

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Marco Aurélio Wizer

**O IMPACTO DO MODELO GERENCIAL NAS CONTRATAÇÕES DE
SERVIÇOS DA ÁREA DE INFORMÁTICA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA
DO RIO GRANDE DO SUL**

Porto Alegre
2016

Marco Aurélio Wizer

**O IMPACTO DO MODELO GERENCIAL NAS CONTRATAÇÕES DE
SERVIÇOS DA ÁREA DE INFORMÁTICA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA
DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Aragon Érico Dasso Junior

Porto Alegre
2016

Marco Aurélio Wizer

**O IMPACTO DO MODELO GERENCIAL NAS CONTRATAÇÕES DE
SERVIÇOS DA ÁREA DE INFORMÁTICA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA
DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final: A

Aprovado em 04 de julho de 2016.

BANCA EXAMINADORA:

Orientador – Prof. Dr. Aragon Érico Dasso Junior – UFRGS

Examinador – Prof. Dr. Diogo Joel Demarco – UFRGS

RESUMO

O serviço público brasileiro foi receptivo ao avanço da Tecnologia da Informação (TI), até por ser imperiosa a viabilização da crescente demanda de serviços. A TI tornou-se parte essencial das organizações públicas, prestando serviços, externo e interno, e, a partir daí, sua instrumentalização passou a figurar nos orçamentos públicos com considerável percentual. Esta realidade, concretizou-se com investimentos em recursos humanos e materiais orientados pela forma de Estado, pelo modelo de Administração Pública e pelo princípio da legalidade. Em especial, em junho de 1995, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) foi publicado e a Administração Pública federal passou a implementar o modelo gerencial de administrar. Rapidamente, esse modelo também começou a ser adotado por estados e municípios brasileiros. Neste contexto, formou-se o Departamento de Informática do Tribunal de Justiça do estado do Rio Grande do Sul, onde suas contratações, compreendidas no período entre 2011 e 2015, foram objeto deste estudo. O objetivo geral desta investigação foi identificar as características do modelo gerencial e seu impacto neste Departamento. A análise esteve concentrada nos contratos e seus editais de serviços, buscando identificar as características do modelo gerencial. A importância deste estudo habita em alertar para as consequências da adoção desse modelo exógeno de Administração Pública ao caso brasileiro. Almeja-se, assim, contribuir para futuros estudos de uma Teoria Geral de Administração Pública endógena e transparente.

Palavras-Chave: Tecnologia da Informação; contratações públicas; Administração Pública gerencial.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa das comarcas e suas entrâncias	42
Figura 2 - Primeiro Organograma do Dep. de Informática - TJRS.....	44
Figura 3 - Organograma em composição do DTIC-TJRS.....	87
Quadro 1 - Tipos de gestão e formas de propriedade.....	27
Quadro 2 - Quadro de Pessoal - Lei 11.195/98	45
Quadro 3 - Relação de Sistemas	78
Quadro 4 - Relação de Aplicativos.....	79
Quadro 5 - Infraestrutura de TI-TJRS.....	79
Quadro 6 - Lista de sedes do Poder Judiciário - RS.....	80
Quadro 7 - Contratos de serviços - Dep. de Prod. e Suporte	88
Quadro 8 - Contratos de serviços - Dep. de Sistemas	95
Quadro 9 - Estimativa máxima de utilização dos serviços com aditivo	56
Quadro 10 - Reajustes do Contrato 144/2011.....	57
Quadro 11 - Comparação da descrição dos cargos de Analista de Sistemas e Programador ...	98
Quadro 12 - Comparação Salarial - Analista de Sistemas e Programador.....	58
Quadro 13 - Valores unitários p/hora de serviço dos itens do objeto do contrato nº 38/2015....	59
Quadro 14 - Indicadores de Níveis de Serviços do Contrato nº 38/2015.....	63
Quadro 15 - Coleção de processo do ITIL v.3.....	65

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1 ESTADO, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS ..	10
1.1 O LIBERALISMO	10
1.1.1 O avanço do liberalismo	12
1.1.2 O avanço do liberalismo na América Latina	14
1.2 O GERENCIALISMO	16
1.2.1 Modelos antecessores ao gerencialismo: Teorias	17
1.2.2 Características do modelo Gerencial	19
1.2.3 A Reforma Gerencial no Brasil.....	23
1.2.4 O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado	24
1.2.5 A Emenda Constitucional nº19/98.....	28
1.2.6 Transferência dos serviços públicos para o setor privado.....	30
1.3 CONTRATOS ADMINISTRATIVOS	34
1.3.1 Execução de contratos	37
1.4 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO 1.....	38
2 O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL	41
2.1 O DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA DO TJRS.....	43
2.2 OS CONTRATOS DE BENS E SERVIÇOS	47
2.2.1 Contratos do Departamento de Produção e Suporte.....	47
2.2.2 Contratos do Departamento de Sistemas	53
2.3 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO 2.....	60
3 ANÁLISE: A INFLUÊNCIA DA LÓGICA GERENCIAL NOS CONTRATOS	
SELECIONADOS	62
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
BIBLIOGRAFIA	71
ANEXOS - ILUSTRAÇÕES	78

INTRODUÇÃO

O aumento das necessidades públicas implicou na adoção de um complexo sistema de implementação de serviços e políticas públicas, e, a partir daí, uma demanda de instrumentalização dos órgãos públicos para suprir as exigências sobrevividas, entre elas, destaque para a necessidade de vultosas contratações públicas na área da Tecnologia da Informação suprida pela considerável execução orçamentária.

A verificação que abre esse estudo, é validada, seguramente, nas execução orçamentária anuais das contratações na área de TI do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, que ultrapassa os setenta milhões e já corresponde a 21% dos recursos de manutenção. Este atual número elevado de contratações no âmbito público teve como ponto de partida o disposto no Decreto-lei 200/1967, art. 10, *caput*, § 1º, alínea 'c', e § 7º, que estipula a priorização da execução indireta das atividades executivas por parte da Administração Pública Federal.

Todas as contratações públicas são precedidas de processo licitatório, excetuados os casos previstos como dispensa ou inexigibilidade, cumprindo prescrição da Constituição Federal de 1988 e da Lei nº. 8666/1993. O processo licitatório e a contratação direta se desenvolvem de acordo com procedimento administrativo inerente, e assim são julgados, tudo em estrita conformidade aos princípios da Administração Pública, tais como legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, probidade administrativa, vinculação ao instrumento convocatório, julgamento objetivo e razoabilidade.

Esse sistema complexo de regras e princípios deve ser severamente respeitado em todas as fases do processo da contratação pública, contratação esta que, equivocadamente, é interpretada como uma simples licitação, ou contratação direta, para atender uma necessidade pública. Entretanto, saliente-se, desde logo, que se constitui em apenas uma das etapas da fase externa do relacionamento da Administração Pública para efetivar a contratação. Em uma visão sistêmica simplificada, após definida a demanda, a contratação pública inicia internamente, pelo planejamento, e, somente após o cumprimento dessa fase interna é que vai ocorrer a relação externa materializada em contrato, a ser gerido e fiscalizado.

Dá-se que os procedimentos de planejamento, gestão e fiscalização, principalmente na área de Tecnologia e Informação (TI), são, na

contemporaneidade, alvo de normatizações advindas de órgãos reguladores como o Tribunal de Contas da União (TCU), que por sua vez, é referência para os Tribunais de Contas Estaduais e Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Essas regulamentações, e aqui se incluem os acórdãos, são motivados por deficiências detectadas e/ou decorrem de decisão colegiada, respectivamente, visando resolver controvérsias, e que resultam em um conjunto de decisões, aplicações e interpretações das leis (jurisprudência).

Visando enfrentar essa situação, surge em 1995 uma nova perspectiva de Estado. É lançado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), pelo então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira, que se concretizou, legalmente, através da Emenda Constitucional nº 19, de 04 junho de 1998. O Plano ressalta o Decreto, como um marco da administração gerencial.

O PDRAE e a EC nº.19/1998, em conjunto com a Lei Complementar nº 101, de 4 maio de 2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal, bem como outros marcos normativos não especificados aqui, introduziram o gerencialismo na Administração Pública brasileira, estabelecendo diretrizes coadunadas com o “estado mínimo”. Seus objetivos finalísticos vão ao encontro de uma gestão por resultado.

Passadas duas décadas da introdução desse marco normativo que tem como escopo implementar a eficiência na Administração Pública, malgrado os órgãos reguladores continuarem se esforçando para conferir eficácia a este princípio, o que se vê é uma clara dificuldade para tanto.

Como foi mencionado anteriormente, as contratações públicas representam considerada monta do orçamento público e sua utilização deve atender aos princípios da Administração Pública, ao longo de todo período contratual. Pode-se perceber o quanto o modelo gerencial vem acumulando problemas com a sua peculiar proposta baseada em focos finalísticos sem discutir os meios. É fato que os serviços prestados pelo Departamento de Informática do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (DI-TJRS), como em todas as organizações públicas ou privadas, ao logo dos anos, foi migrando da posição de apoio para serviços estratégicos. Pode-se dizer, empiricamente, que a inviabilização dos serviços de Tecnologia e Informação (TI) significa a inviabilidade do atendimento ao cidadão.

Assentado nas noções preliminarmente expostas, este trabalho estudou, através de uma análise dos contratos ativos, que envolvam serviços da TI de forma permanente nas sedes do TJRS, pretendendo responder a seguinte questão: Em que medida as práticas gerenciais, que estimulam as delegações dos serviços para o setor privado, impactaram as contratações de serviços na área de informática do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, no período compreendido entre os anos de 2011 e 2015?

Dessa forma, o estudo teve como objetivo geral analisar a execução das contratações públicas, delimitadas anteriormente, conferindo ênfase às influências do gerencialismo. Tendo em vista o alcance deste objetivo geral, foram traçados objetivos específicos ao estudo: selecionar contratos ativos, do tipo continuados ou por demanda de serviços, respeitando a divisão entre os departamentos; identificar, nos contratos selecionados, condicionantes, permitindo o cálculo aproximado da quantidade de funcionários terceirizados, a descrição de suas tarefas, qualificações e remunerações; e comparar as características calculadas entre funcionários terceirizados e funcionários de cargos efetivos.

A relevância deste estudo reside em alertar que o gerencialismo, extensivamente praticado na Administração Pública, nasceu de um pensamento, ganhou corpo com um cenário econômico peculiar e ingressou, legalmente, na rotina do Estado, afiançado por promessas de que seria o melhor modelo. E auferiu mais, tornou-se hegemônico, assim, descomplicada e naturalmente, pelo vácuo existente nos estudos de modelos administrativos voltados para o bem público.

Demonstrando esta realidade, pretende-se instigar que novos estudos concebam pensamentos alternativos de Administração Pública. Ainda, tem-se em mente que no futuro a Administração Pública não fique vulnerável a pensamentos de maquiagem científica, ocultando suas veladas intenções econômicas a serviço do mercado.

No tocante aos procedimentos metodológicos que conduziram a coleta e a organização das informações, o estudo valeu-se de ferramentas científicas para orientação gradual e para alcançar os objetivos propostos na pesquisa. O trabalho adotou abordagem de pesquisa qualitativa com apoio de método quantitativos. Significa dizer que o pesquisador, detentor de procedimentos administrativos públicos, é sujeito e objeto de sua pesquisa e não se preocupa com a

representatividade numérica exata, e sim com a interpretação e significado dos dados. A análise dos dados coletados serviram para ilustrar os referenciais teóricos utilizados no estudo. A construção do modelo de análise dos dados serviu-se do método hipotético-dedutivo. Este modelo gera, através de um trabalho lógico, as hipóteses, os conceitos e os indicadores para os quais será necessário buscar correspondente. Neste estudo, o fato conhecido são as deficiências apontadas em auditorias do TCU, que cercam o tema das contratações públicas na área estudada e geram as regulamentações e recomendações.

