	5
• Os padrões dificultam esforços voltados às necessidades de negócio?	3
• Existe plano para tornar conformes sistemas fora dos padrões?	1
• Existe processo para identificar e modificar padrões não apropriados?	1
• As informações e os dados disponíveis para os tomadores de decisões são as que eles precisam?	3
• A disponibilidade dos sistemas, seus tempos de resposta e os custos de suporte são melhores que os dos concorrentes?	1
<b>ATIVO RELACIONAMENTO</b>	
• As administrações da TI e do negócio compartilham da mesma visão de como a TI suporta o negócio?	4
• As administrações da TI e do negócio têm canais de comunicações sobrepostos, freqüentemente usados, formais e informais, em todos níveis da empresa?	1
• As administrações da TI e do negócio consultam-se mutuamente regularmente acerca de decisões técnicas ou de negócios?	1
• Todos grandes projetos têm liderança e suporte ativos por parte dos executivos do negócio?	5
• As administrações da TI e do negócio têm uma compreensão mútua acerca das respectivas responsabilidades sobre planejar, desenvolver e manter sistemas?	5
• As administrações da TI e do negócio estão satisfeitas com suas habilidades de comunicarem-se e negociar uma com a outra?	5
• Os usuários têm expectativas realistas acerca dos serviços de TI?	3
• As equipes de TI e de negócio que trabalham juntas negociam prioridades de flexibilidade, custos e ciclo de vida dos sistemas?	5

**Tabela 8 – Análise dos Ativos da TI**

\* Notas: de 1 (não atende ao fator) a 5 (atende plenamente ao fator)

Demais disso, *in* Ross et al. (1996), há o Grid de avaliação dos ativos da TI:

		AMBIENTE COMPETITIVO	
Estado dos Ativos	fraco	<b>AMEAÇA IMINENTE</b> Afundando Mudança rápida, arriscada	SEM AMEAÇA IMINENTE A Deriva Construção de Relacionamento
	forte	Aprumando Resposta focalizada	Cruzeiro Aprendizado adaptativo

Figura 19 – Grid de Avaliação de Ativos da TI – Ross et al. (1996)

#### 3.4.4. Análise dos Imperativos da TI

Vistos os ativos da TI, passemos à análise dos imperativos da TI:

IMPERATIVO DA TI	NOTA*
1. Obter Alinhamento Estratégico de "duas mãos" (entre TI e o negócio).	1
2. Desenvolver relacionamentos eficazes entre TI e gerência de linha.	1
3. Entregar (Delivery) e implantar novos sistemas.	3
4. Construir e Administrar infra-estrutura.	5
5. Re-capacitar (Reskill) a Organização de TI.	1
6. Administrar parcerias com fornecedores (Vendors).	5
7. Desenvolver alto desempenho.	4
8. Reprojeter e Administrar uma organização de TI "federativa".	3

Tabela 9 – Imperativos da TI

Notas: de 1 (não atende ao fator) a 5 (atende plenamente ao fator)

A análise dos ativos da TI, quanto a recursos humanos, mostra que há disposição para a aquisição de TI e que ela irá melhorar o negócio. Porém não existe uma familiaridade, nem se sabe muito quanto será investido.

Quanto à tecnologia, há um comprometimento da Administração, mas falta muito para que se tenha uma posição definida.

Acerca do relacionamento, os Gabinetes e a PRODESP (Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo) estão em sintonia, com expectativas realistas dos usuários.

Paralelamente, a análise dos imperativos da TI aponta para a criação de uma administração de TI, em parceria com os fornecedores.

### 3.4.5. Estudo do Grid Estratégico e da Matriz de Intensidade de Informação

Após a análise dos FCS e da estratégia genérica, estudaremos o grid estratégico e a matriz de intensidade de informação:

- as principais aplicações de TI na PGE;
- comparação com as forças competitivas de Porter para o enquadramento no Grid Estratégico;
- classificação no Grid Estratégico de McFarlan; e
- classificação da PGE na matriz de intensidade de informação (Porter & Millar) através do estudo de produtos e processos e da quantidade de informação contida em ambos.

O SI é um banco de dados elaborado em Microsoft Access no computador da Secretaria, que é repassado ao Gabinete da PAJ via correio eletrônico.

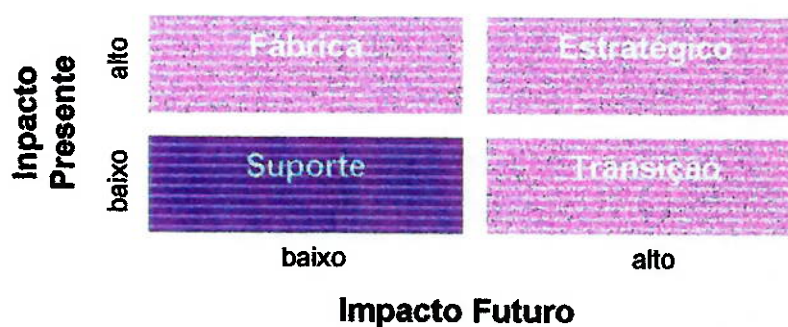


Figura 20 – Grid Estratégico - McFarlan (1984)

Nota-se claramente que a TI é um suporte, ou seja, possui baixos impactos presente e futuro.

No entanto, o governo estadual tem adotado política de segurança pública robusta e prática, trazendo substanciais aportes de recursos também na PGE,

significando estruturação da TI. Tal fato se consubstancia na implantação da Rede Notes também na PAJ. Por conseguinte, busca-se o grid da transição.

Sob a análise da matriz de intensidade de informação, a PAJ possui alta informação no processo e alta informação no produto, como se visualiza abaixo:



Figura 21 – Matriz de Intensidade de Informação – Porter & Millar (1985)

Assim como empresa jornalística ou uma instituição financeira existe muito conteúdo tanto no serviço prestado pela PAJ quanto ao processo, que é quase o mesmo que tramita no Poder Judiciário.

### 3.4.6. Alinhamento Estratégico

Acerca do alinhamento estratégico, *in* Henderson; Venkatraman (1993), a PGE e conseqüentemente a PAJ, pode ser compreendido como:

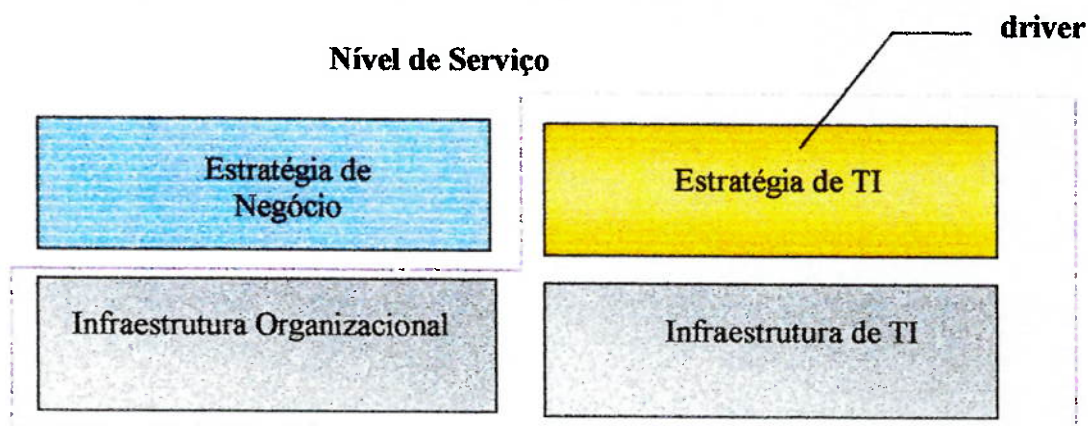


Figura 22 – Alinhamento Estratégico

A concepção mais adequada à PGE é a de nível de serviço, uma vez que não há uma execução de estratégia, nem uma transformação tecnológica, nem um potencial competitivo.

O critério de desempenho é a satisfação do cliente, a gestão de SI está a cargo da liderança executiva, no caso do Procurador-Chefe da PGE.

### 3.5. Síntese

Em suma, neste Capítulo, analisaram-se o relacionamento da PGE com a TI e a estratégia da PAJ e aplicaram-se os aspectos constantes do item 2.10.

O relacionamento da PGE com a TI não é incipiente, embora haja pouco contato dos usuários finais com a TI, que está terceirizada em favor da PRODESP.

A estratégia foi estudada em dois contextos: o global e o específico. No âmbito global, são forças 'fracas' ou inexistentes os clientes, serviços substitutos, concorrentes e serviços potenciais; e a força 'forte' é os fornecedores (o Poder Executivo Estadual – governo estadual). No âmbito específico, a estratégia genérica é o enfoque em clientes de baixo poder aquisitivo (até três salários mínimos ou estar revel perante o Poder Judiciário).

Aplicando-se o MAN/TI, foram englobados: indicadores de desempenho, ativos da TI, imperativos da TI, grid estratégico e matriz intensidade de informação e alinhamento estratégico.

Como indicador de desempenho, foi assumida apenas a eficácia, pois se buscam resultados quanto à TI.

Quanto aos ativos da TI, tanto o RH quanto o relacionamento devem ser aprimorados; o ativo tecnologia está recebendo atenção pelos fornecedores.

Os imperativos da TI são pouco relevados, vez que se trata de um serviço, embora as decisões mais importantes sejam feitas pelos Gabinetes da PGE e da PAJ.

Acerca do Grid Estratégico de McFarlan (1984), a PGE e a PAJ situam-se no suporte, apesar de se buscar a transição. A matriz intensidade de informação mostra alta informação tanto no processo quanto no produto (serviço).

Finalizando, o alinhamento estratégico aponta a PGE e a PAJ para o nível de serviço, tendo como precursor (driver) a estratégia de TI, que impulsiona a infra-estrutura de TI, que, por sua vez, a infra-estrutura organizacional.

## CAPÍTULO 4 – MÉTODO DA ENGENHARIA DE INFORMAÇÃO

“Mas o progresso é um meio e não um fim. Progresso: meio para atingir o conforto, o bem-estar, a felicidade. Mas um homem não deve quer tudo isso só para si e para os seus. Deve desejar o bem-estar para toda a humanidade.”  
Érico Veríssimo (1991, p. 314)

### 4.1. Introdução

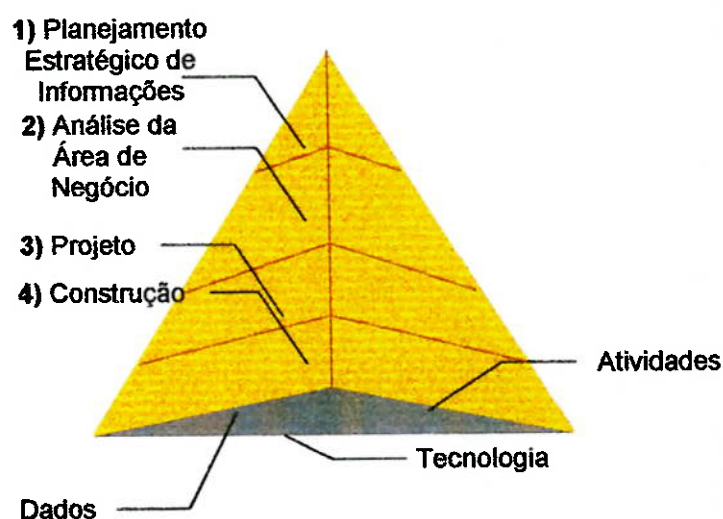
Analisada a Tecnologia da Informação (TI) na PGE como um todo, neste capítulo é apresentado o método da Engenharia de Informação, proposto em Martin (1991).

Neste Capítulo, está se focalizando no desenvolvimento de SI, obtendo-se um detalhamento maior nos FCS, não deixando de lado a análise estratégica já realizada.

A Engenharia de Informação (EI) está estruturada nas seguintes etapas:

- 1ª) Planejamento estratégico de informações
- 2ª) Análise da área de negócios
- 3ª) Projeto do sistema
- 4ª) Construção

Segundo Martin (1991), a EI é “a aplicação de um conjunto interligado de técnicas formais de planejamento, análise, projeto e construção de sistemas de informações sobre uma organização como um todo ou um de seus principais setores.”



**Figura 23 – Engenharia da Informação**

A seguir, teremos a primeira etapa da EI.

#### **4.2. Planejamento Estratégico de Informações**

De acordo com Martin (1991), o Planejamento Estratégico das Informações (PEI) é “os objetivos e metas da organização e a forma pela qual o uso da tecnologia poderá criar novas oportunidades ou vantagens sobre a concorrência.”