Quanto ao procedimento técnico eleito, constituiu-se de pesquisas a partir de documentos oficiais publicados pela Administração Pública, em um universo amostral não probabilístico. No caso deste estudo, os contratos de serviços e bens, relacionados à TI do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, foi identificada, no universo utilizado, a execução dos serviços prestados por terceiros diretamente nas sedes do Poder Judiciário.

Em síntese, o objetivo da pesquisa foi obter informações pelo método hipotético-dedutivo que viabilizassem a análise e interpretação de dados para o entendimento, através do referencial teórico, e, então desvendar os efeitos que o modelo gerencial produziu nas contratações públicas da área em questão. No que diz respeito à estrutura do estudo, este está organizado em quatro capítulos, além desta introdução.

No primeiro capítulo foi apresentado o referencial teórico com a intenção de balizar a análise do tema. Neste, foi abordada a origem e a evolução histórica da ideologia que sustenta o modelo hegemônico de Administração Pública, as formas antecessoras de administrar o Estado, bem como, a introdução legal do modelo contemporâneo na Administração Pública Brasileira. E, para encerrar o referencial, tratou-se da lei balizadora dos contratos administrativos e suas regularidades procedimentais. O segundo capítulo faz nota à legalidade e à estrutura da instituição pública e dos departamentos de TI, apontando contratos selecionados que apresentaram características do gerencialismo e, assim, serviram de base para análise deste estudo. O terceiro capítulo contém a análise destas características e os impactos do modelo gerencial nas contratações delimitadas. Por fim, no quarto e último capítulo são apresentadas as conclusões, as limitações do estudo e o alerta para instigar uma Teoria Geral de Administração Pública.

1 ESTADO, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

É plausível dizer, num exercício de análise descomplicado, que as contratações públicas, no formato tal qual são executadas, são reflexo da ideologia política contemporânea hegemônica, ou seja, apresentam total ligação com o liberalismo e capitalismo contemporâneos. Ao avançar, no intuito de lograr uma melhor compreensão dos efeitos das políticas adotadas, torna-se imprescindível revisitar as origens do pensamento liberal e ter em mente que uma ideologia significa um ideal a perseguir, e, por ser assim, apresenta variações consoante no tempo e no espaço. Percebe-se, claramente, uma conexão entre o modelo de Estado e o modelo de Administração Pública, assim como o reflexo que ambos trazem para o escopo das contratações administrativas.

1.1 O LIBERALISMO

Dasso Jr. (2006), em sua tese, disserta acerca das raízes históricas do ultraliberalismo¹, identificando três correntes principais, unidas por um ponto em comum denominado de a oposição da intervenção do Estado na economia. Dada pertinência, são abreviadamente apresentadas a seguir.

A primeira corrente, nativa da *Universität Wien*, traçou linhas do que viria a constituir-se na ideologia neoliberal, no final do século XIX e início do XX, para a Escola Austríaca. Dentre outros pensadores de destaque, seu principal membro foi o economista e filósofo austríaco Friedrich Hayek, ganhador do prêmio Nobel de economia em 1974 e fundador da sociedade *Mont Pèlerin*. A Escola parte do princípio de que o mercado apresenta uma gama demasiada de informações dispersas pelos agentes econômicos, informações essas que uma autoridade central (o Estado) não tem como gerir e processar, quer pela sua pluralidade, quer pela sua profusão. Baseada nesse axioma, conclui que qualquer interferência estatal está fadada a uma ineficiência de alocação de fatores de produção. Para os pensadores

¹ Neste estudo os termos ultraliberalismo, liberalismo e neoliberal são considerados a mesma ideologia.

desta Escola, o Estado não teria como dar ordens ou comandos, restando-lhe tão somente as funções inerentes às proibições, por intermédio das leis. A sociedade *Pélerin* teve um papel fundamental na difusão dessas ideias. Fundada em abril de 1947, por Hayek, reunia intelectuais como Milton Friedman, Karl Popper, Lionel Robbins, Ludwig Von Mises, Walter Eupken, Walter Lipman, Michael Polanyi, etc. Acrescenta-se que todos eram críticos do keynesianismo², do Estado de bem-estar europeu e do *New Deal*³ norte-americano.

A Escola de Chicago é a responsável pela constituição da segunda corrente, comandada pelo economista, escritor e crítico da política do *New Deal*, Milton Friedman. O pensador lecionou na Universidade de Chicago e ganhou o prêmio Nobel de economia em 1976. Esta Escola defende o livre mercado, nesse ponto nada que a distinga das demais, entretanto, amplia a função do Estado, defendendo que este deve deter o controle da emissão da moeda, para administrar a inflação, ser o guardião e árbitro da “regra do jogo”. Já, ao mercado, incumbe assumir o comando decisório e afastar o papel político do debate, ou seja, quanto menos questões entrarem em pauta maior o número de acordos, e quanto maior o número de acordo mais livre a sociedade. Desta Escola também importa mencionar a teoria da regulação, baseada na adequada distribuição dos direitos de propriedade, apresenta o mercado como detentor de capacidade superior ao Estado para lidar com suas próprias e nebulosas imperfeições, inclusive com relação à administração dos bens públicos. Estes últimos, segundo a teoria, são produzidos para dar lucro a quem os fornece e não para beneficiar seus demandantes. Afirma, também, que um Estado regulador, ao tentar fazer transferência de renda, principalmente para granjear apoio político, acaba por ser usualmente ineficiente, pois o custo dos perdedores será maior que os benefícios dos ganhadores, ultimando que, ao fim e ao cabo, a sociedade como um todo acaba perdendo. E, como se acontecer com todas as Escolas liberalistas, encontra na livre competição do mercado, regulada por um acordo prévio, a solução para o próprio mercado. Ou seja, o mercado atua e se autorregula soberanamente, diante de sua intrínseca competência para a solução dos possíveis conflitos emergentes.

² Conjunto de ideias que propunham a intervenção estatal na vida econômica com o objetivo de conduzir a um regime de pleno emprego.

³ Uma série de programas estatais na economia Americana durante o governo de Franklin D. Roosevelt para recuperar o país da Grande Depressão.

Por fim, a Escola da Virgínia, ou *Public Choice*, fundada em 1950, tem em James Buchanan seu principal pensador, que também foi ganhador do Prêmio Nobel de Economia em 1986. Partindo da ideia inicial de que o homem raciocina de forma a melhorar o uso de seus recursos escassos para maximizar os resultados, sustenta que as instituições devem canalizar este comportamento egoísta do homem para o interesse do grupo, almejando o bem comum. Aproxima-se de Adam Smith, que não apostava na benevolência para o alcance do bem comum, mas sim, na condução do egoísmo em direção à livre competição para alcançá-lo. Neste sentido, a Escola considera que o Estado deve seguir as regras do mercado por semelhança e impor limites às regras constitucionais sobre a votação majoritária, reconstruindo desta maneira o contrato social. Sobre o assunto, Dasso Jr. (2006) apresenta:

O funcionamento da ordem de mercado é vislumbrado pela *Public Choice* como sendo um paradigma que deve ser seguido pelas demais instituições sociais. Neste sentido, o objetivo da Escola de Virgínia é descobrir quais as regras constitucionais que, no plano das decisões coletivas (não-mercado), mais se assemelham à perfeição exibida por essa ordem (mercado). Isto é denominado de "Economia Constitucional", ou seja, uma nova teoria do contrato social, que propicia uma reconstrução da ordem social e política que reflete os postulados microeconômicos neoclássicos. James BUCHANAN (1980, p.209) afirma que "explícita e deliberadamente, defendemos os limites constitucionais sobre a votação majoritária. Num sentido mais fundamental, defendemos a existência de restrições constitucionais per se; justificamos os limites ao exercício da democracia majoritária" (DASSO JR., 2006, p.53).

1.1.1 O avanço do liberalismo

O capitalismo das décadas de 1950 e 1960 desfrutava de uma situação confortável e, desse estado de coisas resultava que não se tinha um terreno fértil para as ideias liberais, diga-se, por não se mostrar necessário. De outra sorte, as décadas de 1970 e 1980 foram marcadas por crises de desvalorização do dólar e do petróleo, avanço dos produtos asiáticos, principalmente de origem japonesa. Neste cenário, fez-se vital ao liberalismo lidar com o adverso, que, então, aproveitou para encetar, na prática, as ideias das Escolas. Ao atribuir as perdas dos lucros das empresas aos direitos adquiridos, através de sindicatos e pela organização trabalhista, as teorias irrompem e iniciam um processo de aplicação efetiva. Em 1975, no Chile, temos o primeiro registro de execução prática durante a ditadura do

governo de Pinochet. Sobre o assunto, DASSO JR. (2006 *apud* COMBLIN, 2001, p.09) explica:

Porém, a primeira experiência ultraliberal não ocorreu num país de capitalismo avançado. José COMBLIN (2001, p.09), afirma que o ultraliberalismo, como experiência concreta, surge na América Latina, mais precisamente no Chile, com a assessoria direta de Milton Friedman, “quando em 1975 Pinochet entregou o ministério da economia a Sérgio de Castro e aos seus Chicago Boys da Escola de Economia da Universidad Católica de Santiago de Chile” (DASSO JR., 2006 *apud* COMBLIN, 2001, p.09).

As medidas adotadas pela ditadura de Pinochet, segundo Anderson (2003, p.19), foram, principalmente, a repressão aos sindicatos, desemprego em massa, redistribuição de renda em favor dos ricos e ampla privatização das empresas estatais. Na esfera britânica, o neoliberalismo foi influenciado pelas Escolas Austríaca e de Chicago, e também pela atuação dos *think tanks*⁴ neoconservadores. A nova administração pública do Reino Unido foi liderada pela ex-ministra Margareth Thatcher, seus seguidores e o hegemônico Partido Conservador. A reforma ficou conhecida como *thatcherista* e foi desenvolvida em três fases. Sobre as fases da reforma, Paula (2005) apresenta:

[...] a ascensão, que aconteceu no âmbito do Partido Conservador durante a década de 1970; a consolidação, que ocorreu com a vitória dos conservadores em 1979 e com a reconstrução do Estado britânico nos primeiros anos da década de 1980; a radicalização, que se desenvolveu em meados dos anos 1980, quando o movimento tentou alcançar a esfera ético-política através do empreendedorismo (PAULA, 2005, p.30).

Na prática, durante os mandatos da primeira-ministra Thatcher operou-se a mais pura reforma condizente aos moldes liberais, de enorme repercussão, com o que, então, acabou por servir de modelo para os demais países capitalistas no processo de adesão ao gerencialismo. Anderson (2003) descreve estas práticas:

Os governos Thatcher contraíram a emissão monetária, elevaram as taxas de juros, baixaram drasticamente os impostos sobre os rendimentos altos, aboliram controles sobre os fluxos financeiros, criaram níveis de desemprego massivos, aplastaram greves, impuseram uma nova legislação anti-sindical e cortaram gastos sociais. E, finalmente – esta foi uma medida surpreendentemente tardia –, se lançaram num amplo programa de privatização, começando por habitação pública e passando em seguida a indústrias básicas como o aço, a eletricidade, o petróleo, o gás e a água. Esse pacote de medidas é o mais sistemático e ambicioso de todas as experiências neoliberais em países de capitalismo avançado (ANDERSON, 2003, p.12).

⁴ **Think tanks** são organizações ou instituições que atuam no campo dos grupos de interesse, produzindo e difundindo conhecimento sobre assuntos estratégicos, com vistas a influenciar transformações sociais, políticas, econômicas ou científicas sobretudo em assuntos sobre os quais pessoas comuns não encontram facilmente base para análises de forma objetiva. Os *think tanks* podem ser independentes ou filiados a partidos políticos, governos ou corporações privadas. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Think_tank>. Acesso em 11 de outubro de 2015.

Nos Estados Unidos da América, a quebra do keynesianismo iniciou no governo de Jimmy Carter e teve sua maior expressão com o governo de Ronald Reagan. As ideias liberais produzidas nas Escolas e nos *think tanks* seguiram a linha de pensamento de Milton Friedman. Os norte-americanos só não se igualaram aos britânicos, em um equivalente às medidas aplicadas, pelo fato de não terem implantado um Estado de bem-estar similar ao europeu e por desrespeitar a disciplina orçamentária. Todavia, envoltos na Guerra Fria e detentores de peso na economia mundial, lançaram-se em enormes gastos militares, o que resultou em um déficit significativo da balança comercial, engrossando o rol de justificativas para adoção da nova política.

A Austrália e Nova Zelândia realizaram as reformas administrativas em 1984, nos mesmos moldes do modelo gerencial de Thatcher, diferenciando-se pelo fato de o incentivo ter vindo dos Partidos Trabalhistas. Na Austrália, na campanha de 1982, o partido dos trabalhistas usou como lema a frase: “dirigir o Estado como uma empresa”. Nesta perspectiva, a radicalização do processo ocorreu em 1990, quando os partidos conservadores assumiram o poder e as reformas nos países.

1.1.2 O avanço do liberalismo na América Latina

As ideias liberais encontraram condições ideais para seu avanço na América Latina, na também conhecida como década perdida, a de 1980 do século XX.

Cabe ressaltar que não serão examinados, neste trabalho, os motivos que desencadearam os problemas desta década. Entretanto, cabe apontar que este momento da história latino-americana coincide com a ditadura militar no Continente, que no Brasil durou de 1964 a 1985.

Tal conjuntura facilitou às Escolas liberais combater a teoria do modelo econômico elaborada nos anos 1940 e 1950, por John Maynard Keynes, ou Escolas Keynesianas, que se fundamenta no protagonismo do Estado na economia.

Mais, as grandes agências econômicas internacionais, o Tesouro norte-americano, o Sistema de Reserva Federal dos Estados Unidos (FED), o Fundo Monetário Internacional (FMI) e demais órgãos e instituições internacionais, que

dominam a economia mundial e concentram-se em Washington D.C., partilham das ideias das Escolas liberais. Em 1989, o Instituto de Economia Internacional convocou uma conferência sobre ajustes que consideravam necessários para tirar a América Latina da crise econômica. Esta conferência encontra-se relatada em artigo e livro, pelo economista John Williamson, cunhada com o nome “consenso de Washington”. O autor percebeu a correspondência das ideias que predominavam entre os principais centros e círculos de poder sediados na capital americana. Basicamente, segundo Bresser Pereira (1991), o relato apontava para duas abordagens como causadoras da crise latino-americana:

a) o excessivo crescimento do Estado, traduzido em protecionismo (o modelo de substituição de importações), excesso de regulação e empresas estatais ineficientes e em número excessivo; e b) o populismo econômico, definido pela incapacidade de controlar o déficit público e de manter sob controle as demandas salariais tanto do setor privado quanto do setor público (BRESSER PEREIRA, 1991, p.6).

O consenso, relatado por Williamson, indica dez reformas a serem adotadas pelos países latino-americanos objetivando sair da crise:

a) disciplina fiscal visando eliminar o déficit público; b) mudança das prioridades em relação às despesas públicas, eliminando subsídios e aumentando gastos com saúde e educação; c) reforma tributária, aumentando os impostos se isto for inevitável, mas “a base tributária deveria ser ampla e as taxas marginais deveriam ser moderadas”; d) as taxas de juros deveriam ser determinadas pelo mercado e positivas; e) a taxa de câmbio deveria ser também determinada pelo mercado, garantindo-se ao mesmo tempo em que fosse competitiva; f) o comércio deveria ser liberalizado e orientado para o exterior (não se atribui prioridade à liberalização dos fluxos de capitais); g) os investimentos diretos não deveriam sofrer restrições; h) as empresas públicas deveriam ser privatizadas; i) as atividades econômicas deveriam ser desreguladas; j) o direito de propriedade deve ser tornado mais seguro (BRESSER PEREIRA, 1991 *apud* WILLIAMSON, 1990, p. 8-17).

Segundo Bresser Pereira (1991), a América Latina estaria mergulhada em uma crise fiscal motivada por cinco ingredientes:

a) o déficit público; b) a poupança pública negativa ou muito pequena; c) uma dívida pública - externa e interna - excessivamente grande; d) a falta de crédito do Estado, expressa na sua incapacidade de constituir uma dívida pública interna voluntária ou no prazo excessivamente curto dessa dívida (o overnight); e e) a falta de credibilidade dos governos (que não deve ser confundida com a falta de crédito do Estado) (BRESSER PEREIRA, 1991, p. 9).

As reformas propostas passaram a ser o elemento condicionante na renegociação da dívida externa e na efetivação de novos empréstimos. O objetivo do credor aqui resta claro: deve-se induzir os devedores a sanear suas dívidas

econômicas, para que ele continue a ser cliente. Quanto às consequências sociais dos ajustes, assumem uma posição secundária nas prioridades.

Neste contexto, condicionante para os países subdesenvolvidos, as empresas estatais figuraram como uma das causas da crise não recebendo mais investimentos. Por consequência, houve o desmantelamento e, posterior a isso, foram vendidas para o pagamento da dívida externa. Dasso Jr. (*apud* BORON, 2002) escreve que as estatais foram vendidas a preços irrisórios para as grandes corporações dos mesmos países que cunharam as ideias do consenso de Washington.

Neste novo contexto de redução do Estado, com a venda das estatais e limitação de quadros funcionais, baseado em análise puramente econômica, é induzida uma nova maneira de gerenciar a Administração Pública na América Latina, denominada de gerencialismo, ou “Nova Gestão Pública”. Que não por coincidência, foi apresentada e justificada em um plano diretor no Brasil com total sincronia com o consenso de Washington.

1.2 O GERENCIALISMO

O gerencialismo é um modelo de como administrar o Estado oriundo de uma escolha política orientada pela lógica econômica, como visto no capítulo anterior, ou seja, a Administração Pública gerencial é fruto de decisões políticas induzidas pelas Escolas de pensamento econômico.

Implantado, com variações, em diversos países de história e cultura distintas, apresenta mutabilidade, mantendo, porém, sua característica única que consiste em imitar as técnicas e métodos gerenciais da iniciativa privada e a tentativa de separar a política da administração (DASSO JR., 2006, p.176).

A Administração Pública é uma organização complexa, que sofre influências sequenciais na forma de se metodizar. Ou seja, na medida que busca uma alteração em direção a um modelo considerado ideal, do ponto de vista de quem o aspira, inevitavelmente o novo carregará herança do modelo anterior. Isto exposto, faz-se

necessário, inicialmente, abordar as teorias de Administração Pública que antecederam ao gerencialismo.

1.2.1 Modelos antecessores ao gerencialismo: Teorias

A Administração Pública, interpretada por Guerrero (1981, p. 244), é a dupla ação do Estado na sociedade. A primeira é a direção administrativa, ou seja, a forma de como são dirigidas as ações do Estado, e, a segunda, o domínio das decisões políticas que comandam estas ações.

O meio jurídico apresenta dois sentidos para a expressão Administração Pública. O primeiro sentido, objetivo, engloba as atividades desempenhadas pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos, para atender as necessidades comuns, ou seja, a própria ação para atender às políticas públicas. O segundo, subjetivo, refere-se ao conjunto de órgãos e pessoas jurídicas que exercem a função administrativa por força de lei, ou seja, quem está autorizado a exercer a ação pública (DI PIETRO, 2014, p.55-58).

Historicamente, no Brasil, antecederam ao modelo gerencial dois modelos de Administração Pública. No início, período colonial, figurou a Administração Pública Patrimonialista, o rei e seus conselheiros centralizavam as hierarquias, as definições de competências e a legislação, por determinações particulares, sem o uso de normas gerais. Neste período, tudo era do rei e a Administração desperdiçava esforços para arrecadação de tributos. Características estas, que Paula (2005) assim apresenta:

As esferas políticas e econômicas se confundiam, transformando a busca do poder político na posse de um "patrimônio" de grande valor ou no controle direto de uma fonte substancial de riqueza. Estabeleceu-se então um sistema patrimonialista que converteu as posições governamentais em uma forma de mobilidade social e ocupacional, tornando a organização governamental muito mais um bem a ser explorado do que uma estrutura funcional a serviço do interesse público (PAULA, 2005, p. 98).

Na busca por eliminar traços do modelo de Administração Pública Patrimonialista, da política do café com leite⁵, o governo Vargas, dos anos 1930,

⁵ *Política do café com leite* derivou-se da "Política dos Governadores" e visava a predominância do poder nacional por parte das oligarquias paulista e mineira, executada na República Velha a partir da

promove a Administração Pública Burocrática ou modelo weberiano. Este modelo tornou-se conhecido pelo nome do sociólogo alemão Max Weber, que analisou e sintetizou suas principais características, voltadas para o formalismo das normas, a hierarquia e a profissionalização.

No Brasil de 1933, foi criado o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), que objetivava a profissionalização do serviço público, com a implantação de carreiras e da hierarquia funcional, orientado pela impessoalidade e o formalismo. O departamento incumbiu-se de organizar a administração pessoal, o planejamento e o orçamento. Entretanto, o modelo anterior já teria enraizado o autoritarismo e a forma centralizadora de exercício de poder, que perduraram fortemente até 1945, final da era Vargas. Nesse período, as forças políticas trataram o mérito e o emprego público como favor político. Durante o regime militar (1964-1985), houve melhora nas técnicas racionais e profissionalização dos administradores (PAULA, 2005).

Seguiu-se que, para a implantação da Administração Pública Gerencial, o modelo burocrático foi apontado como ineficiente por concentrar seus esforços no controle dos processos. E assim foi caracterizado no PDRAE:

Por outro lado, o controle - a garantia do poder do Estado - transforma-se na própria razão de ser do funcionário. Em consequência, o Estado volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade. A qualidade fundamental da administração pública burocrática é a efetividade no controle dos abusos; seu defeito, a ineficiência, a auto-referência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes. Este defeito, entretanto, não se revelou determinante na época do surgimento da administração pública burocrática porque os serviços do Estado eram muito reduzidos. O Estado limitava-se a manter a ordem e administrar a justiça, a garantir os contratos e a propriedade (MARE, 1995, p.15).

O modelo de Administração Pública Burocrática foi diagnosticado como um modelo superado, decorrente de distorções consequentes do uso do Estado em benefício de empresários e funcionários (MARE, 1995). Característica esta que advém mais propriamente da ideia do uso do bem público em benefício próprio, ou seja, do resquíio do modelo Patrimonialista do que do Burocrático.

Presidência de Campos Sales (1898-1902), por presidentes civis fortemente influenciados pelo setor agrário dos estados de São Paulo - com grande produção de café - e Minas Gerais - maior pólo eleitoral do país da época e produtor de leite. Essa política perdurou até a Revolução de 1930. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica_do_caf%C3%A9_com_leite>. Acesso em 24 março 2016.

Ainda, importa dizer que por trás de um modelo de administração deve existir uma teoria, e que nas três experiências de aplicação dos modelos de Administração Pública no Brasil, foi relegada a segundo plano frente à “Teoria Geral da Administração”. Sobre esta ausência Dasso Jr. (2006) apresenta:

No caso brasileiro, o fenômeno é mais marcante ainda. Embora existam diferenças marcantes entre a Administração Pública e o setor privado, a literatura brasileira, até este momento, não contempla a existência de uma “Teoria Geral da Administração Pública”. Não há exagero em afirmar que a grande maioria dos administradores públicos brasileiros nunca recebeu formação específica, anterior ao seu ingresso na Administração Pública. Estudaram “administração de empresas” em suas universidades e foram formados para aceitar a lógica do setor privado. Tal conclusão não é menor. Portanto, o habitus dos administradores (gestores) brasileiros está associado à gestão privada e não à gestão pública (DASSO JR., 2006, p. 169).