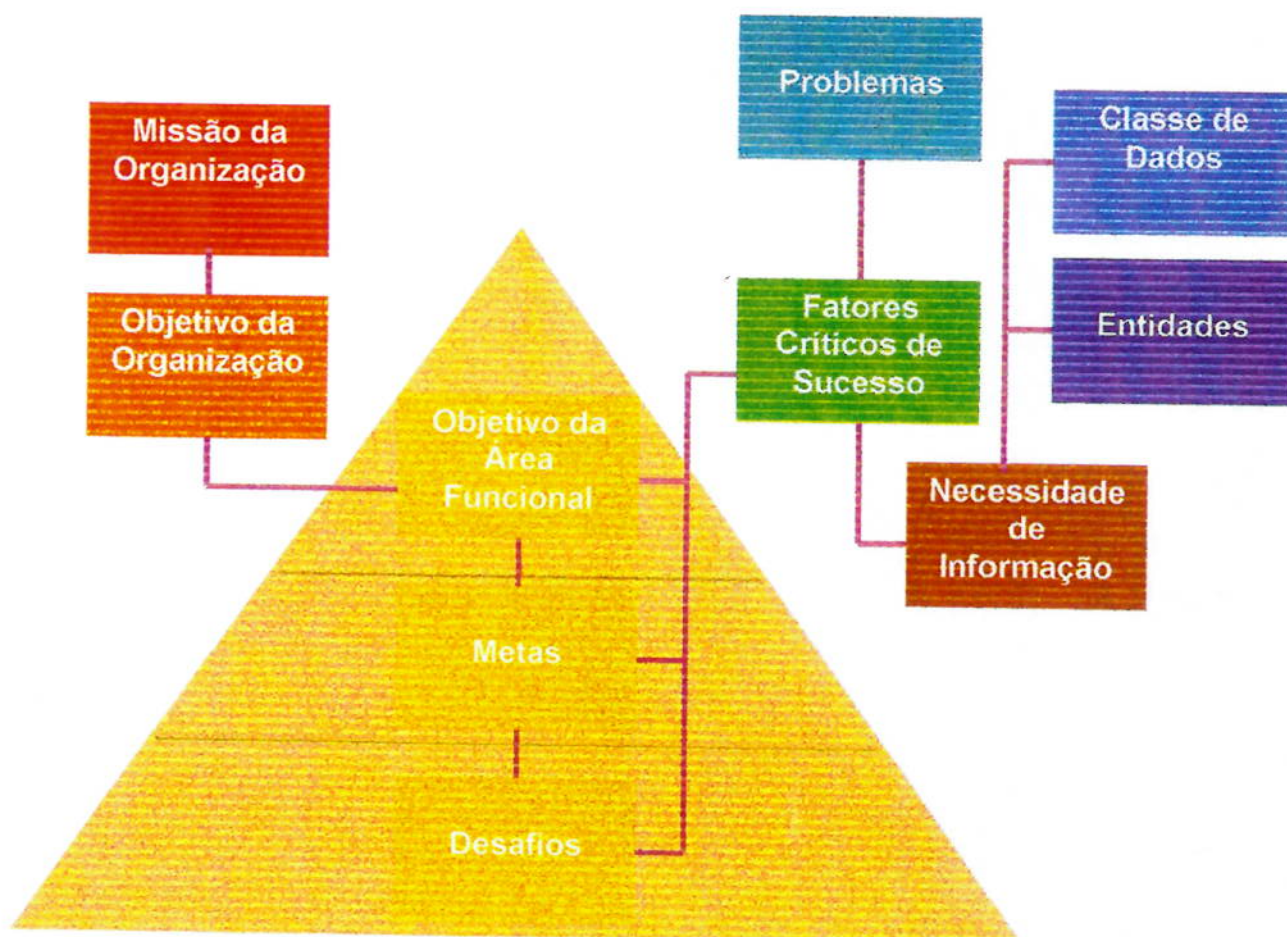
Os objetivos do PEI são:

- pesquisa sobre o melhor uso da tecnologia propiciando vantagens sobre a concorrência em consonância com o analisado no método dos FCS;
- estabelecimento de metas para a empresa e ressaltos dos fatores críticos de sucesso;
- uso do FCS e suas vantagens para a orientação quanto à maneira para a PAJ atingir seus objetivos;

#### 4.2.1. Levantamento de Dados

Nesta primeira fase do PEI, Martin (1991) propõe que sejam levantados os dados estratégicos da organização: missão, visão (objetivos), a necessidade de informação e os problemas existentes.

Para o PEI, para maior detalhamento, pode-se adotar a metodologia de Feliciano Neto, Furlan e Higa (1988):



**Figura 24** – Planejamento Estratégico de Informações - Feliciano Neto; Furlan; Higa (1988)

Vale frisar que os objetivos da área funcional devem ser compatíveis com os objetivos da organização.

Retomando o item 3.4.2, os fatores críticos de sucesso (FCS) a serem utilizados serão os já analisados anteriormente. Por conseguinte, os problemas mais significativos tomam por base esses FCS.

#### **4.2.2. Modelagem de Dados**

Segundo Martin (1991), os fundamentos da EI são que os dados são o centro de processamento de dados modernos; que os tipos de dados usados em uma organização não sofrem grandes mudanças.

Assumindo-se corretos tais fundamentos, é necessário que haja um bom entendimento entre o pessoal técnico de processamento de dados e os usuários comprometidos no projeto. Para efetivar, será elaborada uma Modelagem de Dados, representado pelo Diagrama de Entidades-Relacionamentos de Chen.

O Modelo de Dados deve conter todos os dados necessários para que o negócio da organização progrida, cumprindo sua missão e seus objetivos, de maneira a que todos as metas sejam atingidas.

O Diagrama de Entidades-Relacionamentos de Chen embasa-se em:

- Entidades;
- Relacionamentos.

De acordo com Martin (1991), entidade é “qualquer coisa sobre a qual podemos armazenar dados: um produto, cliente, vendedor, etc.”. Uma entidade pode ser um objeto concreto ou abstrato em que serão armazenadas as informações necessárias para dar suporte ao projeto. No modelo físico, a entidade é denominada arquivo, ao passo que no Diagrama de Fluxo de Dados (DFD) é associada com o depósito de dados.

As entidades são constituídas de dados, denominados atributos, como um cliente com telefone para contato e se é primário. O modelo de dados mostra quais

atributos estão relacionados a cada entidade. Normalmente, as entidades e os atributos utilizados no funcionamento de uma organização permanecem os mesmos, com pequenas alterações, enquanto seus valores sofrem variações constantes.

Uma estrutura de atributos que residem em uma entidade chama-se tupla. Para individualizar cada tupla, pode-se identificar uma chave ou atributo-chave, que é o ponto de referência que identifica e individualiza uma tupla dentro de uma entidade.

Os atributos são, inicialmente, separados em grupos que apresentem características similares. Cada grupo recebe uma sigla para que os atributos sejam identificados com maior facilidade. Para ilustrar esse conceito, será tomado por base o seguinte quadro de nomenclatura básica de atributos.

SIGLA	SIGNIFICADO
Cd	Código
Ds	Descrição
Dt	Data
Nm	Nome
Nr	Número
Qt	Quantidade
Sg	Sigla
Tp	Tipo
Tx	Taxa
VI	Valor

**Tabela 10** – Quadro de Nomenclatura Básica de Atributos -Feliciano Neto; Furlan; Higa (1988)

Por meio da análise das necessidades de informação da área funcional, que foram identificadas anteriormente, foram identificados as entidades e seus respectivos atributos.

Segundo Feliciano Neto, Furlan, Higa (1988), quando duas entidades apresentam interdependência, em que certas tuplas de uma delas se associa a uma ou mais tuplas de outra, pode-se afirmar que elas apresentam um relacionamento.

Para se identificar um relacionamento entre duas entidades, basta constatar a existência de atributos comuns nas respectivas tuplas, tarefa esta facilitada pela adoção do Quadro de Nomenclatura Básica dos Atributos.

Após a identificação do relacionamento existente entre duas entidades, é preciso determinar a cardinalidade dela, ou melhor, quantas tuplas da primeira entidade estão associadas com uma tupla de segunda entidade e vice-versa.

Para a identificação da cardinalidade de um relacionamento entre uma entidade 1 e outra entidade 2, é necessário verificar o mínimo e máximo de ocorrência, em outras palavras, quantas tuplas 1 poderão estar associadas com uma tupla 2.

Os quatro tipos de cardinalidade existentes e seus respectivos significados são apresentados:

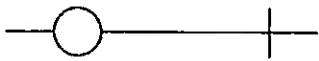
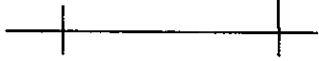
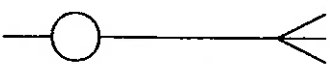
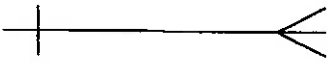
CARDINALIDADE	SIGNIFICADO
	0 ou 1 ocorrência, indicando que o relacionamento é opcional e, se existir, associará uma única tupla.
	1 e somente 1 ocorrência, indicando que a tupla relacionada é única e sempre existirá.
	0 a n ocorrências, indicando que o relacionamento é opcional e, se existir, associará várias tuplas.
	1 a n ocorrências, indicando que sempre há o relacionamento, podendo associar de 1 a várias tuplas.

Tabela 11 – Tipos de Cardinalidade - Feliciano Neto; Furlan; Higa (1988)

No Modelo de Dados, as entidades são representadas como retângulos e os relacionamentos entre as entidades são mostrados como linhas que fazem a conexão entre os retângulos.

### **4.3. Processos Gerenciais e Análise do Sistema Atual**

Elaborado o Modelo de Dados, é essencial realizar a análise do Modelo Funcional da área, o que será concretizado com um Diagrama de Decomposição Funcional, que terá como base a área funcional e, hierarquicamente, os processos gerenciais e as atividades.

Neste momento, analisa-se o SI existente.

### **4.4. Análise da Área de Negócio**

Na segunda etapa da EI, a análise da área de negócio terá, segundo Martin (1991), como objetivo geral “o levantamento dos processos e dados necessários ao funcionamento da empresa e a definição como estes processos e dados se relacionam entre si”.

Por conseguinte, um modelo normalizado será desenvolvido com as funções identificadas decompostas em processos e uma matriz para a seleção das entidades de dados a serem utilizadas, atualizadas e criadas pelos processos.

De acordo com Martin (1991), a Análise da Área de Negócio apresenta-se:

- É conduzida separadamente para cada área de negócios;
- Cria um modelo de dados detalhado da área de negócios;
- Cria um modelo de processos detalhado e vincula-o ao modelo de dados;

- Requer o envolvimento constante do usuário;
- Permanece independente da tecnologia;
- Permanece independente dos sistemas e procedimentos correntes;
- Geralmente provoca a reanálise dos sistemas e procedimentos.

A atividade de modelagem de dados deve ser iniciada com a aplicação de inspeção para eliminação das redundâncias.

Atividades são todos os procedimentos necessários à execução de um determinado processo. Nesta etapa, o procedimento será detalhado por meio de uma decomposição das atividades através do Diagrama de Fluxo de Dados. Assim, será possível descrever uma atividade com poucas linhas de procedimentos.

A decomposição funcional iniciou-se na fase de planejamento e chegou ao nível de processo gerencial. Logo, serão feitas diversas decomposições de processos gerenciais para que um processo possa ter partes simples para sua compreensão.

Tomando-se por base os processos gerenciais obtidos no PEI, podem-se identificar as respectivas atividades associadas.

#### **4.4.1. Diagrama de Fluxo de Dados**

O Diagrama de Fluxo de Dados (DFD), segundo Feliciano Neto, Furlan e Higa (1988), é “uma ferramenta Top-Down, ou seja, inicia o estudo do problema no nível mais alto de abstração e se estende sucessivamente para os níveis de maior detalhamento.”

O DFD é uma técnica formal de modelagem de processo, permitindo que os resultados obtidos possam ser reutilizados no futuro. A vantagem da utilização desta

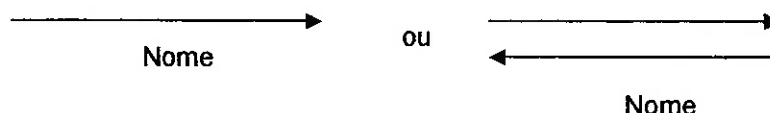
técnica é de permitir a validação do modelo junto com os usuários, propiciando a identificação de falhas o mais cedo possível.

O DFD emprega quatro recursos gráficos, objetivando representar os seguintes componentes: Fluxo de Dados, Processos, Agentes Externos e Armazenamentos. A seguir estes serão conceituados e serão definidas suas utilizações.

Fluxo de Dados é um conjunto de dados que flui entre os componentes de um DFD. Essa passagem de dados dá-se instantaneamente, considera-se que não existe intervalo de tempo entre o momento de saída de um objeto até sua entrada em outro.

Os fluxos de dados podem ser utilizados para transportar dados entre agentes externos e processos, armazenamento de dados e processos e entre processos. Não existe passagem de dados entre armazenamentos e agentes externos, entre armazenamentos e entre agentes externos.

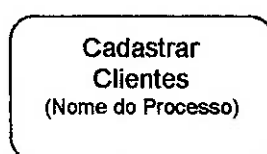
A representação gráfica de um fluxo de dados é:



**Figura 25 – Fluxo de Dados**

Processos são procedimentos que visam a transformar os dados de entrada em dados de saída. Podem ser: operações aritméticas, lógicas ou movimentação de dados.

A representação gráfica de um processo é dado por:



**Figura 26 - Processos**

Os agentes externos são todas as pessoas, sistemas ou organizações que interagem com o sistema mediante o envio ou recebimento de fluxos de dados. Os procedimentos executados pelos agentes externos não são estudados pelo sistema.

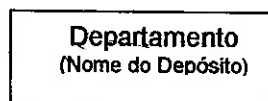
A representação gráfica do agente externo é:



**Figura 27 – Agente Externo**

Os depósitos de dados são locais onde os dados produzidos por um processo são armazenados. Os dados são preservados por um certo tempo e utilizados por outro processo. Logo, quando houver um intervalo de tempo entre a execução de dois processos seqüenciais, os dados devem ser armazenados em um depósito para que possam ser utilizados posteriormente. Na situação em que os processos são executados instantaneamente, utiliza-se apenas a notação de fluxo de dados.

A representação gráfica de um depósito de dados é:



**Figura 28 – Depósito de Dados**

O DFD será construído a partir do diagrama funcional, em que as atividades são hierarquizadas, possibilitando uma visão mais abrangente de um dado processo gerencial.

Os DFDs possibilitam a complementação de informações, incorporando os fluxos de dados que são passados entre os processos.

O Diagrama de Contexto (ou Nível Zero do Diagrama de Fluxo de Dados) tem como objetivo delimitar as fronteiras do sistema em estudo. Neste diagrama é especificado apenas um processo, contendo o nome do processo gerencial e seus

respectivos agentes externos que interagem através do envio ou recebimento de fluxo de dados.

As expansões do DFD iniciam-se a partir do Diagrama de Contexto, como se depreende da Figura 26. Em seguida, será realizada a primeira expansão (nível 1), em que serão tratados todos os fluxos que entram e saem do Diagrama de Contexto. Dentro deste nível surgirão outros processos, armazenamentos e fluxos de dados, que tratarão de forma mais detalhada os fluxos originados no Diagrama de Contexto.

Vale destacar que o nivelamento deve ser realizado até ser atingido um ponto em que os procedimentos possam ser descritos utilizando-se poucas linhas, o que se pode dizer que sempre que um processo permanecer complexo, deve ser feita uma nova expansão, da mesma maneira como foi feita para o Diagrama de Contexto.

#### **4.5. Método A Ser Aplicado**

Quanto à EI, o método para desenvolver o SI estrutura-se em:

- PEI;
- Análise da Área de Negócio;
- Projeto
- Construção.