A ausência de estudos teóricos mais aprofundados impossibilitou uma lógica própria de como administrar o bem público, dificultando o desenvolvimento de técnicas de gestão, além de abrir espaços para sustentar a indiferença entre a Administração Pública e a privada.

1.2.2 Características do modelo Gerencial

A Administração Pública Gerencial se ocupa em adaptar técnicas da gestão privada para administrar o Estado, e segundo Dasso Jr., 2006 (*apud* Christopher HOOD, 1991) a primeira demarcação foi apresentada com sete conjunções:

Profissionalização da gestão nas organizações públicas; padrões de desempenho e medidas de avaliação com objetivos mensuráveis e claramente definidos; ênfase no controle e nos resultados; desagregação das grandes unidades do setor público; introdução da competição no setor público; uso de práticas de gestão do setor privado; ênfase na disciplina e na utilização dos recursos, cortando custos e procurando maior eficiência e economia (DASSO JR., 2006 *apud* Christopher HOOD, 2006, p.04 e 05).

A profissionalização traduz-se como alusão para compensar o profissional de gabinete, serve para remeter à ideia da ação de mercado, com a aura do empreendedorismo e dinamismo, ou seja, ensinar as boas práticas de negociação do setor privado no ambiente das organizações públicas. Este destaque discrepa frontalmente com as formas de coordenação voltadas para o bem-estar, desdenha a

função pública, além de se revelar claramente elitista, visto que reporta-se ao alto escalão da gestão pública (DASSO JR. 2006).

Está-se diante de um modelo administrativo envolto em uma aura de expertise, que, para sua efetivação, necessária a reivindicação de liberdade para gerir, porquanto assim conseguiriam cumprir a promessa de fazer a coisa certa. Tal liberdade, que implica em descentralização, pode ser traduzida como dispersão de poder. No exemplo brasileiro, desencadeou a famigerada competição, conhecida como “guerra fiscal” entre Estados (DASSO JR., 2006). Esta flexibilização, também acarretou a prestação flexível de serviços e a gestão por contratos (Paula, 2005, p.92).

Resultou que os administradores são os gerentes, buscam atingir metas organizacionais e maximizar recursos, afastam-se da estrutura legal invocando o poder discricionário. Seus resultados são mensurados *posteriori* às tomadas de decisões. “Em outras palavras, a nova administração pública se funda em *rule-based, process-driven*, ou seja, é guiada por regras elaboradas durante o processo de tomada de decisão” (PAULA, 2005, p.80).

Outra característica importante apontada por Dasso Jr. (2006) é a tentativa do modelo gerencial de operacionalizar afastado da política. Esta tentativa de separar a política da Administração Pública, reduzindo-a somente a decisões econômicas, acaba por ignorar que um governo está alicerçado em decisões políticas, que envolvem conflitos, interesses e variáveis técnicas e que somente a implementação é gerencial.

A lógica instrumental do gerencialismo busca com suas técnicas a eficiência para adaptar a produção à demanda, seu controle foca-se na atividade fim e serve para uma adaptação rápida às variações do mercado em direção à continuidade do lucro. Entretanto, desconsidera a inomogeneidade sócio-política que o setor público deve lidar, em seus cálculos utiliza uma fatia da sociedade que a chama de cliente. Dasso Jr. (2006), crítico do modelo gerencial, destaca a ausência da variável humana, considera uma consecução no tocante ao controle e ressalta a falta de participação cidadã nas decisões.

Avaliar a Administração Pública pelo cumprimento ou não de metas, utilizando mecanismos como o contrato de gestão, representa a aplicação da lógica gerencial, em que o único que conta é a dimensão econômica do serviço público, desconsiderando por completo a dimensão humana da vida em sociedade. A ênfase em novas formas de controle (controle de

resultados, controle contábil de custos, controle por incentivo à concorrência a setores privados na prestação de serviços públicos, controle social e reforço do controle judicial) também expressa o alcance desejado para a democracia. O cidadão pode controlar a gestão, mas nunca compartilhá-la (DASSO JR. 2006, p.178).

Nessa perspectiva, o gerencialismo utiliza-se de programas de organizações empresariais para racionalização dos recursos, dentre estes: a qualidade total, a terceirização, a reengenharia, e o *dowsizing*⁶.

Historicamente, a administração da qualidade originou-se no Japão diante da necessidade de adaptar sua produção frente às sanções impostas pelos vencedores da 2ª Guerra Mundial. O modelo originou o toyotismo, teoria que surpreendeu e passou a ser copiada pelos ocidentais na década de 1970 (PAULA, 2005, p. 52).

O modelo tem como principais características a flexibilização da produção com a redução de estoque, a automatização das máquinas, a produção na hora certa para adaptar a demanda (*just in time*), trabalhar em equipe orientada por um líder e responsabilizando cada grupo pela qualidade de sua etapa de produção. Como consequência, para os trabalhadores restou a competição entre os setores e o aumento do desemprego, ao mesmo tempo em que a lógica do mercado seguiu seu rumo normal, exigindo mais do trabalhador e aumentando a mais-valia. Sobre a relação de Gestão pela Qualidade Total (GQT) com a Administração Pública, Dasso Jr. (2006) nos mostra que:

A GQT é uma teoria de gestão com uma metodologia fechada e que não possui nenhuma interconexão com a Administração Pública, mas mesmo assim foi considerada uma das estratégias de gerenciamento adotadas pelo governo Fernando Henrique Cardoso. A GQT, independentemente de sua formulação conceitual aparentemente sistêmico-integradora da totalidade da vida humana (a ponto de pretender absorver como demanda a própria qualidade da vida) desconsidera por completo as características culturais de cada país e as especificidades da Administração Pública (DASSO JR. 2006, p.181).

Especificamente no Rio Grande do Sul, a GQT foi criada em 1992, pelos empresários Jorge Gerdau Johannpeter e Ricardo Felizzola, com o nome de Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP). A ideologia tem em mente não só que as organizações privadas tenham qualidade, incentiva a relação com o setor público.

⁶ Trata-se de um projeto de racionalização planejado em todas as suas etapas, que deve estar consistente com o planejamento estratégico do negócio e cuja meta global é construir uma organização eficiente e eficaz, privilegiando práticas que mantenham a organização o mais enxuta possível. Disponível em <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Downsizing>>. Acesso em 21 de fevereiro 2016.

No Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, a GQT foi criada em março de 1994, na gestão do Desembargador Milton dos Santos Martins, com o nome Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário (PGQJ). A adesão aos programas pelas unidades das comarcas se dá de forma espontânea e está voltada mais especificamente para um banco de práticas das rotinas cartorárias.

No tocante à Tecnologia da Informação (TI), as boas práticas são regidas por normas desenvolvidas em 1980, pela Agência Central de Computação e Comunicação do Reino Unido (*Central and telecommunications Agency*), atualmente Escritório Governamental do Comércio (*Office for Government Commerce*). É responsável pelas iniciativas de ampliar a eficiência e efetividade de processos nos negócios do governo, através de conjunto de boas práticas titulada de *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL). Este modelo de gestão, tem como escopo a busca da gestão com foco no cliente e na qualidade dos serviços. O ITIL consiste no Gerenciamento de Suporte aos Serviços, no Gerenciamento de Mudanças e na Entrega do Serviço. Esta última engloba o Gerenciamento de Capacidade, que envolve o processo de Gerenciamento de Capacitação, onde se dispõe a garantir que os recursos disponíveis sejam utilizados da forma mais eficiente possível para atingir seus objetivos (FERNANDES e ABREU, 2008). De outra banda, é neste gerenciamento que o ITIL busca o monitoramento de desempenho e da carga de trabalho, cujos indicadores não figuram de forma clara.

No que diz com a ênfase na disciplina e na utilização dos recursos, o gerencialismo se fez legalizar pela Lei Complementar nº 101, de 4 maio de 2000. Conhecida como lei de responsabilidade fiscal, introduziu as normas de finanças públicas, o cumprimento das metas da execução orçamentária, e, principalmente, normatizou as despesas com pessoal, o que sustentou a transferência de recursos e serviços para iniciativa privada.

Em linhas gerais, Paula (2005) apresenta as seguintes crenças do gerencialismo:

[...] o progresso social ocorre pelos contínuos aumentos na produtividade econômica; a produtividade aumenta principalmente através da aplicação de tecnologias cada vez mais sofisticadas de organização e informação; a aplicação das tecnologias se realiza por meio de uma força de trabalho disciplinada segundo o ideal da produtividade; os gerentes têm o direito de administrar (PAULA, 2005, p.49).

Em direção ao alcance destas crenças, o ideal gerencial esconde seus limites

de integração com o sistema da Administração Pública, isto é, não aborda as dimensões sociopolíticas. Dasso Jr. (2006) apresenta as características ideológicas do liberalismo e suas incompatibilidades com a gestão pública:

a) Defesa da lógica do privado em detrimento da lógica do público. O modelo a ser adotado na gestão dos órgãos públicos é o modelo das empresas privadas. Pouco importa se a lógica que move o Estado é o bem comum (no plano teórico) e a lógica que move uma empresa privada é o lucro. [...] b) Aparência de inevitabilidade e de consenso. [...]. c) O discurso ultraliberal é um discurso rico no uso de eufemismos [...] rejeita vocábulos como imperialismo, periferia, terceiro mundo, capitalismo, classe, exploração, dominação, desigualdade, etc. [...] d) O ultraliberalismo é uma doutrina com uma “roupagem científica” que busca provocar “uma forma de desmoralização” (Pierre BOURDIEU, 1998, p.73) nos movimentos sociais e nos trabalhadores que a contestam. [...] e) Há um evidente retorno ao individualismo. [...] f) Substituição da democracia pela tecnocracia ou tirania dos especialistas [...] g) O ultraliberalismo “faz da economia o centro do ser humano a partir do qual todo resto se explica” [...] (DASSO JR., 2006, p.57-58).

Segundo Paula (2005) este modelo de gestão já entrou em crise e apresenta os seguintes limites:

Formação de uma nova elite burocrática; centralização do poder nas instâncias executivas; inadequação da utilização das técnicas e práticas advindas dos setor privado no setor público; dificuldade de lidar com a complexidade dos sistemas administrativos e a dimensão sociopolítica da gestão; incompatibilidade entre a lógica gerencialista e o interesse público (Paula, 2005, p.76).

Este processo de administrar os bens públicos entabulou a lógica do mercado na tomada de decisão, privilegiou a economia e a eficiência acima de outros valores públicos. Seus projetos são dinâmicos e inconclusos no interior dos entes federativos no Brasil, assumem diferentes formas, e isso este estudo busca elucidar mediante a amostragem da pesquisa.

1.2.3 A Reforma Gerencial no Brasil

Em meados da década de 1990, encontra-se o período em que os países periféricos aderiram ao modelo gerencial, modelo já adotado pelos países desenvolvidos no final da década de 1980, conforme já dito. No Brasil, este modelo de administrar foi introduzido pela reforma gerencial na Administração Pública, através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).

1.2.4 O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

O então presidente Fernando Henrique Cardoso cria a Câmara da Reforma do Estado, pelo Decreto nº 1.526, aos 20 de junho de 1995. Composta por quatro ministros, o principal protagonista foi o Ministro Chefe do Ministério da Administração e da Reforma do Estado (MARE), Luiz Carlos Bresser Pereira. Em novembro de 1995, foi publicado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), com a apresentação do ex-presidente Fernando Henrique :

Nos últimos anos, assistimos em todo o mundo a um debate acalorado - ainda longe de concluído - sobre o papel que o Estado deve desempenhar na vida contemporânea e o grau de intervenção que deve ter na economia. No Brasil, o tema adquire relevância particular, tendo em vista que o Estado, em razão do modelo de desenvolvimento adotado, desviou-se de suas funções precípuas para atuar com grande ênfase na esfera produtiva. Essa maciça interferência do Estado no mercado acarretou distorções crescentes neste último, que passou a conviver com artificialismos que se tornaram insustentáveis na década de 90 (MARE, 1995, p.9).

As justificativas basilares para a reforma se limitaram a atribuir à crise do Estado, que iniciou nos anos 1970 e ficou evidente nos anos 1980. As origens são imputadas ao papel que o Estado assumiu após a Primeira e Segunda Guerra Mundial, e Grande Depressão, ou seja, o de coordenador da economia capitalista, através da indução de poupança forçada e da propulsão do desenvolvimento econômico. Estas ações, segundo o PDRAE, criaram um desequilíbrio econômico, incapacitando o Estado de dar conta das expectativas do desenvolvimento no contexto de um mundo globalizado, além de possibilitar a utilização do Estado para a obtenção de benefícios particulares tanto para funcionários quanto empresários. No PDRAE a crise é assim definida:

(1) como uma crise fiscal, caracterizada pela crescente perda do crédito por parte do Estado e pela poupança pública que se torna negativa; (2) o esgotamento da estratégia estatizante de intervenção do Estado, a qual se reveste de várias formas: o Estado do bem-estar social nos países desenvolvidos, a estratégia de substituição de importações no terceiro mundo, e o estatismo nos países comunistas; e (3) a superação da forma de administrar o Estado, isto é, a superação da administração pública burocrática (MARE, 1995, p.11).

A conclusão desse estado de coisas, dirigiu-se para a seguinte direção: buscando eleger uma nova postura e superar a crise, o plano enfatiza que, além da reforma do aparelho do Estado, o próprio Estado deve ser reformado, de forma a

garantir um ajuste fiscal duradouro, uma reforma econômica concomitante com a industrial e tecnológica, bem como uma reforma na previdência social.

No aparelho do Estado, a reforma apresenta-se com o objetivo principal de alterar a Administração Pública, de um estilo burocrático para um estilo gerencial, eficiente e voltado para o atendimento ao cidadão. Apoiado na promessa de redução de custos e aumento da qualidade dos serviços, o gerencialismo é apresentado como solucionador da então Administração Pública burocrática, que fora adotada no Brasil na segunda metade do século XIX, para superar a corrupção e o nepotismo da Administração Pública patrimonialista.

A Administração Pública gerencial, como o próprio nome remete, espelha-se na administração de empresas, e para não misturar com o objetivo do lucro, o plano assim a explica:

A administração pública gerencial inspira-se na administração de empresas, mas não pode ser confundida com esta última. Enquanto a receita das empresas depende dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços, a receita do Estado deriva de impostos, ou seja, de contribuições obrigatórias, sem contrapartida direta. Enquanto o mercado controla a administração das empresas, a sociedade - por meio de políticos eleitos - controla a administração pública. Enquanto a administração de empresas está voltada para o lucro privado, para a maximização dos interesses dos acionistas, esperando-se que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a administração pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público (MARE, 1995, p.16-17).

O Plano objetivou globalmente as seguintes ações:

Aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos. Limitar a ação do Estado àquelas funções que lhe são próprias, reservando, em princípio, os serviços não-exclusivos para a propriedade pública não-estatal, e a produção de bens e serviços para o mercado para a iniciativa privada. Transferir da União para os estados e municípios as ações de caráter local: só em casos de emergência cabe a ação direta da União. Transferir parcialmente da União para os estados as ações de caráter regional, de forma a permitir uma maior parceria entre os estados e a União (MARE, 1995, p.45).

Como estratégia, a reforma busca a definição precisa dos objetivos a atingir, a garantia da autonomia do administrador para atingir os resultados contratados com os recursos disponíveis e o controle ou cobrança *a posteriori* dos resultados. A fim de estruturar estes objetivos, ocorre uma redução das funções do Estado, dando continuidade ao regulamentado pelo Decreto Lei n. 200/67. Valendo-se de uma ressignificação do campo de atuação do Estado, este passa a ser dividido em quatro

setores. O PDRAE atribui propriedades distintas a estes, e, assim, por intermédio deste rearranjo, justifica-se a forma gerencial de administrar.

A primeira área de atuação compreende o núcleo estratégico, responsável por definir e garantir as leis, planejar e formular as políticas públicas. Em suma, é em que consiste o sentido lato de governo, os Poderes, Executivo, com seu respectivo 1º escalão, Legislativo, Judiciário e mais o Ministério Público.

A segunda área é a responsável pelas atividades exclusivas do Estado, ou seja, serviços de fiscalizar, regular e fomentar, que só ao Estado cabe prestar com seu poder extroverso. São os poderes de polícia, de cobrar impostos, as obrigações de garantir a previdência, a educação e fiscalizar os regulamentos legais.

A terceira área é nomeada de não exclusivos. É assim nomeada por não possuir o poder de Estado, entretanto, sua presença se faz obrigatória por envolver direitos fundamentais e ser fonte de lucro. O exercício é concomitante com outras organizações “públicas não estatais”, abrangendo por exemplo as universidades, os hospitais, os centros de pesquisa e os museus. Sobre organizações públicas não pertencentes ao Estado, DASSO Jr. (2006) questiona:

O PDRAE inventou a expressão “publicização” para definir a privatização para o setor público não-estatal, com o claro objetivo de confundir. Como pode ser possível chamar de pública uma propriedade que não é estatal e que tem estatuto próprio de formato privado? (DASSO JR., 2006, p.249).

A quarta, e última área, é relacionada à de produção de bens e serviços para o mercado. Atuando como empresa, o Estado apresenta atividades voltadas para o lucro. São empresas que o Estado controla por apresentarem atividades monopolistas ou do setor de infraestrutura que o mercado não desenvolveu.

No quadro 1, elaborado pelo PDRAE, observa-se que a administração burocrática é aceitável, em parte, exclusivamente para administrar o núcleo estratégico. Resta para os demais setores, a recomendação da administração gerencial.

Quadro 1 - Tipos de gestão e formas de propriedade

	Forma de Propriedade			Forma de Administração	
	Estatal	Pública Não-Estatal	Privada	Burocrática	Gerencial
Núcleo Estratégico Legislativo, Judiciário, Presidência, Cúpula dos Ministérios	●			●	
Atividades Exclusivas Regulamentação, Fiscalização, Fomento, Segurança Pública, Seguridade Social Básica	●				●
Serviços Não Exclusivos Universidades, Hospitais, Centros de Pesquisa, Museus		● Publicização			●
Produção para o Mercado Empresas Estatais			● Privatização		●

Fonte: Plano Diretor da Reforma do Estado (MARE, 1995)

Com relação aos recursos humanos, o Plano anunciou que objetivava aperfeiçoar as capacidades gerenciais e técnicas, por intermédio do recrutamento de um pequeno contingente que ingressaria através de concursos e processos seletivos. As ações tomadas objetivavam a valorização do servidor público, e assim é definida pelo PDRAE:

O conjunto de ações na área de recursos humanos tem por objetivo, a valorização do servidor público eficiente, através do reconhecimento por parte do cidadão de seu trabalho e, da consequente mudança de imagem perante a sociedade, envolvendo maior grau de autonomia, iniciativa e responsabilização, diminuindo controles formalistas e incentivando a adoção de uma política que seja consequente tanto com o bom desempenho quanto com a insuficiência do mesmo (MARE, 1995. p.55).

Sobre a expressão pequeno contingente, Aragon Dasso Jr. (2006) desvenda qual categoria de servidor o Plano pretendia valorizar.

A opção pelos altos funcionários é uma opção excludente que denota o caráter elitista que subjaz à reforma do Estado do governo Fernando Henrique Cardoso. É necessário que não sejam apenas os altos funcionários que participem da definição da Administração Pública. Todos os servidores devem participar, pois a capacidade de realização da Administração Pública decorre também da capacidade de suas áreas internas compreenderem o papel que desempenham como parte indissociada do todo (DASSO JR., 2006, p 254-255).

Para os demais servidores, o governo de FHC concedeu apenas um reajuste durante seus oito anos de mandato e conseguiu aprovar, em 04 de junho de 1998, a Emenda Constitucional nº 19, após 34 meses de tramitação legislativa, que consolida legalmente as intensões relativas a recursos humanos na Administração Pública Brasileira.

1.2.5 A Emenda Constitucional nº19/98

A Emenda Constitucional nº 19, também conhecida como “Reforma Administrativa”, deu continuidade às reformas do PDRAE, na busca de uma “Nova Gestão Pública”. A Proposta de Emenda Constitucional (PEC) nº 173, que originou a EC nº19/98, foi orientada pelo PDRAE (MARE, 1995), que assim a justificou:

As emendas do capítulo da administração pública são fundamentais no processo de transição para uma administração pública gerencial porque incorporam ou viabilizam uma nova perspectiva em relação à gestão e ao controle do aparelho do Estado (MARE, 1995, p. 50).

Para atender a esta nova perspectiva, as propostas buscaram as seguintes mudanças, no capítulo da Administração Pública da Constituição Federal de 1988:

[...] o fim da obrigatoriedade do regime jurídico único, permitindo-se a volta de contratação de servidores celetistas; a exigência de processo seletivo público para a admissão de celetistas e a manutenção do concurso público para a admissão de servidores estatutários; a flexibilização da estabilidade dos servidores estatutários, permitindo-se a demissão, além de por falta grave, também por insuficiência de desempenho e por excesso de quadros; nos dois últimos casos o servidor terá direito a uma indenização; no caso de insuficiência de desempenho, que tem por objetivo levar o servidor a valorizar o seu cargo, e permitir ao administrador público cobrar trabalho, o funcionário só poderá ser demitido depois de devidamente avaliado, e terá sempre direito a processo administrativo específico com ampla defesa; no caso de exoneração por excesso de quadros, a exoneração deverá obedecer a critérios gerais estabelecidos em lei complementar, e os cargos correspondentes serão automaticamente extintos, não podendo ser recriados em um prazo de quatro anos; possibilidade de se colocar servidores em disponibilidade com remuneração proporcional ao tempo de serviço como alternativa à exoneração por excesso de quadros; permissão de contratação de estrangeiros para o serviço público, sempre através de concurso ou processo eletivo público, desde que lei específica o autorize; limitação rígida da remuneração dos servidores públicos e membros dos Poderes, inclusive vantagens pessoais, à remuneração do Presidente da República; limitação rígida dos proventos da aposentadoria e das pensões ao valor equivalente percebido na ativa; facilidade de transferência de pessoal e de encargos entre pessoas políticas da Federação, a União, os Estados-membros, o Distrito Federal e os Municípios, mediante assinatura de convênios; eliminação da isonomia como direito subjetivo, embora mantenha, implicitamente, o princípio, que é básico para qualquer boa administração (MARE, 1995, p.50-51).

A Emenda Constitucional nº 19/98 foi aprovada sem alterar a essência das propostas originais, substancialmente transcritas do PDRAE para a PEC nº 173/95. Não obstante, Dasso Jr. (2006) destaca duas alterações que influenciaram o servidor público de forma significativa.

A primeira tem com a eliminação do regime jurídico único, conjugada à possibilidade de contratar servidores regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), o que se desdobrou na categorização dos servidores públicos.

Os servidores de “primeira categoria” são os denominados estatutários, possuindo estabilidade e direito à aposentadoria integral. Os de “segunda categoria”, os “celetistas” não possuem direito à estabilidade no cargo e nem à aposentadoria integral (DASSO JR., 2006, p.258).