Todos os aspectos são aplicados no Capítulo 5.

#### **4.6. Síntese**

Portanto, a EI é “a aplicação de um conjunto interligado de técnicas formais de planejamento, análise, projeto e construção de sistemas de informações sobre uma organização como um todo ou um de seus principais setores” (Martin; 1991).

Quanto ao PEI, este engloba “os objetivos e metas da organização e a forma pela qual o uso da tecnologia poderá criar novas oportunidades ou vantagens sobre a concorrência” (Martin; 1991).

O PEI possui como objetivos: a pesquisa sobre o melhor uso da tecnologia propiciando vantagens sobre a concorrência em consonância com o analisado no método dos FCS; o estabelecimento de metas para a empresa e ressaltos dos fatores críticos de sucesso; e o uso do FCS e suas vantagens para a orientação quanto à maneira para a PAJ atingir seus objetivos.

A Análise da Área de Negócio busca levantar os processos e os dados necessários ao funcionamento da organização.

Desenvolve-se, preliminarmente, um Modelo de Dados; a seguir são estudadas as atividades, depois o Diagrama de Fluxo de Dados para os níveis zero (Diagrama de Contexto) e um (expandido).

## CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO DA EI

Relógio

As coisas são  
As coisas vêm  
As coisas vão  
As coisas  
Vão e vêm  
Não em vão  
As horas  
Vão e vêm  
Não em vão.

Oswald de Andrade (1974)

### 5.1. Introdução

Levando-se em conta o item 4.5, neste Capítulo são aplicados todos os aspectos da EI, quais sejam:

- PEI;
- Análise da Área do Negócio;
- Projeto
- Construção.

O enfoque é a unidade da PAJ na 23ª Vara Criminal do Fórum Criminal Central de São Paulo.

### 5.2. Levantamento de Dados

Nesta primeira fase do PEI, serão levantados os dados estratégicos da organização: missão, visão (objetivos), a necessidade de informação e os problemas existentes.

Nesta fase, foram entrevistados membros dos Gabinetes da PGE e da PAJ, funcionários da PRODESP e, principalmente, Procuradores do Estado e estagiários da PAJ Criminal (do Fórum Barra Funda) para obter as informações necessárias sobre a estratégia da organização. Com os funcionários foram realizadas conversas informais para confirmação de dados obtidos.

Para o PEI, foi adotado o método de Feliciano Neto, Furlan e Higa (1988).

Retomando o item 3.4.2, os fatores críticos de sucesso (FCS) a serem utilizados serão os já analisados anteriormente. Por conseguinte, os problemas mais significativos tomam por base esses FCS.

A missão da PGE é dada pelo artigo 2º da Lei Orgânica:

“Artigo 2.º - A Procuradoria Geral do Estado, órgão integrante da Secretaria da Justiça, tem, com fundamento nos artigos 48 a 51 da Constituição do Estado, as seguintes atribuições”:

- I - representar judicial e extrajudicialmente o Estado;
- II - representar com exclusividade a Fazenda do Estado junto ao Tribunal de Contas;
- III - exercer as funções de Consultoria Jurídica do Poder Executivo e da Administração em geral;
- IV - propor ao Governador medidas de caráter jurídico que visem proteger o patrimônio dos órgãos da Administração centralizada e descentralizada;
- V - exercer as funções de Consultoria Jurídica e de fiscalização da Junta Comercial do Estado;
- VI - promover privativamente a cobrança da dívida ativa em todo o Estado;
- VII - elaborar representações sobre inconstitucionalidade de leis ou atos estaduais ou municipais, por determinação do Governador;
- VIII - representar aos órgãos competentes sobre a inconstitucionalidade de leis ou atos municipais diante da Constituição Estadual, por determinação do Governador solicitação do Prefeito ou Presidente da Câmara interessada;
- IX - representar, a juízo do Governador, ao Procurador Geral da República para que seja estabelecida pelo Supremo Tribunal Federal a interpretação de lei ou ato normativo federal ou estadual;
- X - representar, a juízo do Governador, ao Procurador Geral da República para que promova perante o Supremo Tribunal Federal a avocação de causas processadas perante quaisquer Juízos, nas hipóteses previstas na legislação federal pertinente;

XI - opinar previamente sobre a forma de cumprimento de decisões judiciais e pedidos de extensão de julgados relacionados com a Administração Estadual;

XII - representar ao Governador sobre providências de ordem jurídica que pareçam reclamadas pelo interesse público e pela boa aplicação das leis vigentes;

XIII - propor ao Governador ou aos Secretários de Estado as medidas que julgar necessárias à uniformização da jurisprudência administrativa, tanto na Administração centralizada como na descentralizada;

XIV - prestar assistência jurídica aos municípios;

XV - prestar assistência judiciária aos necessitados;

XVI - propor ação civil pública.”“.

Especificamente para a PAJ, a missão é apenas a descrita no art. 2º, inciso XIV: “prestar assistência judiciária aos necessitados.” Eventualmente, pode-se propor ação civil pública em favor dos necessitados.

Os objetivos da PAJ, segundo os entrevistados, são:

- melhorar a qualidade de seus serviços;
- satisfazer seus clientes.

As necessidades de informação dão suporte para a busca dos FCS, sendo que Furlan (1991) enuncia que “os Sistemas de Informações Gerenciais [SIGs] não têm o propósito de tomar decisões, mas de oferecer informações exatas, relevantes e em tempo adequado para possibilitar aos executivos tomarem as melhores decisões”.

Para a PAJ, mostram-se claras as seguintes necessidades:

- Informações sobre os clientes;
- Informações sobre andamento de processos;

Os problemas podem ser identificados como sendo os fatos que estão dificultando o atendimento dos FCS. Os principais problemas constatados na PAJ são:

- Falta de informações necessárias;
- Falta de confiabilidade nas informações existentes;
- Falta de comunicação entre os setores da organização;
- Falta de um sistema de informação integrado.

A partir da análise dos objetivos da organização, os FCS para esses objetivos e os problemas existentes para o atendimento dos FCS, deve-se, ainda, elaborar a análise das áreas funcionais da PGE.

Os objetivos da área funcional são aqueles que devem ser atingidos pela área funcional para que se alcancem os objetivos da empresa. Como a PAJ Criminal do Fórum Barra Funda é constituída de pequenos escritórios interligados pela Sala de Apoio, foi analisado o objetivo de todas as áreas funcionais, sendo restrito neste trabalho somente a análise da sala da 23ª Vara Criminal, sendo aplicável esta metodologia às demais áreas, alterando-se os dados.

Os objetivos da sala da 23ª Vara Criminal são:

- Atender eficientemente todos os clientes;
- Aumentar o número de teses.

Os FCS da sala da 23ª Vara Criminal são:

- Dispor de Procurador do Estado e estagiários;
- Dispor de um sistema eficiente no controle dos clientes;
- Dispor de um sistema que disponibilize as teses existentes;
- Dispor de equipamentos que atendem às necessidades da área;
- Dispor de softwares que atendam às necessidades da área.

As necessidades de informação para a área funcional são:

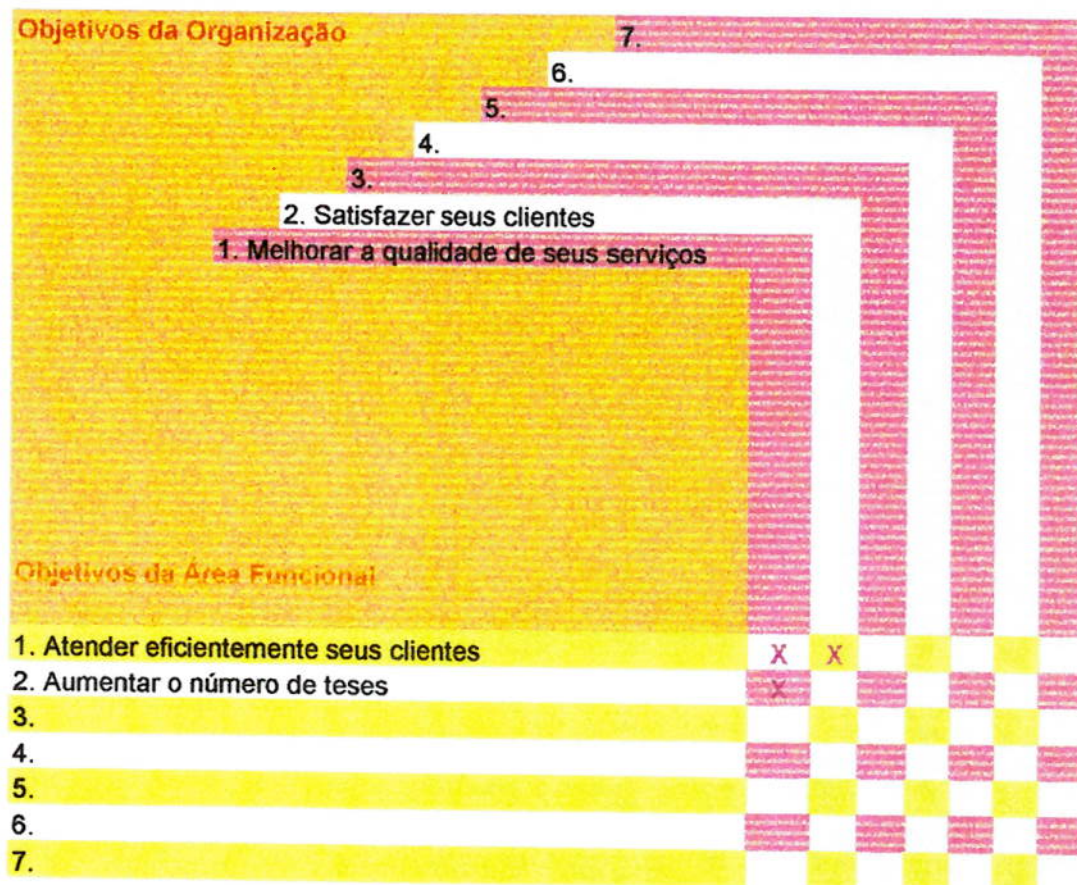
- Informações sobre os clientes;
- Informações sobre as teses existentes;
- Informações sobre as teses que beneficiem os clientes.

Os principais problemas encontrados na sala da 23ª Vara Criminal são:

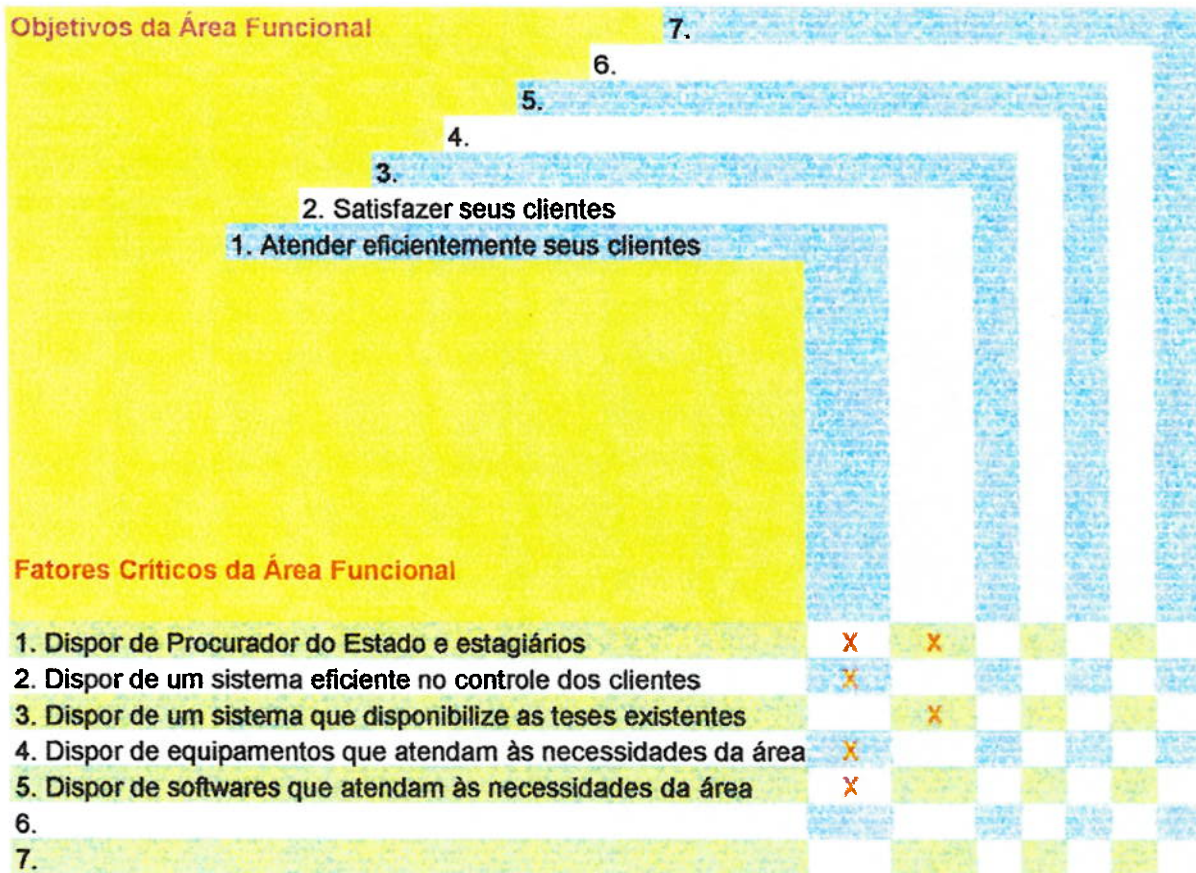
- Falta de um sistema que ajude a controlar os dados dos clientes;
- Falta de informações sobre as teses existentes e disponibilidade delas;
- Falta de confiabilidade nas informações sobre os clientes.

Frisa-se que estes problemas, como ressaltado no item 1.4.2.2, selam o destino dos clientes. Aliás, geram uma grande redundância de dados, acarretando retrabalho, diminuindo sensivelmente a produtividade. Logo, a falta das informações necessárias faz com que, principalmente, estagiários, ao invés de auxiliarem os Procuradores do Estado nas audiências e nas redações e pesquisa das peças processuais, chequem informações no 23º Ofício Criminal, no DIPO (Departamento de Inquéritos Policiais) e no Ministério Público.