A segunda alteração é a eliminação do instituto da estabilidade, pelas possibilidades de exoneração descritas nos incisos III do artigo 41 e II do artigo 169. No primeiro inciso, a exoneração de servidor estável é viabilizada mediante avaliação de desempenho, por outro lado, entretanto, não prevê constitucionalmente uma avaliação do gestor idealizado no PDRAE. O segundo dispositivo legal autoriza a exoneração do servidor estável por excesso de quadros, após a adoção de medidas como redução de 20% de cargos em comissão e funções de confiança, e mais dos servidores não estáveis, para os casos de ajuste aos limites orçamentários estabelecidos em lei complementar. Sobre o assunto, Dasso Jr. (2006) conclui:

Não há norma constitucional que regule a avaliação de uma política pública, deixando o gestor livre. No limite, o servidor público é quem será penalizado. Em função disso, pode-se afirmar que não há mais estabilidade no serviço público. Todas essas medidas, ao contrário do discurso ultraliberal do governo, serviram para debilitar ainda mais os já precários serviços públicos prestados à população brasileira, pois a redução de pessoal se deu principalmente em áreas voltadas às políticas sociais, que não estavam incluídas no “Núcleo Estratégico” (DASSO JR., 2006, p.258).

Com a aprovação da EC nº 19/98, o gestor adquire mais discricionariedade, contudo, as justificativas de suas ações não foram regulamentadas de modo a serem aferidas, resultando numa palpável transferência de poder para o núcleo estratégico e conseqüente enfraquecimento do controle político. Paula (2005) descreve de que forma as decisões são tomadas no governo de Fernando Henrique Cardoso.

As decisões estratégicas não se parametrizavam pelos procedimentos democráticos e as elites tecnocráticas se eximiam de explicar e justificar suas ações. Assim, o que se observa no governo de Fernando Henrique Cardoso é a proliferação de decisões tomadas por um pequeno círculo burocrático que se situa fora do controle político e do escrutínio público (PAULA, 2005, p.134).

Em síntese, o avanço do liberalismo fez-se presente com o PDRAE e legalizou-se, principalmente, mediante a vigência da EC nº 19/98, que alavancou a Nova Gestão Pública (NGP) no Brasil, também denominada de gerencialismo ou Administração Gerencial.

1.2.6 Transferência dos serviços públicos para o setor privado

A ideia implantada pelo liberalismo para a introdução da esfera privada no Estado foi alicerçada na ideologia do mérito, onde o discurso que a permeou, sem maiores resistências, foi o de que o mercado é mais eficiente para prestar os serviços públicos. Segundo PDRAE (2006), para alcançar a eficiência dos objetivos econômicos de estabilização e desenvolvimento, a solução passa por transferir para o setor privado as atividades que podem ser controladas pelo mercado.

No que concerne aos serviços que as Empresas Estatais prestavam, a solução foi a privatização⁷, já, os serviços não exclusivos, foram destinados à publicização (Quadro 1, p.27). Conforme Paula (2005), a nomenclatura é utilizada ultimando transferir serviços sociais e científicos para associações sem fins lucrativos do ramo. A Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998, regulamenta a possibilidade, após aprovação da entidade, que o Estado estabeleça contrato e transfira dotação orçamentária pública, total ou parcial, para a associação. A transferência, neste caso, é só orçamentária, o Estado continua controlando as estratégias das políticas públicas.

Seguindo a linha de pensamento de Dasso Jr. (2006), a privatização no Brasil transpassou os governos de José Sarney, Fernando Collor e Itamar Franco, que essencialmente privatizaram empresas industriais. Coube ao governo de Fernando Henrique Cardoso, no início de seu primeiro mandato, a privatização dos serviços públicos.

A legalização das privatizações foi parte da reforma do Estado, concretizada, principalmente, em 1995, pelas Emendas Constitucionais de números 05, 06, 07, 08

⁷ Privatização ou desestatização é o processo de venda, total ou parcial, de uma empresa ou instituição do setor público - que integra o patrimônio do Estado - para o setor privado, geralmente por meio de leilões públicos. Disponível em <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Privatiza%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em 11/11/2015.

e 09, no governo Cardoso. Resumidamente, tem-se:

A Emenda Constitucional nº 05, de 15 de agosto de 1995, eliminou a possibilidade de o Estado ter a exclusividade, diretamente ou por concessão, de exploração de gás canalizado;

A Emenda nº 06, de 15 de agosto de 1995, alterou principalmente a ressignificação do termo empresa brasileira e abriu a pesquisa e a lavra de recursos naturais para empresas estrangeiras constituídas no Brasil;

A Emenda nº 07, de 15 de agosto de 1995, por sua vez, permitiu a exploração privada do transporte aéreo, terrestre e aquático. Para este último, possibilitou às embarcações estrangeiras explorarem a cabotagem e a navegação interior;

A Emenda nº 08, de 15 de agosto de 1995, rompeu com o monopólio das telecomunicações (telefônicos, dados, telegráficos), incluindo radiodifusão sonora e de som e imagem, pelo Estado, e possibilitou, além de empresas nacionais, o acesso para empresas estrangeiras;

A Emenda nº 09, de 09 de novembro de 1995, aboliu o monopólio da Petrobrás referente à pesquisa, à lavra de jazidas de petróleo e ao gás natural e seus beneficiamentos.

Em última instância, Dasso Jr. (2006) aponta que as privatizações serviram para resolver problemas macroeconômicos, econômicos de curto prazo, transferir a infraestrutura de base do país ao capital internacional e não provocaram mudanças na opinião da sociedade sobre o papel do Estado.

Quanto à terceirização, sua primeira regulamentação veio através do Decreto Lei nº 200, de 1967. O assunto relativo à descentralização de serviços funcionais da Administração Federal e sua transição para a órbita privada é tratado no art. 10, § 1º, alínea c, e justificado no § 2º, como segue:

Em cada órgão da Administração Federal, os serviços que compõem a estrutura central de direção devem permanecer liberados das rotinas de execução e das tarefas de mera formalização de atos administrativos, para que possam concentrar-se nas atividades de planejamento, supervisão, coordenação e controle (Art. 10, § 2º do Decreto Lei nº 200 de 1967).

O art.7º defende a terceirização, argumentando que ela objetiva impedir o crescimento desmensurado da máquina administrativa, e complementa com a ressalva de viabilização da transferência, condicionada à existência de iniciativa privada, na área a terceirizar, suficientemente desenvolvida e capacitada para desempenhar os encargos de execução.

Sobre o assunto, Amorim (2009) considera que neste momento foi permitida a contratação de empresas para tarefas executivas, de interesse direto da administração pública, que não se constituam em atividade fim. Esta figura da norma apresenta-se em outras abordagens como 'contratação indireta ou contratação de serviços'. As tarefas, segundo Amorim (2009), a que se refere à normatização são internas, com a finalidade exclusiva da organização.

(...) confere à norma em apreço um aspecto 'despreocupadamente' exortativo da contratação de tarefas internas do setor público ao setor privado, com finalidade estritamente organizacional, num cenário político que não representava qualquer risco de abuso privatista. (...) No paradigma administrativo da época, a preocupação maior do governo militar residia na desburocratização dos processos de decisão na administração pública direta e no controle operacional e financeiro das empresas estatais. O grande desafio da época era flexibilizar a administração dessas empresas para atribuir maior operacionalidade e reduzir o custos nas atividades econômicas do Estado (AMORIM, 2009, p. 104-105).

O Decreto Lei nº200/67, ainda prevê a descentralização das atividades do Estado mediante concessão, assunto que não será abordado no referencial.

A primeira regulamentação para contratos de prestação de serviços terceirizados na Administração Pública veio com a criação da Lei 8.666/93, que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal. Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. No entanto, para a iniciativa privada, a terceirização estava vinculada somente aos casos de trabalho temporário e de serviço de vigilância, previstos nas Leis nºs 6.019, de 03/01/1974 e 7.102, de 20/06/1983.

Devido ao crescimento das terceirizações e ações trabalhistas envolvendo a matéria, o Tribunal Superior do Trabalho editou a Súmula nº 331⁸, divulgada aos 31 de maio de 2011, e assim segue sua redação:

A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03.01.1974). II - A contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública direta, indireta ou fundacional (art. 37, II, da CF/1988). III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.1983) e de conservação e limpeza, **bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio** do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta. IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações, desde que haja participado da relação processual e conste

⁸ Tribunal Superior do Trabalho (TST) Súmula 331. Disponível em: <http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_301_350.html#SUM-331>. Acesso em 11/11/2015.

também do título executivo judicial. V - Os entes integrantes da Administração Pública direta e indireta respondem subsidiariamente, nas mesmas condições do item IV, caso evidenciada a sua conduta culposa no cumprimento das obrigações da Lei n.º 8.666, de 21.06.1993, **especialmente na fiscalização do cumprimento das obrigações contratuais e legais da prestadora de serviço como empregadora**. A aludida responsabilidade não decorre de mero inadimplemento das obrigações trabalhistas assumidas pela empresa regularmente contratada. VI – A responsabilidade subsidiária do tomador de serviços abrange todas as verbas decorrentes da condenação referentes ao período da prestação laboral (Súmula nº 331 do TST, grifo nosso).

Sucintamente, a Súmula possibilitou à iniciativa privada terceirizar as atividades meio e reforçou a necessidade de regulação dos serviços terceirizados na esfera pública.

Sobre o assunto, Paula (2005) apresenta a visão hegemônica de Niskanen e alerta para os problemas da regulação dos serviços que o Estado transfere a terceiros.

Na visão de Niskanen, no setor público a escassez de competição e de orientação para o lucro impede que os burocratas usem eficientemente as informações que têm para resolver os problemas administrativos. Partindo desta constatação, alguns adeptos da teoria da escolha pública propõem a remoção da burocracia pública do provimento de todos os serviços que podem ser realizados pela iniciativa privada em condições de livre-mercado, pois, em tese, esta medida aumentaria a eficiência dos processos. Esta proposta oferece uma justificativa racional para a privatização dos serviços públicos e junta-se com a argumentação neoliberal de que o provimento destes pelo mercado é mais eficiente e satisfatório. **No entanto, a delegação destas responsabilidades para o setor privado tem como consequência outras ineficiências que podem afetar o interesse público e, portanto, gera a necessidade de uma regulação estatal dos serviços prestados** (PAULA, 2005, p.29, grifo nosso).

Por tudo, resta manifesto que os efeitos mais visíveis do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado foram as privatizações, o incentivo às terceirizações, bem como a valorização de um segmento do funcionalismo público, estes últimos com reflexo no âmbito estadual e municipal.

Pela atualidade do assunto no país, cabe esclarecer que o projeto de Lei nº 4.330/2004, que dispõe sobre os contratos de terceirização e as relações de trabalho deles decorrentes, está no Senado Federal para considerações. De qualquer forma, em seu art. 1º, § 2º, há ressalva de que as disposições desta Lei não se aplicam no âmbito da administração pública, motivo pelo qual não será abordado neste referencial.

1.3 CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

As privatizações não serão tratadas neste trabalho, mas cabe mencionar que foram engendradas, na gestão de Fernando Henrique Cardoso, as Agências Reguladoras, no intuito de firmar contratos e, em especial, fiscalizar os serviços prestados pela iniciativa privada.

No que concerne as contratações de bens, entenda-se compra de bens e serviços, terceirizações ou contratação de serviços, a base legal é a Lei 8.666/93.

Em seu art. 1º, a lei expõe que todos os entes da federação estão sujeitos à lei, e segue, no art. 2º, informando o rol de contratações que serão precedidas de processo licitatório, ressalvando casos previstos na própria lei. O parágrafo único, do mesmo artigo, assegura que todo ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares serão formalizados via contratos administrativos.

Art. 1º Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Art. 2º As obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações da Administração Pública, quando contratadas com terceiros, serão necessariamente precedidas de licitação, ressalvadas as hipóteses previstas nesta Lei (BRASIL).

As contratações de bens e serviços são precedidas de planejamento, ou pelo menos deveriam ser. Não raro o Tribunal de Contas da União (TCU) verifica sortidas formas de irregularidades em contratos, do projeto à fiscalização, ou seja, em qualquer das fases do processo.