As matrizes de inter-relacionamento expõem a relação existente entre os objetos básicos do PEI e identificam disfunções e oportunidades de melhorias.



**Figura 29 - Matriz Objetivos da organização vs. Objetivos da área funcional**



**Figura 30 - Matriz Objetivos da área funcional vs. FCS da área funcional**

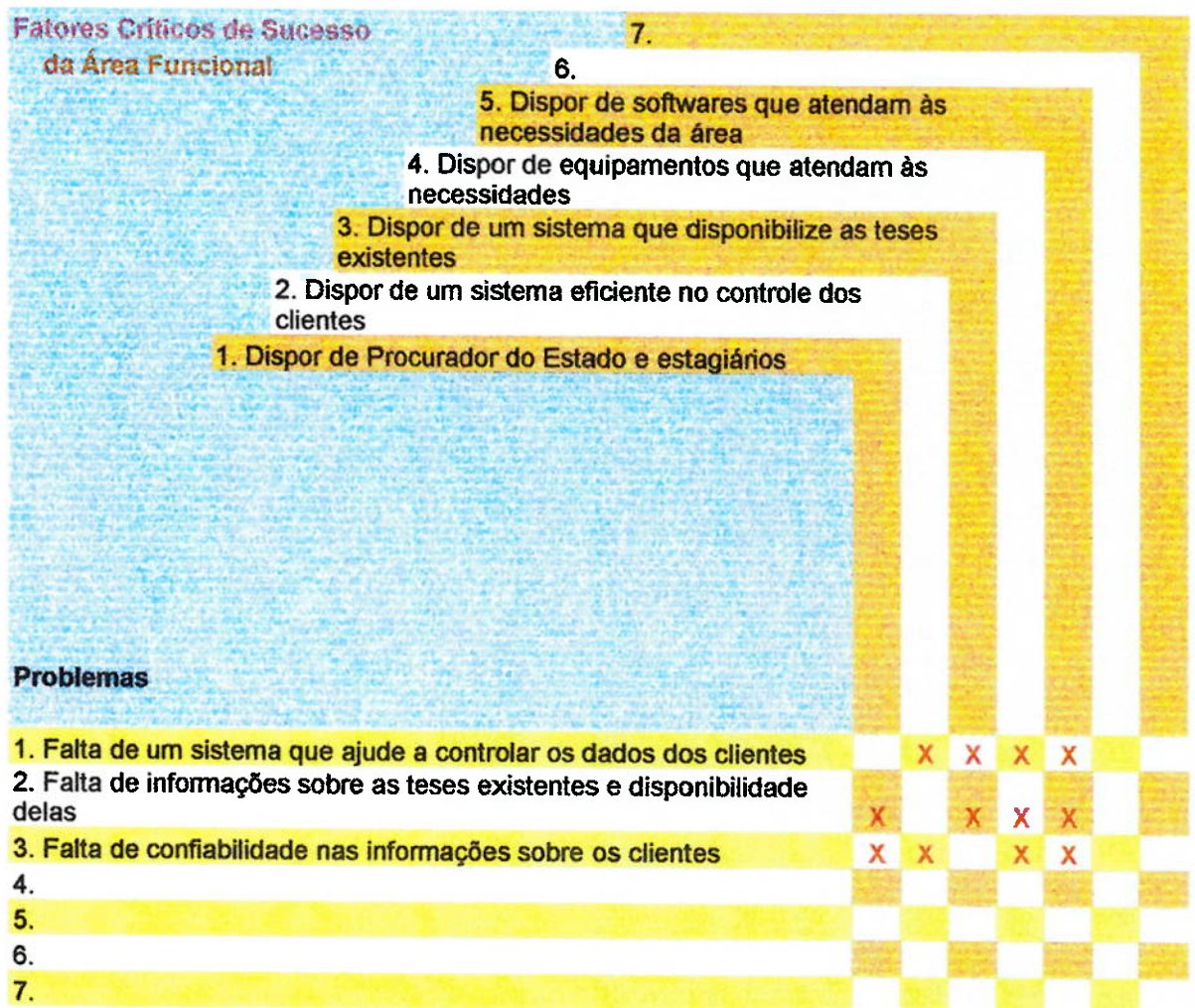
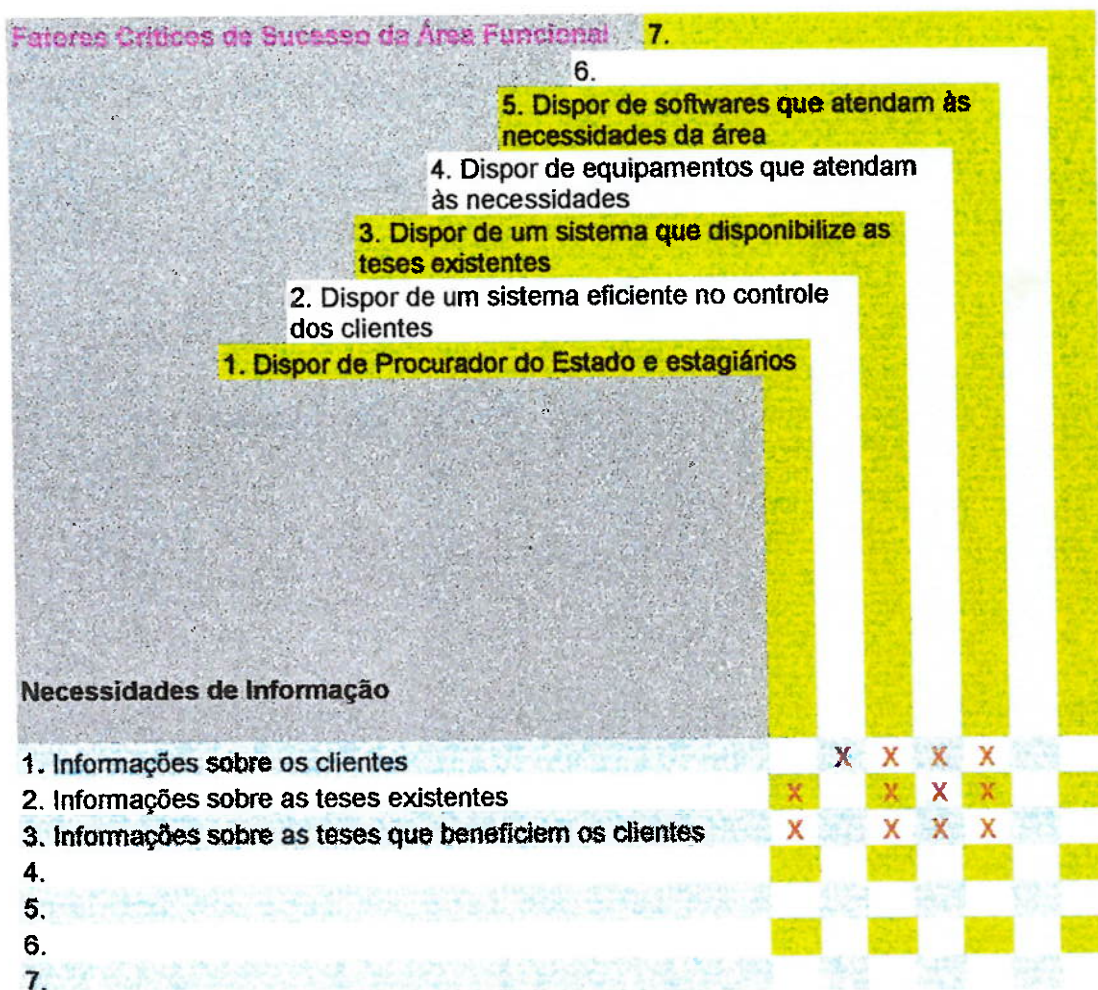


Figura 31 - Matriz FCS da área funcional vs. Problemas



**Figura 32 - Matriz FCS da área funcional vs. Necessidades de informação**

### 5.3. Modelagem de Dados

Segundo Martin (1991), os fundamentos da EI são que os dados são o centro de processamento de dados modernos; que os tipos de dados usados em uma organização não sofrem grandes mudanças.

Assumindo-se corretos tais fundamentos, é necessário que haja um bom entendimento entre o pessoal técnico de processamento de dados (PRODESP) e os usuários comprometidos no projeto. Para efetivar, será elaborada uma Modelagem de Dados, representado pelo Diagrama de Entidades-Relacionamentos de Chen.

O Diagrama de Entidades-Relacionamentos de Chen embasa-se em:

- Entidades;
- Relacionamentos.

Acerca das entidades, os resultados da análise são visualizados a seguir.

## I – Clientes

Clientes	
<b>Atributos</b>	
< >	Cd-cliente
< >	Nm-endereço
< >	Nm-bairro
< >	Nm-cidade
< >	Sg-Estado
< >	Nr-CEP
< >	Nr-RG
< n>	Nr-telefone
< n>	Nm-profissão
< n>	Nm-contato
< n>	Nm-cargo_contato
< n>	Nr-telefone_contato
< n>	Nr-ramal_contato
< n>	Cd-teses_interesse

**Tabela 12 – Análise Clientes**

O atributo Cd-teses\_interesse refere-se às teses que beneficiem o cliente.

Para esta entidade, o atributo-chave será Cd-cliente, já que, naturalmente, não existe mais de um cliente com o mesmo código.

## II – Teses

Teses	
<b>Atributos</b>	
< >	Cd-tese
< >	Nm-tese
< >	Nm-tipo
< >	Ds-tese

**Tabela 13 – Análise Teses**

O atributo Nm-tipo refere-se ao tipo da tese, ou melhor, a tese pode ser do TACRIMSP (Tribunal de Alçada Criminal de São Paulo) → 1, do TJSP (Tribunal de Justiça de São Paulo) → 2, do STJ (Superior Tribunal de Justiça) → 3, do STF (Supremo Tribunal Federal) → 4, de outros tribunais → 5.

O atributo Ds-tese é uma descrição da tese, ou seja, uma ementa (resumo).

O atributo-chave desta entidade será o atributo Cd-tese.

### III- Contato

Contato	
<b>Atributos</b>	
< >	Nm-contato
< >	Nm-qualidade_contato
< >	Nr-telefone_contato
< >	Nr-ramal_contato

**Tabela 14 – Análise Contato**

Os contatos são as pessoas com quem os Procuradores do Estado e estagiários têm contato, podendo ser o próprio réu, familiares e até testemunhas, seu telefone, sua qualidade (réu → r ou parente → p ou testemunha → t).

O atributo-chave deste atributo é o Nm-contato.

Fazendo-se uma análise das entidades identificadas, foram obtidos os seguintes relacionamentos:

- Uma tese está associada a 1 a n clientes;
- Um cliente está associado a 1 a n teses;
- Um contato está associado a 1 e somente 1 cliente;
- Um cliente está associado a 1 a n contatos.

No Modelo de Dados, as entidades são representadas como retângulos e os relacionamentos entre as entidades são mostrados como linhas que fazem a conexão entre os retângulos.

O Modelo de Entidade-Relacionamento de Chen é representado:



Figura 33 – Modelo de Entidade-Relacionamento de Chen

#### 5.4. Processos Gerenciais

Elaborado o Modelo de Dados, é essencial realizar a análise do Modelo Funcional da área, o que será concretizado com um Diagrama de Decomposição Funcional, que terá como base a área funcional e, hierarquicamente, os processos gerenciais e as atividades.



Figura 34 – Diagrama de Decomposição Funcional

Analisando o SI existente, há apenas um na Sala de Apoio do Fórum Barra Funda e a Rede Notes nas dependências de outras áreas da PGE, como a Procuradoria Contenciosa Geral e a Procuradoria Consultiva.

Na Sala da 23ª Vara Criminal, deveria existir um SI com informações necessárias sobre os clientes, com dados importantes como: teses de interesse, dados dos contatos. Esses dados estão em livros e os contatos são anotados em lembretes, que são descartados após serem utilizados na audiência ou em uma peça processual.

Aliás, não há ainda nenhuma medida de desempenho, embora esteja sendo implementado um Programa de Qualidade 5S, cujo foco não é a mão de obra, mas a materiais de escritório.

Como serviço profissional, na PAJ existe um altíssimo grau de contato com os clientes, com estes tendo autonomia os Procuradores do Estado (e os estagiários sob supervisão dos respectivos Procuradores do Estado). A Sala de Apoio, com pouco contato com os clientes, propicia a retaguarda a Procuradores do Estado e estagiários, além de seus funcionários, já possui, como mencionado anteriormente, um SI cujos dados são enviados periodicamente ao Gabinete da PAJ.

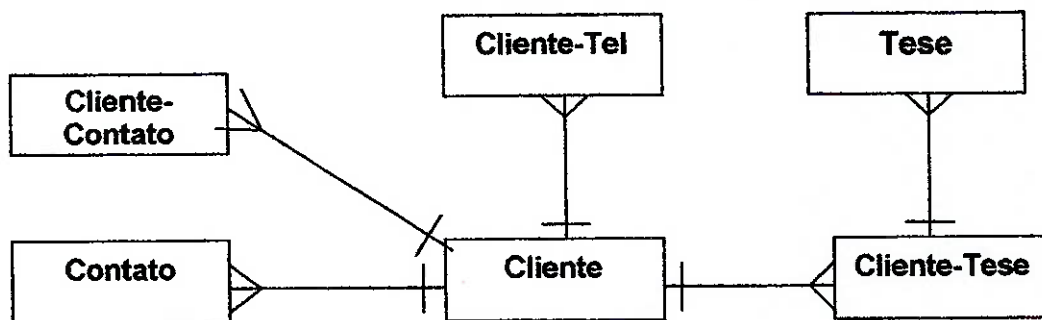
Propõe-se, portanto, automação do escritório na linha de frente da organização, em especial, a Sala da 23ª Vara Criminal, com o objetivo de se criar um sistema local à espera da Rede Notes, que é um sistema de integração das áreas da PGE, agilizando os processos padronizados, como a comunicação entre as Salas das Varas Criminais e a Sala de Apoio.