(...) Essa atuação intempestiva do MI, aliada às **deficiências do projeto básico**, as quais vêm sendo apontadas desde 2007 em diversas fiscalizações desta Corte de Contas, resultou na impossibilidade de conclusão dos contratos vigentes nos moldes pactuados inicialmente (Acórdão nº 1919/2012 – TCU – Plenário, p.7, grifo nosso).

Nesse ponto, importa salientar que as contratações resultam de um cumprimento de etapas, que auxiliam na apuração de sua regularidade procedimental.

Em uma primeira etapa, ou fase interna, é apresentada a justificativa da demanda e apontada a melhor solução, ou definição do objeto, pelo demandante, se for de sua competência ou quem de direito. Conhecido o objeto, este passa a ser descrito com suas especificações técnicas, quantitativa, formato de execução,

garantia, prazos e todas as particularidades que possibilitem a fiscalização e gestão do contrato que deste se originará. A Lei 8.666/93 usa o termo Projeto Básico para definir a formalização desta primeira etapa, porém observa-se na sua definição um direcionamento para execução de obras civis. Já, na modalidade de licitação⁹ pregão, regida pela Lei n.10.520, de 17 de julho de 2002, o nome usual é Termo de Referência para formalização desta primeira etapa.

Após a confecção do Termo de Referência, inicia a fase de pesquisa de mercado para formar um preço médio, que servirá para a verificação de viabilidade com a dotação orçamentária e orientará o pregoeiro durante as ofertas de lances da licitação. A previsão de recursos orçamentários estão previstas nos arts. 7º, § 2º, inciso III, 14 e 55, inciso V, da Lei nº 8.666/93. Para objetos com exigências que não são comumente comercializadas no mercado ou quantidades significativas que podem influenciar no preço, é recomendado que a pesquisa seja feita com o Termo de Referência. Acompanhando a documentação, é necessário indicar a modalidade de licitação (Concorrência, Tomada de Preços, Convite, Concurso, Leilão), regidas no art. 22, da Lei nº 8.666/93. Há ainda a forma denominada de Pregão, regida pela Lei nº 10.520/02, que possibilitou a forma eletrônica, foi disciplinado pelo Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005, que implementou, como importante inovação a inversão das fases de habilitação e julgamento. Além da definição da modalidade, é necessário escolher como serão julgadas as propostas, para a escolha da mais vantajosa na aquisição do objeto. Este critério de julgamento é o tipo de licitação (menor preço, melhor técnica, técnica e preço e maior lance ou oferta) e está regido no art. 45 da Lei nº 8.666/93. Sobre o assunto, o Conselho Nacional de Justiça publicou a Resolução nº 182, de 17 de outubro de 2013, que dispõe sobre diretrizes para as contratações de Solução de Tecnologia da Informação e Comunicação pelos órgãos submetidos ao controle administrativo e financeiro do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). A resolução estipula que a área demandante elabore um Documento de Oficialização de Demanda (DOD), que servirá de base para Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (STIC) elaborar um Estudo Preliminar. Em seu art. 12, §§ 1º e 5º, encontramos suas exigências:

⁹ Licitação é o procedimento administrativo formal em que a Administração Pública convoca, mediante condições estabelecidas em ato próprio (edital ou convite), empresas interessadas na apresentação de propostas para o oferecimento de bens e serviços. Disponível em : <<https://www.tjpr.jus.br/modalidades-licitacao/>>. Acesso em 12/11/2015.

§ 1º Os Estudos Preliminares da STIC deverão contemplar as seguintes etapas: I – Análise de Viabilidade da Contratação; II – Sustentação do Contrato; III – Estratégia para a Contratação; e IV – Análise de Risco. § 5º O documento de Oficialização da Demanda deverá conter, no mínimo: I – necessidade da solicitação, com a descrição sucinta da Solução de Tecnologia da Informação e Comunicação pretendida, bem como o alinhamento entre a demanda e o Planejamento Estratégico Institucional ou Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação do órgão; II – explicação da motivação e o resultados a serem alcançados com a solução; e III – indicação do Integrante Demandante para a composição da Equipe de Planejamento da Contratação (CNJ, Res. 182/2013).

A resolução determina em seu art. 13º, §§ 1º e 2º, que os Estudos Preliminares e o Termo de Referência deverão ser elaborados por uma Equipe de Planejamento.

Do termo de Referência, com todas as informações descritas anteriormente, é aberto um processo administrativo específico, arts. 4º, parágrafo único e 38º, da Lei nº 8.666/93, encaminhado para autoridade competente do Departamento para ser autorizado e verificada a dotação orçamentária. Somente após o cumprimento destas etapas, é que será elaborado o instrumento convocatório ou edital¹⁰ de licitação para iniciar a fase externa.

A fase externa é basicamente composta da divulgação do edital, condução da licitação ou contratação direta e formalização do contrato. A divulgação do edital será publicada nos termos do art. 21º da Lei nº 8.666/93. A condução da licitação é composta da habilitação dos concorrentes (jurídica, econômica, financeira, qualificação técnica e regularidades fiscais/trabalhistas) e análise das propostas, arts. 27º, 28º e 45º da Lei nº 8.666/93. Antes da assinatura e publicação do contrato, a licitação deve ser a adjudicada (reconhecimento do vencedor pela Administração) e homologada (ratificação, pela autoridade superior, de todo procedimento licitatório para produzir efeitos jurídicos).

Vencidas estas etapas, tornam-se passíveis de recursos administrativos ou judiciais. Tão logo de sua publicação, é que o contrato é assinado.

¹⁰ Edital: instrumento convocatório que estipuladas as regras que se aplicarão à disputa: desde critérios de habilitação e classificação, a preço, pagamento, sanções, demais regras procedimentais, e minuta do contrato administrativo que será firmado com o vencedor. Disponível em < <http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/4434/Conceitos-basicos-da-licitacao-publica>>. Acesso em 12 novembro 2015.

1.3.1 Execução de contratos

Após a formalização do contrato, é imprescindível que este seja fiscalizado e gerido. A tarefa de fiscalizar é delegada, pela Administração, mediante designação de um servidor do quadro, que tenha de preferência conhecimentos técnicos sobre o objeto do contrato, para representá-la e acompanhar a execução, pontualmente. Já, para a gestão, a recomendação é que deva ser o Departamento o detentor do controle de todos os contratos, e que designe um servidor para atentar às formalidades de Direito Administrativo, como prazos de vigência, reajuste financeiro e renovações. A combinação do art. 58º, inciso III e art. 67º da Lei 8.666/93, dão conta destas atividades desempenhadas pelo servidor público, entretanto, Dasso Jr. (2014) evoca também os seguintes princípios destas atividades:

Realizar uma gestão e uma fiscalização contratual não envolve apenas o aspecto da legalidade, isto é, se as ações estão de acordo com a lei e os regulamentos pertinentes. Envolve também as dimensões de **eficiência**, **eficácia** e **efetividade**, ou seja, implica verificar se estão sendo produzidos os resultados esperados, a um custo razoável, se as metas e objetivos estão sendo alcançados e se os cidadãos estão satisfeitos com os serviços que lhes são prestados (DASSO JR., 2014, p.3).

O fiscal é designado por ato oficial da Administração, devidamente publicado, assim como juntado ao processo da contratação. Segundo a Advocacia-Geral da União (AGU, 2013), a Definição de fiscal é:

FISCAL DE CONTRATO: servidor, que, preferencialmente, detenha conhecimento técnico do assunto, indicado pela área demandante dos serviços ou produtos e designado pelo titular da Superintendência de Administração (SAD) para ser encarregado do acompanhamento, fiscalização, ateste das faturas ou notas fiscais e pela conferência dos produtos ou serviços prestados pela contratada, desde o início até o término da vigência do contrato (AGU, 2013, p.5).

A fiscalização, quando justificada, poderá ser auxiliada por terceiros, quer pela necessidade de informações especializadas, quer diante da carência de recursos humanos. Para sua efetivação, deve ser firmado contrato sem eliminação das responsabilidades do fiscal, como apontado no acórdão a seguir.

(...) Essa situação encontrada constitui clara afronta aos arts. 67 e 69 da Lei 8.666/1993, no que se refere à fiscalização da execução dos contratos. Nesse caso, a Administração utiliza-se da faculdade constante do “caput” do art. 67 dessa lei para contratar um terceiro a fim de assisti-la e subsidiá-la, porém não adota as medidas de sua responsabilidade no tempo devido. Ou seja, apesar de ser informado pela supervisora sobre as incorreções ocorridas, o órgão contratante não exigiu do (...) o reparo dos serviços em que houve vícios ou defeitos resultantes da execução dissonante com o

projeto, em total ultraje ao art. 69 da Lei de Licitações e Contratos (Acórdão nº 1919/2012 – TCU – Plenário, p.10, grifo nosso).

Em 2010, a Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento publicou a Instrução Normativa nº 04, de 12 novembro de 2010, que dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática (SISP) do Poder Executivo Federal. Sobre o assunto, fiscalização de contratos de Tecnologia da Informação, a IN 4/2010 SLTI/MP ampliou a figura do fiscal em seu art. 24, o que também é possível encontrar na Resolução CNJ 182/2013, não obstante este último tenha condicionado, a sempre que possível e necessário, a utilização de todos os fiscais.

Art. 24. A fase de Seleção do Fornecedor se encerrará com a assinatura do contrato e com a nomeação do: I - Gestor do Contrato; II - Fiscal Técnico do Contrato; III - Fiscal Requisitante do Contrato; e IV - Fiscal Administrativo do Contrato (IN 4/2010 SLTI/MP).

Já é possível observar, do até agora exposto, que o que se tem, na atualidade, são órgãos reguladores preocupados em normatizar o planejamento e a fiscalização dos serviços contratados pelos privados, que foram muito exaltados pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

Em suma, na prática, a reforma traçou planos visando a redução da máquina pública que considerava burocrática, rígida e ineficiente. De outra banda, desvalorizou seu funcionalismo técnico privilegiando a presença de altos gestores, com a promessa de implantar uma administração pública gerencial, flexível e eficiente. Ainda, importa considerar a transferência, para a iniciativa privada, de serviços que seriam por ela executados com mais eficiência.

1.4 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO 1

As contratações públicas tiveram suas disposições gerais idealizadas no Art. 37º, inciso XXI, da Constituição Federativa do Brasil de 1988. Está escrito que toda a administração pública, direta ou indireta, de qualquer dos Poderes dos entes federados contratarão as obras, os serviços, as compras e as alienações, mediante processo de licitação pública, que deve obedecer aos princípios de legalidade,

impressoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Estas disposições foram regulamentadas pela Lei nº 8.666, de junho de 1993, três anos antes do PDRAE.

Pela interpretação do breve histórico abordado no PDRAE, a Constituição Federal de 1988 é considerada um retrocesso burocrático sem precedente, que engessa o aparelho estatal. Aponta como agentes causadores a alta burocracia e os partidos políticos, que lideraram a transição democrática de 1985 e apossaram-se de cargos públicos de forma populista patrimonialista. Indica também o regime jurídico único, que posteriormente foi alterado pela EC nº 19/98, e a obrigatoriedade da administração indireta ter normas de funcionamento idênticas às da administração direta como causadores deste retrocesso. Com relação às contratações públicas, o plano assim o descreve:

[...]as exigências excessivas de controles no processo de compras e o detalhismo dos orçamentos são exemplos dessa perspectiva burocrática implantada na lei brasileira, que dificultam de forma extraordinária o bom funcionamento da administração pública (MARE, 1995, p.26).

O PDRAE ainda descreve que após diagnosticar a administração pública brasileira, centraria a atenção em três dimensões:

(1) a dimensão institucional-legal, relacionada aos obstáculos de ordem legal para o alcance de uma maior eficiência do aparelho do Estado; (2) a dimensão cultural, definida pela coexistência de valores patrimonialistas e principalmente burocráticos com os novos valores gerenciais e modernos na administração pública brasileira; e (3) a dimensão gerencial, associada às práticas administrativas (MARE, 1995, p. 25).