### **5.5. Análise da Área de Negócio**

A área de negócio a ser analisada será a unidade da PAJ na 23ª Vara Criminal, que não possui sistema de informação, e como todas as demais 32 dependências, excetuando-se a Sala de Apoio, encontram-se nessa situação, a metodologia é aplicável a todas também.

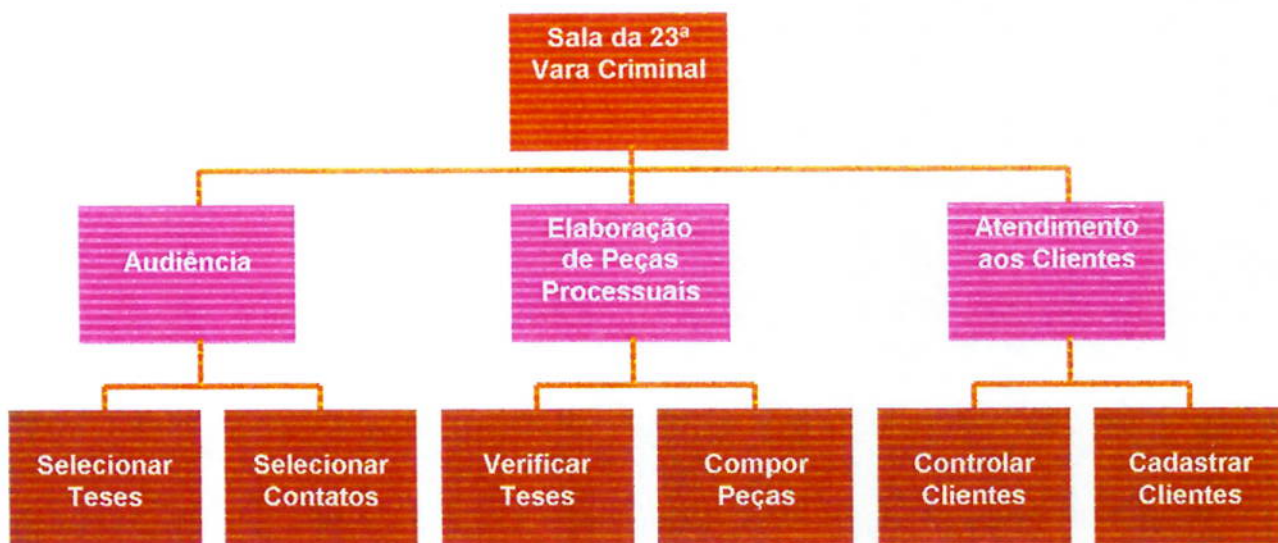
## 5.6. Modelo de Dados

Após a normalização, resulta o seguinte modelo de dados:



**Figura 35** – Modelo de Entidade-Relacionamento de Chen Pós-Normalização

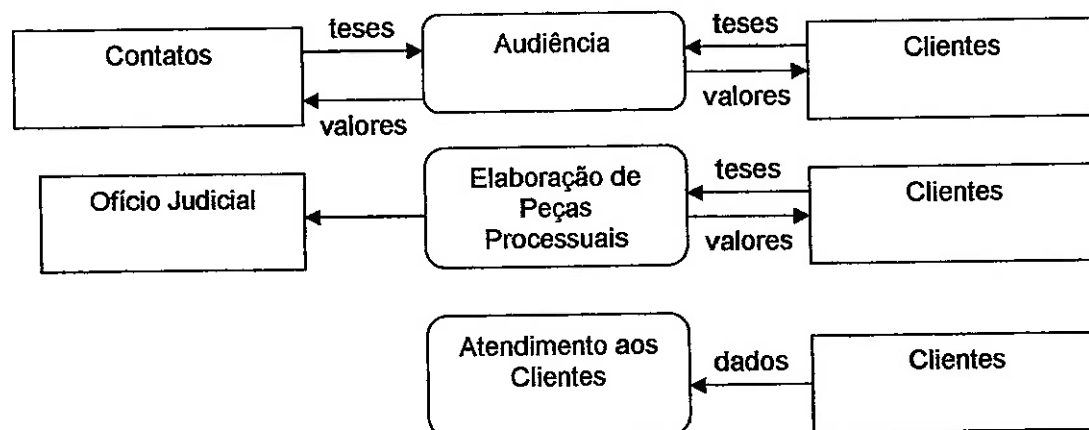
Tomando-se por base os processos gerenciais obtidos no PEI, podem-se identificar as respectivas atividades associadas, como ilustrado na Figura 36.



**Figura 36** – Diagrama Funcional e de Atividades

O DFD é construído a partir do diagrama funcional, em que as atividades são hierarquizadas, possibilitando uma visão mais abrangente de um dado processo gerencial. Por conseguinte, a construção do DFD da Sala da 23ª Vara Criminal está baseada no Diagrama Funcional já obtido.

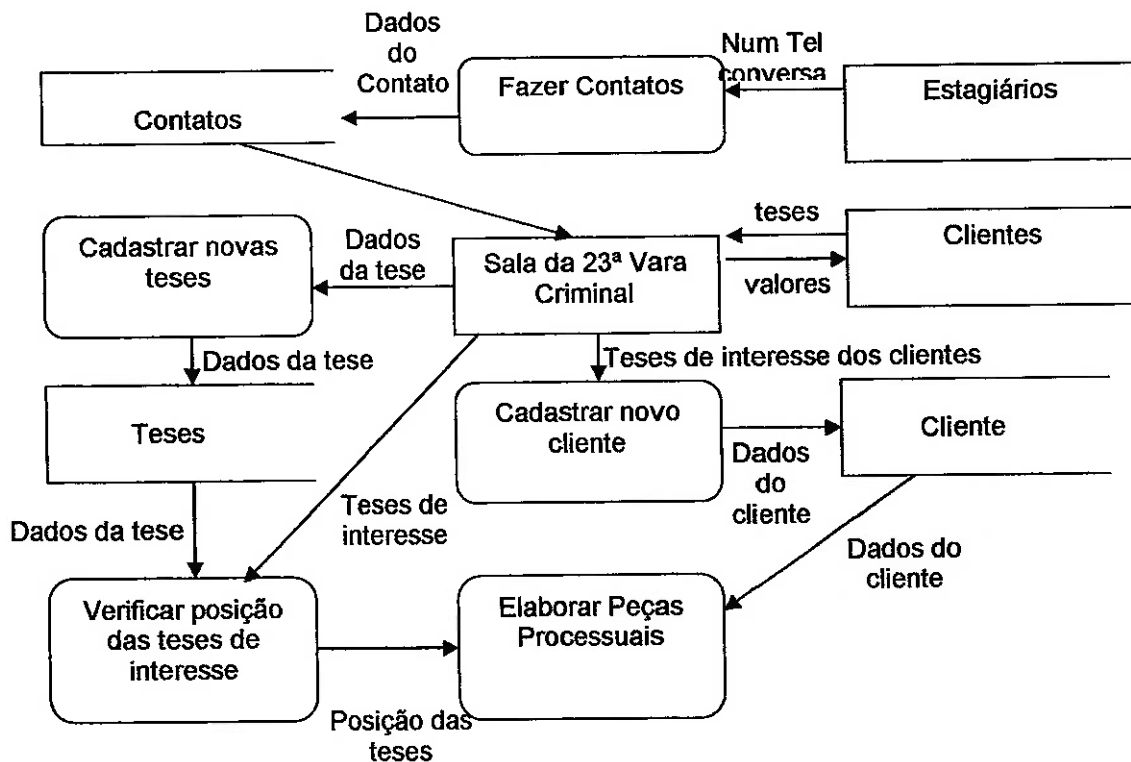
O Diagrama de Contexto (ou Nível Zero do Diagrama de Fluxo de Dados) apresenta três diagramas de contexto.



**Figura 37** – Diagrama de Fluxo de Dados da Área Funcional (Nível Zero)

As expansões do DFD iniciam-se a partir do Diagrama de Contexto, como se depreende da Figura 36. Em seguida, será realizada a primeira expansão (nível 1), em que serão tratados todos os fluxos que entram e saem do Diagrama de Contexto. Dentro deste nível surgirão outros processos, armazenamentos e fluxos de dados, que tratarão de forma mais detalhada os fluxos originados no Diagrama de Contexto.

Vale destacar que o nivelamento deve ser realizado até ser atingido um ponto em que os procedimentos possam ser descritos utilizando-se poucas linhas, o que se pode dizer que sempre que um processo permanecer complexo, deve ser feita uma nova expansão, da mesma maneira como foi feita para o Diagrama de Contexto. Seguindo essas diretrizes, foi construído o Nível 1 do Diagrama de Fluxo de Dados da Sala da 23ª Vara Criminal (Figura 38).



**Figura 38** – Diagrama de Fluxo de Dados da Área Funcional (Nível Um)

Com a finalidade de obter novos clientes, estagiários telefonam para os contatos (réus, parentes e/ou testemunhas) ou simplesmente conversam pessoalmente, não sendo oficialmente clientes.

Quando o contato vincula-se ao processo, junto à PAJ, as teses de interesse são registradas no cadastramento de clientes, em conjunto com os demais dados do cliente, sendo utilizados na confecção das peças processuais.

Outros dados armazenados são os das teses: as criadas pelos Procuradores do Estado e estagiários da 23ª Vara Criminal são arquivadas, as do cliente são analisadas e comparadas com as de tribunais (jurisprudências). A partir daí, tem-se elementos para elaborar as peças processuais e realizar uma defesa técnica do cliente nas audiências.

Todos os documentos são elaborados em editor de texto, como o Microsoft Word XP. Não há arquivo das teses existentes, apenas de peças processuais, algumas servem como modelo.

Findo o DFD da Sala da 23ª Vara Criminal, o processo ficou mais compreensível, possibilitando a elaboração do projeto do sistema, objeto do próximo capítulo.

## **5.7. Construção**

Em sincronia com os itens 3.1 e 5.1, este Capítulo enfoca a unidade da PAJ da 23ª Vara Criminal (Fórum Barra Funda).

Concluída a análise da área de negócio, já se tem elementos suficientes para a elaboração de um sistema de informações eletrônico para solucionar os gaps apontados no Capítulo 1 e os desafios apontados.

### **5.7.1. Concepção do Banco de Dados**

Para o projeto do SI, um único banco de dados é imprescindível: o de clientes – dados e as teses de maior interesse. Este foi inicialmente desenvolvido no software Microsoft Excel, por uma questão puramente prática: os Procuradores do Estado possuem-no em seus computadores pessoais e sabem empregá-lo.

Já em Microsoft Access, tem-se que realizar a normalização dos dados.

#### **5.7.1.1. Normalização**

De acordo com Feliciano Neto, Furlan, Higa (1988), “normalização é um processo formal, passo a passo, que examina atributos de uma entidade, com o

objetivo de evitar anomalias observadas na inclusão, exclusão e alteração de tuplas específicas”.

Como ponto-chave, a normalização é importante neste processo, por ajudar a estabilizar o modelo de dados através da eliminação de duplicidades, ou grupos repetitivos e dependências parciais de chaves.

Na normalização, são analisadas as tuplas para verificar a existência de relações não-normalizadas em seus atributos, ensejando a submissão dos atributos nas próximas quatro etapas.

#### **5.7.1.1.1. Primeira Forma Normal**

A primeira forma normal é uma normalização da tupla, de modo que o relacionamento entre sua chave e seus atributos seja unívoco, ou seja, para cada chave há e somente uma informação de cada atributo.

Assim, uma tupla na primeira forma normal só apresenta atributos com ocorrência mínima de 0 ou de 1, e máxima de 1.

Analisando as entidades identificadas no item 3.3.2.1, notam-se algumas tuplas não normalizadas.

#### **5.7.1.1.2. Segunda Forma Normal**

Após a análise das entidades e a transformação delas na primeira forma normal, será verificado se as tuplas possuem chave concatenada e se os atributos apresentam dependência com a chave.

Logo, se for verificada a dependência parcial, os atributos dependentes da chave parcial serão destacados da tupla principal e residirão em uma nova entidade.

Segundo Feliciano Neto, Furlan, Higa (1988), “a segunda forma normal é a normalização de uma tupla que, já submetida à primeira forma normal, apresenta uma chave concatenada que se relaciona de forma integral com todos seus atributos”.

#### **5.7.1.1.3. Terceira Forma Normal**

Como existe a possibilidade de uma tupla possuir alguns atributos que não são diretamente dependentes da chave da mesma, por transitividade por meio de outros atributos residentes na mesma chave.

Após a conversão da tupla para a segunda forma normal, é necessário verificar se existe algum atributo que apresenta dependência transitiva. Se houver, aplica-se, portanto, a terceira forma normal.

De acordo com Feliciano Neto, Furlan, Higa (1988), “a terceira forma normal é a normalização da tupla de forma que não haja atributos associados que tenham dependência transitiva com a chave, ou seja, não tenham um elemento intermediário de ligação entre dois objetos”.

#### **5.7.1.1.4. Quarta Forma Normal**

Após a conversão para a terceira forma normal, algumas tuplas podem apresentar atributos não-chave que possuam múltiplos valores correspondentes à mesma chave, o que enseja aplicar a quarta forma normal. Esta desmembra a tupla em  $n$  tuplas residentes em  $n$  entidades, sendo  $n$  igual ao número de atributos não-chaves constantes da tupla original que apresentem multivaloração.

Portanto, conclui-se o processo de normalização do modelo de dados, diminuindo o custo de manutenção do sistema, uma vez que com um modelo de dados otimizado diminuem os problemas relacionados com anomalias de inclusão, exclusão e alterações das entidades.

### 5.7.1.2. Aplicação da Normalização

Analisando as entidades identificadas no item 5.3, notam-se algumas tuplas não normalizadas.

As primeiras formas normais destas tuplas obtêm-se a seguir.

#### Cientes

Para a obtenção da primeira forma normal desta entidade, será necessária a criação de três entidades: Clientes-Tel, Clientes-Contato e Clientes-Tese. Suas respectivas chaves são: Cd-cliente e Nr-telefone; Cd-cliente e Nm-contato; Cd-cliente e Cd-tese.

Os respectivos atributos das entidades criadas estão mostrados na Tabela 11.

<b>Cientes</b>	<b>Cientes-Tel</b>
<b>Atributos</b> < > Cd-cliente < > Nm-endereço < > Nm-bairro < > Nm-cidade < > Sg-Estado < > Nr-CEP < > Nr-RG < n> Nr-telefone < n> Nm-profissão < n> Nm-contato < n> Nm-cargo_contato < n> Nr-telefone_contato < n> Nr-ramal_contato < n> Cd-teses_interesse	<b>Atributos</b> < > Cd-cliente < > Nr-telefone
	<b>Cientes-Contato</b>
	<b>Atributos</b> < > Cd-cliente < > Nm-contato < > Nm-qualidade_contato < > Nr-telefone_contato < > Nr-ramal_contato
	<b>Cientes-Tese</b>
	<b>Atributos</b> < > Cd-cliente < > Cd-teses interesse

Tabela 15 – 1ª Forma Normal - Clientes

Fazendo-se a análise das tuplas das entidades submetidas à primeira forma normal, nota-se que há uma tupla que deve ser transformadas nas segunda forma normal.

Cliente, Cliente-Tel, Clientes-Contato, Clientes-Tese (Segunda Forma Normal)

Nota-se que na entidade Cliente-Contato, existe uma dependência parcial e esta entidade deve ser submetida à segunda forma normal, pois possui uma chave-concatenada e alguns atributos que se relacionam diretamente com o nome do contato.

Clientes	Clientes-Tel
<b>Atributos</b> <I> Cd-cliente <I> Nm-endereço <I> Nm-bairro <I> Nm-cidade <I> Sg-Estado <I> Nr-CEP <I> Nr-RG <I-n> Nr-telefone <I-n> Nm-profissão <I-n> Nm-contato	<b>Atributos</b> <I> Cd-cliente <I> Nr-telefone
	<b>Clientes-Contato</b> <b>Atributos</b> <I> Cd-cliente <I> Nm-contato <I> Nm-qualidade_contato <I> Nr-telefone_contato <I> Nr-ramal_contato
	<b>Clientes-Tese</b> <b>Atributos</b> <I> Cd-cliente <I> Cd-teses interesse

Tabela 16 – 2ª Forma Normal - Clientes

Quanto à terceira forma normal, analisando-se as tuplas submetidas à segunda forma normal, nota-se que nenhum atributo apresenta dependência transitiva.

Acerca da terceira forma normal, analisando-se as entidades do sistema, nota-se que nenhuma apresenta este tipo de anomalia.

Portanto, foi concluído o processo de normalização do modelo de dados, diminuindo o custo de manutenção do sistema, uma vez que com um modelo de dados otimizado diminuem os problemas relacionados com anomalias de inclusão, exclusão e alterações das entidades.

### 5.7.2. Plataforma de Desenvolvimento

Para sustentar o SI a que se propõe implementar, o Microsoft Access mostra-se o mais adequado, embora exista outro que atenda à maioria das necessidades já apontadas: o Lotus Notes.

Em linhas gerais, o Lotus Notes é um *software* que gera um ambiente de aplicações. Sua arquitetura cliente-servidor possibilita as tarefas com a única base de dados armazenada no servidor (computador central) distribuindo-a aos clientes (computadores periféricos). Demais disso, possui um sistema de correio eletrônico incorporado ao seu ambiente de trabalho, possibilitando, ainda, aplicações de *workflow*.

Como vantagens, o Lotus Notes apresenta:

- Interface simples;
- existência de correio eletrônico entre os usuários;
- baixo custo e baixo tempo de desenvolvimento;
- possibilidade de acesso remoto;
- possibilidade de aplicações *workflow*;
- replicação (múltiplas cópias de uma base de dados em sincronia).

Por outro lado, como desvantagens, o Lotus Notes apresenta um alto custo em sua aquisição.

Apesar da supremacia dos aspectos favoráveis, neste trabalho o Lotus Notes está sendo deixado em segundo plano, uma vez que já está sendo implementado na PGE e em breve o será na PAJ e, principalmente, existem pontos a serem considerados acerca da utilização do Microsoft Access.

O *software* Microsoft Access, parte do pacote Office, é um aplicativo simples de bancos de dados com interface amigável e de comunicação com os demais programas do pacote, como o Word, Excel, Outlook Express (e outros como o Project e o Binder).

Em contrapartida, é um programa que não permite *workflow* e sobre ele não seriam desenvolvidos aplicativos muito profissionais, uma vez que já existem vários concorrentes no mercado.

Sobretudo, o pacote Office já foi adquirido e instalado em todos os computadores adquiridos pela PAJ, além de que todos os Procuradores do Estado, estagiários e funcionários sabem utilizar seus comandos básicos.

### **5.7.3. Construção do Sistema**

Em primeiro momento, foi desenvolvido um pré-SI em Microsoft Excel, software que todos os computadores da PAJ Criminal dispõe e que boa parte (cerca de 60%) dos Procuradores conseguem utilizar para aplicações simples, como uma planilha.

O SI local foi desenvolvido em Microsoft Access, como um sistema simples para necessidades locais para checagem de informações de clientes.

## 5.8. Síntese

No projeto realizou-se a definição do inter-relacionamento desses processos através de matrizes que ressaltaram aspectos importantes para formar a 1ª forma normal. Realizam-se a 2ª, a 3ª e 4ª formas normais se houver necessidade.

A plataforma de desenvolvimento foi o Microsoft Access que apresenta pontos classificadores em relação ao Lotus Notes, que apresenta vantagens maiores e que está sendo implementado na PGE, futuramente na PAJ.

## CAPÍTULO 6 – IMPLANTAÇÃO E RESULTADOS

“Nós vos pedimos com insistência:  
Nunca digam – Isso é natural!  
Diante dos acontecimentos de cada dia.  
Numa época em que reina a confusão,  
Em que corre o sangue,  
Em que o arbitrário tem força de lei,  
Em que a humanidade se desumaniza...  
Não digam nunca: Isso é natural!  
A fim de que nada passe por ser imutável.”

Bertold Brecht (1977)

### 6.1. Introdução

Após o projeto, nada é mais natural que sua implantação e verificar se os resultados eram condizentes com os planejados.

Foram testados com um Procurador do Estado, durante oito meses. Foi apresentado e não, testado com a funcionária da Sala de apoio. Esta, como tinha familiaridade com Microsoft Excel e Access, considerou útil e interessante.

Como evolução da TI local, para as 34 salas (Procuradores mais a Sala de apoio) da PAJ no Fórum Barra Funda foram para cada uma adquiridos sob prévia licitação dois computadores e duas impressoras, sendo que o sistema operacional instalado em cada um é o Windows NT. Ou melhor, foram substituídos os computadores e impressoras já existentes que já davam conta das tarefas que Procuradores, funcionários e estagiários deveriam executar.

A situação atual pode ser ilustrada por cabos de telefonia necessário à estruturação da Intranet da PAJ no prédio do Fórum Barra Funda. Eles já tiveram a aquisição aprovada através de licitação, mas precisam de autorização para serem instalados.

Por outro lado, antes os Procuradores (eventualmente estagiários) tinham como acessar a Internet no terminal local via modem ligado à única linha telefônica local, o que agora é possível apenas em duas salas da PAJ.

Tratam-se de falhas muito comuns em serviço público, haja vista que são gastas verbas vultosas sem um planejamento que contemple todos os modos de falhas (FMEA).

## **6.2. Discussão**

A discussão da análise e do projeto tomará a seguinte seqüência: serviços, a TI e o SI.

Acerca do modelo de serviço da PGE, quanto à metodologia empregada para a análise do serviço, os resultados não foram satisfatórios para a metodologia do Qualihab, não apenas devido aos dados, mas por falta de empenho dos próprios beneficiários do serviço, réus e seus amigos e familiares.

A maior dificuldade foi nos questionários respondidos pelos clientes, devido ao baixo nível de instrução, que prejudicou muito o trabalho, pois não se sabia quais as deficiências a serem constatadas.

Quanto aos questionários respondidos pelos Procuradores do Estado, houve incoerências insanáveis, tais como as impressões pessoais (Pesquisa B3) que acabam contradizendo a análise da PAJ pelos próprios Procuradores (Pesquisa B2). Para suprir essa deficiência, a outra metodologia foi aplicada, não se desperdiçando os dados obtidos pelo Qualihab.

Quanto à metodologia do Modelo de Lógica do Serviço, pôde-se ter mais profundidade na análise organizacional, devido às facilidades de obter dados e informações. Através desta metodologia pôde-se obter o conceito de serviço da PAJ Criminal.

Ainda no âmbito da PGE, passa-se à análise da TI.

A análise de TI, de acordo a metodologia exposta em Laurindo (2002), apontou muitas deficiências da organização de estudo, que foram uma a uma superadas.

Primeiro, oficialmente não se adotam indicadores de desempenho na PGE. Em paralelo com o Programa de Qualidade 5S, que já vem adotando alguns índices, em entrevista com Procuradores do Estado e funcionários, apurou-se que se buscava eficácia e indiretamente a eficiência.

Segundo, na PGE não há estratégia de negócio nem de TI, e existe uma resistência em adotar estratégia de negócio para um serviço público. O Capítulo 3 mostrou que não se pode considerar tal fato como imutável, já que se aplicou o MAN/TI, mostrando que é possível realizar o alinhamento estratégico para o nível de serviço.

Terceiro, não havia oficialmente fatores críticos de sucesso para a PGE. Adotou-se a metodologia de Rockart (1979), em entrevista com funcionários e Procuradores do Estado, chegou-se ao número de Procuradores do Estado e de estagiários, remuneração e quantidade de materiais de escritório.

Quarto, em geral são fracos os ativos de TI, vez que recursos humanos específicos para a TI são terceirizados, prejudicando muito o ativo relacionamento. O ativo tecnologia vem sendo aumentado, já que o fornecedor (governo estadual) tem investido bastante nesse aspecto. Foi proposto que o Centro de Estudos poderia oferecer mais cursos em informática, além do Pro-Software para a aquisição de computadores.

Quinto, observam-se muito pouco os imperativos da TI, como capacitação de profissionais. A infra-estrutura e a parceria com fornecedores são tão consideradas que a Rede Notes é sua melhor comprovação.

Para a Defensoria Pública do Estado de São Paulo, parte dos Procuradores do Estado e dos estagiários migrará para lá, mas se considera que não haverá qualquer infra-estrutura, tampouco TI. Em uma analogia, vislumbra-se uma barriga saudável para ser gerada uma criança que não herde os genes desfavoráveis de sua mãe.

Agora, no âmbito da PAJ, especificamente, a Sala da 23ª Vara Criminal do Fórum Barra Funda, passa-se à análise do SI projetado.

O SI projetado serviu para ressaltar a importância dos clientes e das teses, além de servir como complemento, de maneira provisória, para um SI melhor – a Rede Notes.

Sob a plataforma do Microsoft Access, software já instalado em todos computadores com comandos similares ao Word e ao Excel, o aplicativo foi inicialmente utilizado, mas depois abandonado em virtude de não haver workflow.

Uma saída apontada foi buscar acesso à homepage do Tribunal de Justiça, que contém algumas informações a respeito de alguns clientes, e às páginas de Tribunais Superiores, mas ainda é falha a conexão com a Internet.

### **6.3. Síntese**

Quanto à estrutura de serviço da PAJ, a partir dos resultados e da discussão das duas metodologias, para a organização de estudo, o Modelo de Lógica do Serviço mostrou-se mais adequado, por retratar melhor a estrutura.

A respeito da TI da PGE, assumiu-se a eficácia como indicador de desempenho, alinhando-se estrategicamente para o nível de serviço, com um grid estratégico de transição. Foram adotados como FCS o número de Procuradores do Estado e de estagiários, remuneração e quantidade de materiais de escritório. Os ativos da TI são moderadamente fortes apenas quanto à tecnologia, estando muito

prejudicados recursos humanos e relacionamento. E poucos imperativos da TI são levados em conta, como a infra-estrutura. Apontados esses aspectos desfavoráveis e relevados, a Defensoria Pública nasceria e cresceria saudável.

O SI projetado em Microsoft Access que seria um complemento provisório a um SI melhor e mais robusto (Rede Notes) foi adotado em parte e por pouco tempo, em vista de todos os aspectos apontados na análise da TI.

## CONCLUSÃO

Em suma, como contribuição do autor à organização estudada, está principalmente a motivação de seus membros importantes da PGE, como membros da PAJ e funcionários do Departamento de Administração em direção a saber descobrir as razões de tantas deficiências e não ficar apenas se limitando ao escasso número de Procuradores do Estado. Desta maneira, o autor superou as dificuldades realizando o presente trabalho, obtendo-se informações com as mais diversas pessoas envolvidas e adotando-se métodos bem estruturados.

Foi proposto maximizar a função-objetivo de aumentar a velocidade de andamento de processos por parte da PAJ em dois âmbitos: na PGE foi proposta uma estratégia de TI e para uma unidade da PAJ (para efeitos de estudo foi escolhida a Sala da 23ª Vara Criminal do Fórum Barra Funda) um SI para armazenar informações sobre clientes e teses.

Dos objetivos específicos, todos foram atingidos, obtendo-se êxito na análise da estratégia de TI, no desenvolvimento da estratégia de TI, bem como do SI para a referida unidade da PAJ.

Para a estratégia de TI da PGE, é conveniente aprimorar o nível de serviço.

Em primeiro lugar, uma vez que já sendo implementados os conceitos 5S, são adotados indicadores de desempenho: eficiência (redução de custos e melhor aproveitamento da estrutura já existente quanto ao número de Procuradores do Estado e à TI) e eficácia (melhoria do nível de serviço e satisfação dos clientes).

Em segundo lugar, são avaliados e atualizados os FCS segundo a metodologia de Rockart (1979).

Em terceiro lugar, são analisados os ativos de TI (recursos humanos, tecnologia e relacionamento).

Em quarto lugar, são levados em consideração os imperativos da TI – Rockart et al. (1996) – para uma orientação geral.

Em quinto lugar, é elaborado o Grid Estratégico de McFarlan (1984), para mudar o atual estágio de suporte para o de transição.

Em sexto lugar, é elaborado o Alinhamento Estratégico – nível de serviço.

Para a estratégia de TI da Defensoria Pública do Estado de São Paulo, como seria erguida toda a estrutura de TI, com destaque aos indicadores de desempenho (não só eficácia como também eficiência), são essenciais os seis pontos acima apontados.

Este SI elaborado em Microsoft Access seria complementar à Rede Notes (sobre a plataforma Lotus Notes), sendo que este possui inúmeras vantagens sobre aquele, mas enfrenta percalços de implementação (com base em um *gap* - os próprios usuários não sabem como reverter a situação anteriormente exposta).

Na organização de estudo, o governo estadual (fornecedor) tem investido muito para um serviço cujo número de clientes tem aumentado sensivelmente em razão da crise econômica e que ainda depende muito do empenho pessoal de muitos de seus membros. Não se pode afirmar que não se devesse investir na melhoria do serviço, mas que deveriam ter sido traçadas estratégias e determinadas as prioridades que deveriam ter sido atendidas, o que foi um dos propósitos deste trabalho.

A proposta de SI foi executada com este trabalho, com as características de interface amigável e que abrangeria dados de clientes e teses. Uma dificuldade caracterizou-se no fato de que os próprios usuários adotaram por um tempo e faltou que colegas incentivassem a continuação do uso, ou que a própria estrutura de serviço levasse à efetiva utilização.

Para finalizar, ficam as sábias palavras de Graciliano Ramos (1988, p.134):

“Não sentia a espingarda, o saco, as pedras miúdas que lhe entravam nas alpercatas, o cheiro de carniças que empestavam o caminho. As palavras de Sinhá Vitória encantavam-no. Iriam para diante, alcançariam uma terra desconhecida. Fabiano estava contente e acreditava nesta terra, porque não sabia como ela era nem onde era. Repetia docilmente as palavras de Sinhá Vitória, as palavras que Sinhá Vitória murmurava porque tinha confiança nele. E andavam para o Sul, metidos naquele sonho. Uma cidade grande, cheia de pessoas fortes. Os meninos em escolas, aprendendo coisas difíceis e necessárias. Eles dois velhinhos, acabando-se como uns cachorros, inúteis, acabando-se como [a cadela] Baleia. Que iriam fazer? Retardavam-se, temerosos. Chegariam a uma terra desconhecida e civilizada, ficariam presos nela. E o sertão continuaria a mandar gente para lá. O sertão mandaria para a cidade homens fortes, brutos, como Fabiano, Sinhá Vitória e dois meninos.”

## BIBLIOGRAFIA

- ALTER, S. *Information Systems: management perspective*. Addison-Wesley Publishing Co., Massachussetts, 1992.
- CAMPILONGO, C. L. *Assistência Judiciária e Advocacia Popular – Serviços legais em São Bernardo do Campo*. In Revista da Procuradoria Geral do Estado de São Paulo, São Paulo, n. 22, jun. 1994. p. 72-106.
- CASSEL, P. *Aprenda em 13 Dias Access 97*. Rio de Janeiro: Campus, c1997. xxxi, 773p.
- CUNHA, L. G. S. *O Acesso à Justiça e a Assistência Judiciária em São Paulo*. São Paulo: FFLCH-USP, nov. 1999. Dissertação de mestrado apresentada ao Departamento de Ciência Política da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciência Humanas da Universidade de São Paulo, sob a orientação da Prof. Dra. Maria Tereza Sadek.
- DONOVAN, J. J. *Beyond Chief Information Officer to Network Manager*. In Harvard Business Review, v. 66. n. 5, p. 134-140, Sept. /Oct. 1988.
- FARBAY, B. LAND, F.F. TARGETT, D. *A Taxonomy of Information Systems Applications: the benefits evaluation ladder*. Journal of Information Systems, v. 4, n. 1, p. 41-50, 1995.
- FELICIANO NETO, A. FURLAN, J. D. HIGA, W. *Engenharia da Informação: metodologia, técnicas e ferramentas*. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.
- FURLAN, J. D. *Planejamento Estratégico de Sistema de Informação: como elaborar e implementar*. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- GRAJEW, J. OLIVEIRA, A. C. M. C. *O Enfoque do Valor Adicionado: informática e aumento de competitividade*. In XX Congresso Nacional de Informática, São Paulo, 1987, Anais, p. 190-194, SUCESU, 1987.
- HENDERSON, J.C. VENKATRAMAN, N. *Strategic Alignment: leveraging information technology for transformation organizations*. In IBM Systems Journal, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.
- KINGMAN-BRUNDAGE, J. GEORGE, W. R. BOWEN, D. E. *Service Logic: achieving service system integration*. Revised in 1994. International Journal of Service Industry Management, vol. 6, no. 4, pp. 20-39.

- LAURINDO, F. J. B. *Tecnologia da Informação: eficácia nas organizações*. São Paulo: Futura, c2002. 247p.
- \_\_\_\_\_. *PRO 2513. Gestão da Tecnologia da Informação*. São Paulo: EPUSP, 2002. apostilas graciosamente cedidas em formato .pdf ao grupo [produção-99@yahoogroups.com](mailto:produção-99@yahoogroups.com).
- MARCACINI, A. T. R. *Assistência Jurídica, Assistência Judiciária e Justiça Gratuita*. Orient. Luiz Carlos de Azevedo. São Paulo: FADUSP, junho 1993. Dissertação de mestrado.
- MARTIN, J. *Engenharia da Informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- MCFARLAN, W.E. *Information Technology Changes The Way You Compete*. In *Harvard Business Review*, v. 62, n. 3, p. 98-103, May/June 1984.
- \_\_\_\_\_. *The 1990's: the information decade*. In *Business Quarterly*, v. 55, n. 1, p. 73-79, Summer 1990.
- PORTER, M. E. *How Competitive Forces Shape Strategy*. In *Harvard Business Review* v. 57, March-April 1979. pp. 137-144.
- PORTER, M. E. MILLAR, V.E. *How Information Gives You Competitive Advantage*. In *Harvard Business Review*, v. 63, n.4, p. 149-160, Jul. /Ago. 1985.
- PRESSMAN, R. S. *Software Engineering: a practioners' approach*. 2ª ed. Singapore: McGraw Hill, 1987.
- RICHARDS, C. *Aprenda em 24 Horas Lotus Notes 4.6*. Trad. Edson Fumankiewicz - DocWare Traduções Técnicas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- ROCKART, J.F. *Chief Executives Define Their Own Data Needs*. In *Harvard Business Review*, v. 57, n. 2, p. 81-92, Mar./Apr. 1979.
- \_\_\_\_\_; EARL, M. J. ROSS, J. W. *Eight Imperatives for The New IT Organization*. In *Sloan Management Review*, v. 38, n. 1, p. 43-55, Fall 1996.
- SILVA, Márcia Terra da. *Administração de Operações de Serviços*. São Paulo: EPUSP, s/d. apresentação em Powerpoint.
- WATANABE, K. *Acesso à Justiça e Sociedade Moderna*. In *Encontro: Participação e Processo*. São Paulo: 29.6.87 a 1.7.87. *apud* MARCACINI, A. T. R. *Assistência Jurídica, Assistência Judiciária e Justiça Gratuita*. Orient. Luiz

Carlos de Azevedo. São Paulo: FADUSP, junho 1993. Dissertação de mestrado.

\_\_\_\_\_. *Assistência Judiciária como Acesso à Ordem Jurídica Justa*. In Revista da Procuradoria Geral do Estado de São Paulo, n. 22, jan./dez. 1994.

ZEITHAML, V. A. PARASURAMAN, A. BERRY, L. L. *Delivering Quality Service*. New York: The Free Press, 1990.

ANDRADE, O. *Obras Completas*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1974, v. 7.

BANDEIRA, M. *Estrela da Vida Inteira*. 7ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1979.

BRECHT, B. *A Vida de Galileu Galilei*. Trad. Roberto Schwarz. São Paulo: Abril, 1977.

RAMOS, G. *Vidas Secas*. 40ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1978. 167p.

SÓFOCLES. *Antígona*. In *Tragédias Gregas*. Trad. J. B. Mello e Souza. Rio de Janeiro: Tecnoprint, s/d.

VERÍSSIMO, E. *Olhai os Lírios do Campo*. 60ª ed. São Paulo: Globo, 1991.

## **Anexos**

### **Serviços**

Pesquisa A

Pesquisa B

Pesquisa C

## Pesquisa A – questionário do SERVQUAL

### Orientação para as Respostas:

Na condição de cliente da Procuradoria de Assistência Judiciária (PAJ), por favor, pense em um tipo de empresa que prestaria um serviço de excelente qualidade.

Pense no tipo de organização com que gostaria de contratar. Por favor, mostre aonde uma empresa poderia chegar com que você acabou de ler.

Se você acha que os clientes considerariam que um dos itens não é essencial para a qualidade dos serviços da PAJ, por favor, circule o número 1.

Se você acha que os clientes considerariam que determinado item é imprescindível, por favor, circule o número 7.

Se você considerar que os clientes não estão muito certos das posições tomadas acima, por favor, circule um dos números de 2 a 6.

Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas – o importante é que o número mostra o que as pessoas acham da Procuradoria de Assistência Judiciária, que poderia prestar um serviço de qualidade.

	DISCORDA TOTALMENTE						CONCORDA TOTALMENTE
1. Empresa excelente de Assistência Judiciária terá equipamentos modernos.	1	2	3	4	5	6	7
2. As instalações físicas na PAJ deveriam ser mais visíveis.	1	2	3	4	5	6	7
3. Procuradores e estagiários deveriam estar bem arrumados.	1	2	3	4	5	6	7
4. Materiais associados ao serviço devem ter maior divulgação.	1	2	3	4	5	6	7
5. Quando a PAJ promete fazer um serviço, ela deveria cumprir no prazo.	1	2	3	4	5	6	7
6. Quando um cliente tem um problema, a PAJ busca resolvê-lo.	1	2	3	4	5	6	7
7. A PAJ deveria fazer o serviço no prazo certo.	1	2	3	4	5	6	7
8. A PAJ deveria fazer o serviço no prazo que combinou.	1	2	3	4	5	6	7

9. A PAJ deveria insistir em não repetir os mesmos erros.	1	2	3	4	5	6	7
10. Procuradores e estagiários deveriam dizer quando o serviço exatamente será realizado.	1	2	3	4	5	6	7
11. Procuradores e estagiários deveriam sempre deixar o serviço pronto para os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
12. Procuradores e estagiários sempre deveriam querer ajudar os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
13. Procuradores e estagiários nunca deveriam estar ocupados para tirar dúvidas.	1	2	3	4	5	6	7
14. O comportamento de Procuradores e estagiários deveria inspirar sigilo.	1	2	3	4	5	6	7
15. Clientes da PAJ deveriam se sentir seguros com o serviço.	1	2	3	4	5	6	7
16. Procuradores e estagiários devem ser educados com os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
17. Procuradores e estagiários devem ter conhecimento suficiente para responder as perguntas dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18. Procuradores e estagiários deveriam dar atenção a cada um dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
19. A PAJ deveria funcionar em um horário bom para todos os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20. A PAJ deve ter Procuradores e estagiários para dar atenção personalizada a cada um dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
21. A PAJ deve levar os interesses do cliente até onde for possível.	1	2	3	4	5	6	7
22. Procuradores e estagiários deveriam entender as necessidades particulares dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7

## PARTE 2

### Orientação:

Os 5 itens listados abaixo pertencem à PAJ e os serviços que ela oferece. Gostaríamos de saber a importância que cada um desses itens que você dará pontos à qualidade do serviço da PAJ.

Por favor, distribua 100 pontos entre os 5 itens que você dá mais importância e em ordem quais receberão mais pontos.

Por favor, só garanta que a soma total dê 100 pontos.

- |  |                   |
|--|-------------------|
| 1. A aparência das instalações, equipamentos, Procuradores e estagiários e materiais de comunicação.       | _____ pontos      |
| 2. A capacidade da PAJ de fornecer o serviço prometido na forma acertada.                                  | _____ pontos      |
| 3. A disposição da PAJ em ajudar as pessoas e oferecer pronto serviço.                                     | _____ pontos      |
| 4. O conhecimento e a cortesia de Procuradores e estagiários e suas habilidades de dar confiança e sigilo. | _____ pontos      |
| 5. A preocupação, atenção pessoal que a PAJ dá a seus clientes.  | _____ pontos      |
| <b>TOTAL DE PONTOS</b>   | <b>100 pontos</b> |

**Orientação:**

O seguinte conjunto de frases mostrará o que você acha da PAJ.

Para cada frase, por favor, mostre até onde você acredita que a PAJ pode se encaixar no que leu.

Mais uma vez, circule o 1 se você discorda de qualquer forma que a PAJ se encaixa no que você leu.

Se a PAJ se encaixa no item, circule o 7.

Você pode circular do 2 ao 6 se você não está bem certo (a) se encaixa ou não.

Não há respostas certas ou erradas – todas mostram um número do que você acha da PAJ.

	DISCORDA TOTALMENTE						CONCORDA TOTALMENTE
1. Empresa excelente de Assistência Judiciária tem equipamentos modernos.	1	2	3	4	5	6	7
2. As instalações físicas na PAJ são visíveis.	1	2	3	4	5	6	7
3. Procuradores e estagiários se vestem bem.	1	2	3	4	5	6	7
4. Materiais associados ao serviço têm boa divulgação.	1	2	3	4	5	6	7
5. Quando a PAJ promete fazer um serviço, ela cumpre no prazo.	1	2	3	4	5	6	7
6. Quando um cliente tem um problema, a PAJ resolve.	1	2	3	4	5	6	7
7. A PAJ faz o serviço na hora.	1	2	3	4	5	6	7
8. A PAJ faz o serviço no prazo que combinou.	1	2	3	4	5	6	7
9. A PAJ insiste em não repetir os mesmos erros.	1	2	3	4	5	6	7
10. Procuradores e estagiários dizem quando o serviço exatamente será realizado.	1	2	3	4	5	6	7
11. Procuradores e	1	2	3	4	5	6	7

estagiários sempre deixam o serviço pronto para os clientes.							
12. Procuradores e estagiários sempre querem ajudar os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
13. Procuradores e estagiários nunca estão ocupados para tirar dúvidas.	1	2	3	4	5	6	7
14. O comportamento de Procuradores e estagiários inspira sigilo.	1	2	3	4	5	6	7
15. Clientes da PAJ sentem-se seguros com o serviço.	1	2	3	4	5	6	7
16. Procuradores e estagiários são educados com os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
17. Procuradores e estagiários têm conhecimento suficiente para responder as perguntas dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18. Procuradores e estagiários dão atenção a cada um dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
19. A PAJ funciona em um horário bom para todos os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20. A PAJ possui Procuradores e estagiários para dar atenção personalizada a cada um dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
21. A PAJ leva os interesses do cliente até onde for possível.	1	2	3	4	5	6	7
22. Procuradores e estagiários entendem as necessidades particulares dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7

## Pesquisa B1 – Instrumento de Mensuração dos Gaps 1 a 4 (SERVQUAL)

### PARTE 1

#### Orientação:

Esta parte da pesquisa lida com a maneira como você analisa a reação dos clientes quanto à qualidade dos serviços da Procuradoria de Assistência Judiciária (PAJ).

Por favor, indique a extensão da reação dos clientes quanto a cada um dos itens.

Se você acha que um dos itens pode ser deixado de lado, circule o número 1.

Se você acha que o item não pode faltar de maneira alguma, circule o número 7.

Se você não estiver muito certo (a) disso, circule um dos números de 2 a 6.

Não há respostas certas ou erradas – o importante é que o número mostra o que as pessoas acham da Procuradoria de Assistência Judiciária, que poderia prestar um serviço de qualidade.

	NOSSOS CLIENTES DISCORDARIAM TOTALMENTE				NOSSOS CLIENTES CONCORDARIAM			
1. Empresa excelente de Assistência Judiciária terá equipamentos modernos.	1	2	3	4	5	6	7	
2. As instalações físicas na PAJ deveriam ser mais visíveis.	1	2	3	4	5	6	7	
3. Procuradores e estagiários deveriam estar bem arrumados.	1	2	3	4	5	6	7	
4. Materiais associados ao serviço devem ter maior divulgação.	1	2	3	4	5	6	7	
5. Quando a PAJ promete fazer um serviço, ela deveria cumprir no prazo.	1	2	3	4	5	6	7	
6. Quando um cliente tem um problema, a PAJ busca resolvê-lo.	1	2	3	4	5	6	7	
7. A PAJ deveria fazer o serviço no prazo certo.	1	2	3	4	5	6	7	

8. A PAJ deveria fazer o serviço no prazo que combinou.	1	2	3	4	5	6	7
9. A PAJ deveria insistir em não repetir os mesmos erros.	1	2	3	4	5	6	7
10. Procuradores e estagiários deveriam dizer quando o serviço exatamente será realizado.	1	2	3	4	5	6	7
11. Procuradores e estagiários deveriam sempre deixar o serviço pronto para os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
12. Procuradores e estagiários sempre deveriam querer ajudar os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
13. Procuradores e estagiários nunca deveriam estar ocupados para tirar dúvidas.	1	2	3	4	5	6	7
14. O comportamento de Procuradores e estagiários deveria inspirar sigilo.	1	2	3	4	5	6	7
15. Clientes da PAJ deveriam se sentir seguros com o serviço.	1	2	3	4	5	6	7
16. Procuradores e estagiários devem ser educados com os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
17. Procuradores e estagiários devem ter conhecimento suficiente para responder as perguntas dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18. Procuradores e estagiários deveriam dar atenção a cada um dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
19. A PAJ deveria funcionar em um horário bom para todos os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20. A PAJ deve ter Procuradores e estagiários para dar atenção personalizada a cada um dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
21. A PAJ deve levar os	1	2	3	4	5	6	7

interesses do cliente até onde for possível.							
22. Procuradores e estagiários deveriam entender as necessidades particulares dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7

**PARTE 2**

**Orientação:**

Os 5 itens listados abaixo pertencem à PAJ e os serviços que ela oferece. Gostaríamos de saber a importância que cada um desses itens que os clientes atribuiriam pontos à qualidade do serviço da PAJ.

Por favor, distribua 100 pontos entre os 5 itens de acordo que os clientes dão mais importância e em ordem quais receberão mais pontos.

Por favor, garanta que a soma total resulte 100 pontos.

- 1. A aparência das instalações, equipamentos, Procuradores e estagiários e materiais de comunicação. \_\_\_\_\_ pontos
  - 2. A capacidade da PAJ de fornecer o serviço prometido na forma acertada. \_\_\_\_\_ pontos
  - 3. A disposição da PAJ em ajudar as pessoas e oferecer pronto serviço. \_\_\_\_\_ pontos
  - 4. O conhecimento e a cortesia de Procuradores e estagiários e suas habilidades de dar confiança e sigilo. \_\_\_\_\_ pontos
  - 5. A preocupação, atenção pessoal que a PAJ dá a seus clientes. \_\_\_\_\_ pontos
- TOTAL DE PONTOS** **100 pontos**

Qual desses itens parece ser o mais importante para os seus clientes? (por favor, inclua o ponto para o item) \_\_\_\_\_

Qual dos itens parece ser o 2º colocado? \_\_\_\_\_

Qual dos itens parece ser o menos importante? \_\_\_\_\_

**Orientação:**

Os padrões de apresentação do serviço devem ser formais – escritos, explícitos e comunicados a Procuradores do Estado e a estagiários. Esses padrões também podem ser informais – verbais, implícitos e assumidos como conhecidos por Procuradores do Estado e estagiários. Para cada um dos itens listados abaixo, por favor, circule o número que retrate melhor o padrão de oferecimento de serviço da PAJ.

Por favor, se não houver padrões formais, assinale o local apropriado.

	PADRÕES INFORMAIS							PADRÕES FORMAIS	NÃO HÁ PADRÕES
1. A aparência das instalações, equipamentos, Procuradores e estagiários e materiais de comunicação.	1	2	3	4	5	6	7	[ ]	
2. A capacidade da PAJ de fornecer o serviço prometido na forma acertada.	1	2	3	4	5	6	7	[ ]	
3. A disposição da PAJ em ajudar as pessoas e oferecer pronto serviço.	1	2	3	4	5	6	7	[ ]	
4. O conhecimento e a cortesia de Procuradores e estagiários e suas habilidades de dar confiança e sigilo.	1	2	3	4	5	6	7	[ ]	
5. A preocupação, atenção pessoal que a PAJ dá a seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7	[ ]	

### Orientação:

Abaixo estão listados os mesmos 5 padrões de apresentação do serviço. Procuradores do Estado e grupos possuem dificuldade em pôr em prática os padrões estabelecidos para eles.

Para cada item abaixo, por favor, circule o número que retrate melhor o grau em que a PAJ e seus Procuradores conseguem atingir os padrões estabelecidos.

Lembre-se de que não respostas certas ou erradas – precisamos de suas respostas espontâneas.

	IMPOSSÍVEL DE ALCANÇAR						POSSÍVEL DE ATINGIR	NÃO HÁ PADRÕES
1. A aparência das instalações, equipamentos, Procuradores e estagiários e materiais de comunicação.	1	2	3	4	5	6	7	[ ]
2. A capacidade da PAJ de fornecer o serviço prometido na forma acertada.	1	2	3	4	5	6	7	[ ]
3. A disposição da PAJ em ajudar as pessoas e oferecer pronto serviço.	1	2	3	4	5	6	7	[ ]
4. O conhecimento e a cortesia de Procuradores e estagiários e suas habilidades de dar confiança e sigilo.	1	2	3	4	5	6	7	[ ]
5. A preocupação, atenção pessoal que a PAJ dá a seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7	[ ]

**Orientação:**

Os advogados sempre prometem um bom nível de serviço que oferecem. Em algumas organizações quase nunca é possível fazer promessas.

Para cada item, gostaríamos de saber quanto você acredita que a PAJ e seus Procuradores do Estado e estagiários oferecem um certo nível de serviço aos seus clientes.

Por favor, circule o número que descreva sua percepção.

	INCAPAZ DE CUMPRIR PROMESSAS							CAPAZ DE CUMPRIR PROMESSAS NÃO HÁ PADRÕES	
1. A aparência das instalações, equipamentos, Procuradores e estagiários e materiais de comunicação.	1	2	3	4	5	6	7	[ ]	
2. A capacidade da PAJ de fornecer o serviço prometido na forma acertada.	1	2	3	4	5	6	7	[ ]	
3. A disposição da PAJ em ajudar as pessoas e oferecer pronto serviço.	1	2	3	4	5	6	7	[ ]	
4. O conhecimento e a cortesia de Procuradores e estagiários e suas habilidades de dar confiança e sigilo.	1	2	3	4	5	6	7	[ ]	
5. A preocupação, atenção pessoal que a PAJ dá a seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7	[ ]	

## Pesquisa B2 – Instrumento de Mensuração dos Gaps 1 e 2 (SERVQUAL)

### Orientação:

Abaixo estão arrolados os itens que pretendem medir suas percepções acerca da PAJ e suas operações.

Por favor, indique a extensão de sua concordância ou discordância com cada item, circulando um dos sete números ao lado de cada item.

Se houver uma forte discordância, por favor, circule o número 1.

Por outro lado, se ocorrer uma forte concordância, por favor, circule o número 7.

Caso você não esteja totalmente convicto (a), por favor, circule um dos números de 2 a 6.

Não há respostas certas ou erradas – por favor, seja franco em suas respostas.

---

DISCORDA  
TOTALMENTE

---

1. Armazenamos dados sobre as necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
2. Raramente fazemos pesquisa de marketing sobre as necessidades de nossos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
3. Sempre coletamos informações sobre as expectativas de qualidade do serviço por parte dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
4. O Gabinete da PAJ raramente interage com os clientes da PAJ Criminal.	1	2	3	4	5	6	7
5. Os Procuradores do Estado e os estagiários frequentemente contatam o Gabinete da PAJ.	1	2	3	4	5	6	7
6. O Gabinete da PAJ raramente busca sugestões de clientes por intermédio de estagiários e Procuradores.	1	2	3	4	5	6	7

7. A sede da PAJ frequentemente reúne-se com Procuradores do Estado e estagiários.	1	2	3	4	5	6	7
8. A comunicação na PAJ entre estagiários/Procuradores e o Gabinete da PAJ é através de ofícios.	1	2	3	4	5	6	7
9. A PAJ possui níveis hierárquicos demais entre o Gabinete e estagiários/Procuradores.	1	2	3	4	5	6	7
10. A PAJ não investe em pesquisas de qualidade de seus serviços.	1	2	3	4	5	6	7
11. A PAJ possui programas internos de melhoria do serviço e de aperfeiçoamento de pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
12. Na PAJ, Procuradores e estagiários que melhoram seus serviços recebem recompensas do órgão.	1	2	3	4	5	6	7
13. A PAJ quer aumentar o número de clientes e não, a qualidade do serviço.		2	3	4	5	6	7
14. A PAJ possui metas de qualidade de atendimento.	1	2	3	4	5	6	7
15. Na PAJ buscam-se traçar metas de uma qualidade específica.	1	2	3	4	5	6	7
16. A PAJ busca informatizar suas dependências para evitar tarefas repetitivas.	1	2	3	4	5	6	7
17. Programas são implementados para melhorar o serviço para torná-lo independente de quem o atendeu o cliente.	1	2	3	4	5	6	7
18. A PAJ possui capacidade operacional de atingir as necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
19. Se forem atendidas todas as necessidades dos clientes, a PAJ quebraria.	1	2	3	4	5	6	7
20. A PAJ possui sistemas operacionais para atender todos os clientes.	1	2	3	4	5	6	7

### Pesquisa B3 – Instrumento de Mensuração dos Gaps 3 e 4 (SERVQUAL)

#### Orientação:

O número de itens está abaixo arrolado com a pretensão de medir suas percepções sobre a PAJ e suas operações.

Por favor, indique seu grau de concordância e discordância com cada item, circulando um dos sete números ao lado de cada item.

Se você discordar totalmente, por favor, circule o número 1.

Caso contrário, se você concordar plenamente, por favor, circule o número 7.

Se você não estiver muito certo (a) quanto ao item, por favor, circule um dos números de 2 a 6.

Não há respostas certas ou erradas – por favor, mostre sua posição franca.

	DISCORDA			CONCORDA			
	TOTALMENTE						
1. Sinto que sou parte de uma equipe da PAJ.	1	2	3	4	5	6	7
2. Todos na PAJ se esforçam para fortalecer a equipe e para atender melhor os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
3. Sinto-me responsável para ajudar os estagiários a fazerem bem suas tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
4. Meus estagiários e eu fazemos mais do que nos compete.	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto-me um membro importante da PAJ.	1	2	3	4	5	6	7
6. Sinto-me confortável em meu cargo no sentido de que posso fazer melhor minhas tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
7. A PAJ contrata pessoas	1	2	3	4	5	6	7

qualificadas para suas tarefas.							
8. A PAJ me fornece ferramentas e equipamentos para eu desempenhar bem minhas tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
9. Gasto muito tempo tentando resolver problemas fora de controle.	1	2	3	4	5	6	7
10. Tenho liberdade no serviço para satisfazer as necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
11. Frequentemente sinto falta de controle do meu serviço devido à vinda de excesso de clientes.	1	2	3	4	5	6	7
12. Uma de minhas frustrações é que frequentemente tenho que depender de outras pessoas para realizar minhas tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
13. A aprovação do supervisor quanto ao meu serviço inclui a modo como atendo meus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
14. Na PAJ atender melhor os clientes não significa maior remuneração.	1	2	3	4	5	6	7
15. Na PAJ quem atende melhor os clientes recebem melhor remuneração.	1	2	3	4	5	6	7
16. A quantidade de documentação no meu serviço dificulta para eu atender meus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
17. A PAJ dá muita ênfase em estender seus serviços do que propriamente atender bem os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18. O que os clientes esperam de mim e que o Gabinete espera é a mesma coisa.	1	2	3	4	5	6	7
19. A PAJ e eu temos a mesma idéia sobre o modo como meu serviço é realizado.	1	2	3	4	5	6	7
20. Recebo informações suficientes do Gabinete sobre como deve ser meu serviço.	1	2	3	4	5	6	7
21. Às vezes sinto que não compreendo os serviços oferecidos pela PAJ.	1	2	3	4	5	6	7
22. Sou capaz de me virar com as	1	2	3	4	5	6	7