Com relação à dimensão legal, uma alteração que o plano almejava concretizou-se com o Decreto nº 2.745, de 24 de agosto de 1998, que regulamenta o procedimento Licitatório Simplificado da Petrobrás, previsto no art. 67 da Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997.

Outro exemplo foi o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC), impulsionado pelos grandes eventos, a Lei nº 12.462, de 4 agosto de 2011, foi aplicada para Copa do Mundo Fifa 2014, está sendo aplicada para os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016; obras e serviços de aeroportos, mobilidade urbana e infraestrutura logística; Plano de Aceleração do crescimento (PAC); serviços de engenharia do Sistema Único de Saúde (SUS), construção, ampliação, reformas e administração de presídios e unidades de atendimento socioeducativo; ações da segurança pública e ações à ciência, à tecnologia e à inovação.

Comparando as flexibilizações procedimentais para as contratações públicas expostas, as contratações de TI, em uma análise até o exposto, distancia-se do recomendado pelos órgãos reguladores judiciais e pela Secretaria de Logística e

Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI-MP).

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) publicou a Resolução nº182, de 17 de outubro de 2013, incluindo procedimentos além dos exigidos na Lei 8.666/93, às contratações de TI, nos órgãos submetidos ao seu controle. A SLTI-MP disciplina pela Instrução Normativa nº 4, de 11 de setembro de 2014, as contratações de órgãos integrantes do Sistema de Administração dos recursos de Tecnologia da Informação (SISP). No mesmo sentido, em 2015, o Tribunal de Contas da União (TCU), após relatórios de auditorias técnicas no Ministério da Saúde (MS); na Superintendência da Zona Franca de Manaus (Suframa); nos Tribunais Regionais do Trabalho da 5ª e 7ª Regiões (TRT-5 e TRT-7); no Departamento de Obras Contra as Secas (Dnocs) e no Instituto Nacional de Traumatologia e Ortopedia Jamil Haddad (Instituto) emite recomendações, no Acórdão nº 916/2015-TCU, no intuito de apoiar e subsidiar suas ações de normatização, estruturação, capacitação e gestão do setor jurisdicionado.

Deste referencial teórico conclui-se que, após estudos dos órgãos aqui apresentados, a recomendação nos procedimentos administrativos tendem a ampliação, contrariando a ideia de otimização contida no PDRAE, que apontara para a CF/88 substantivando-a de retrógrada e para o modelo Administrativo Burocrático de ultrapassado.

2 O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL

No que concerne à legislação basilar, encontra-se no parágrafo 7º, art. 92, da Constituição Federal de 1988, a definição dos Tribunais e Juízes dos Estados, como órgãos do Poder Judiciário, cujas competências são definidas na Constituição Estadual, por iniciativa do próprio Tribunal de Justiça, art. 125, da CF/88. No Rio Grande do Sul, a Lei Estadual nº 7.356, de 1º de fevereiro de 1980, dispõe sobre o Código de Organização Judiciária do Estado (COGE). Este poder, independente e harmônico com os outros dois, é constituído pelo Tribunal de Justiça; Tribunal Militar do Estado; Juízes de Direito; Tribunais do Júri; Conselhos da Justiça Militar; Juizados Especiais; Pretores e Juízes de Paz (Rio Grande do Sul, 2010). De forma sucinta, é possível dizer que a Justiça Estadual atua amplamente, em todas as matérias das áreas Cível e Criminal do Direito, excluindo controvérsias decorrentes das relações de trabalho, ou nos casos em que a União, com suas autarquias e empresas, figurem como parte.

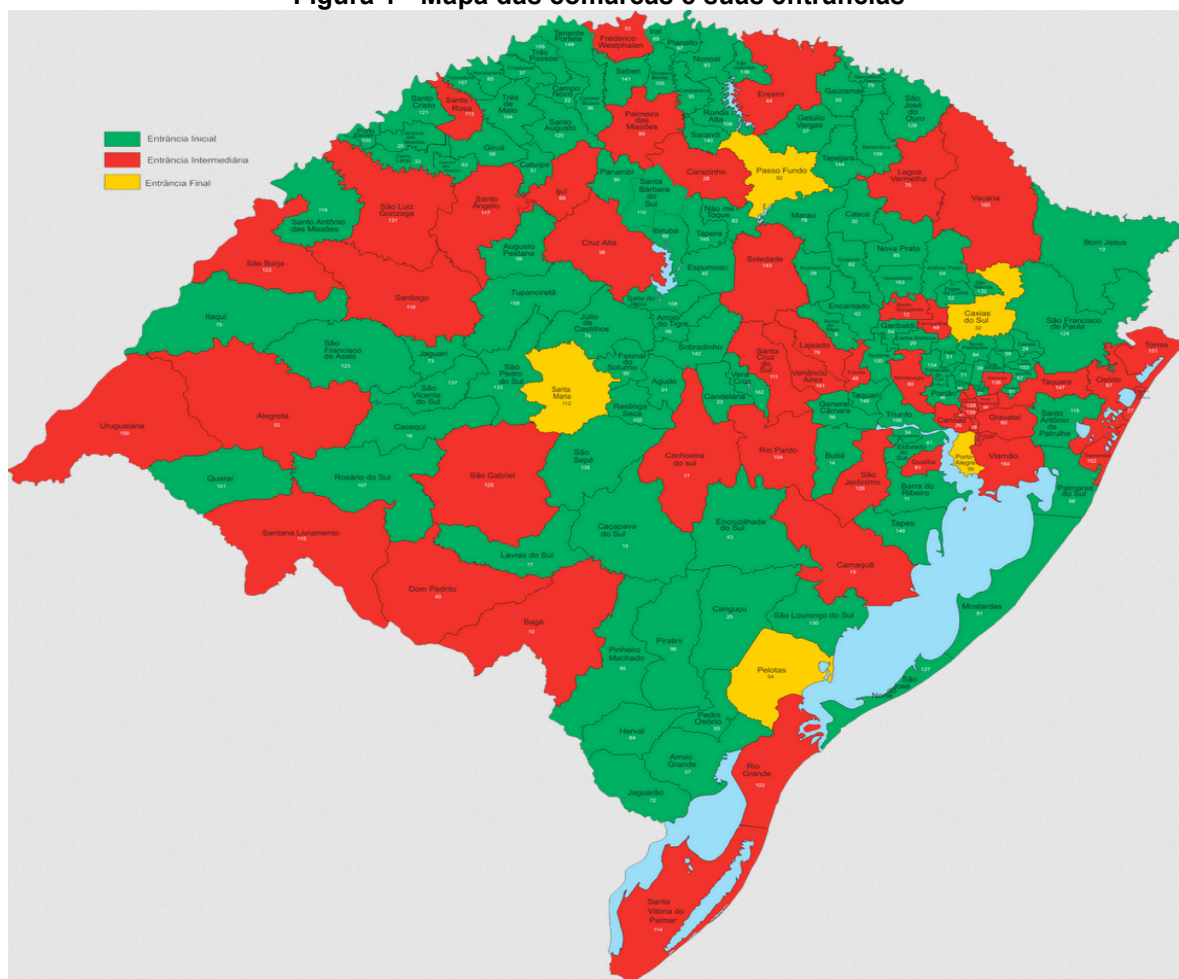
A hierarquia de juízo está dividida em 1ª e 2ª instância¹¹. A primeira instância de juízo, ou 1º Grau, tem a função primordial de mediar conflitos originariamente. Os processos de menor complexidade são julgados nos Juizados Especiais Cíveis e Criminais, e, após proferidas as sentenças, os recursos dos Juizados Especiais são analisados na 2ª instância, pelas Turmas Recursais. Para as demais ações, em grau de recurso, compete ao Tribunal de Justiça, ou 2º Grau, que também recebe ações originárias.

O 1º Grau está dividido em 164 Comarcas, distribuídas pelo Estado do Rio Grande do Sul, e classificadas pelas entrâncias¹² inicial, intermediária e final, que podem englobar um ou mais municípios (Rio Grande do Sul, 2010a).

¹¹ Classificação de cada um dos juízos organizados de forma hierárquica a ponto de sucessivamente conhecerem a causa e proferirem uma decisão. Disponível em < <http://www.direitonet.com.br/dicionario/exibir/772/Instancia>>. Acesso em 10 de março de 2016.

¹² As comarcas são classificadas, administrativamente, em entrâncias, de acordo com alguns critérios, como o número de processos, população, importância dos municípios (se são metrópole ou do interior), etc. Sendo assim, ter-se-á uma comarca de 1ª entrância quando nela o movimento forense for reduzido, por exemplo; as de 2ª entrância são aquelas intermediárias, e as de 3ª entrância são as que correspondem à capital do estado, ou as que abrangerem uma metrópole. Alguns autores classificam-nas, respectivamente, como entrância inicial, passando para entrância intermediária, e por último a entrância final. Disponível em <<http://www.artigojus.com.br/2012/04/comarca-entrancia-e-instancia-conceitos.html>>. Acesso em 10 de março de 2016.

Figura 1 - Mapa das comarcas e suas entrâncias



Fonte: TJRS. Disponível em <http://www.tjrs.jus.br/export/galeria_imagens/MapaComarcas.gif>. Acesso em 10 de março de 2016.

O 2º Grau, Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, é composto por 140 desembargadores, dentre estes, (1/5) constitui-se de advogados e membros do Ministério Público. Está sediado na Av. Borges de Medeiros, nº 1565, na capital do Estado (Rio Grande do Sul, 2010b). No exercício de 2015, todas estas instâncias receberam do exercício anterior, 4.627.932 (quatro milhões seiscentos e vinte sete mil e novecentos e trinta e dois) processos, e, no período, ingressaram 2.546.581 (dois milhões quinhentos e quarenta e seis mil e quinhentos e oitenta e um) novos processos. Deste montante, foram encerrados 2.661.477 (dois milhões seiscentos e sessenta e um mil e quatrocentos e setenta e sete) processos (Rio Grande do Sul, 2010c). Somados a estes, existem os processos oriundos do direito administrativo, que regulam as relações dos funcionários com o órgão, bem como todas as relações do órgão com outros órgãos, ou pessoas de personalidades jurídicas de direito público ou privado. Nessa especificação estão inclusos os processos que

desencadeiam todas as contratações de bens e serviços dos serviços auxiliares deste Poder.

A tramitação desses processos com a efetiva prestação jurisdicional, em ambas as áreas, jurídica e administrativa, representam o fundamento da “missão de, perante a sociedade, prestar a tutela jurisdicional, a todos e a cada um, indistintamente, conforme garantia na Constituição e nas leis, distribuindo justiça de modo útil e a tempo.” (Rio Grande do Sul, 2010). Na busca destes objetivos, o Poder Judiciário conta com 799 (setecentos e noventa e nove) magistrados ativos, 8.478 (oito mil quatrocentos e setenta e oito) servidores ativos e 3.738 (três mil setecentos e trinta e oito) estagiários remunerados (Rio Grande do Sul, 2010d).

2.1 O DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA DO TJRS

Incluso nesta força de trabalho, o Departamento de Informática do TJRS é um dos serviços auxiliares do 2º Grau que, em decorrência do atual desenvolvimento tecnológico mundial, passou a ser protagonista para o desenvolvimento das atividades jurisdicionais e administrativas de todo Poder Judiciário do Rio Grande do Sul. Na década de 1990, durante a incipiente informatização brasileira, ocorreu a fusão do Núcleo de Informática do extinto Tribunal de Alçada¹³ com a Unidade de Informática do Tribunal de Justiça, que se valiam basicamente de terceirizações para informatização das atividades jurisdicionais (Rio Grande do Sul, 2010e).

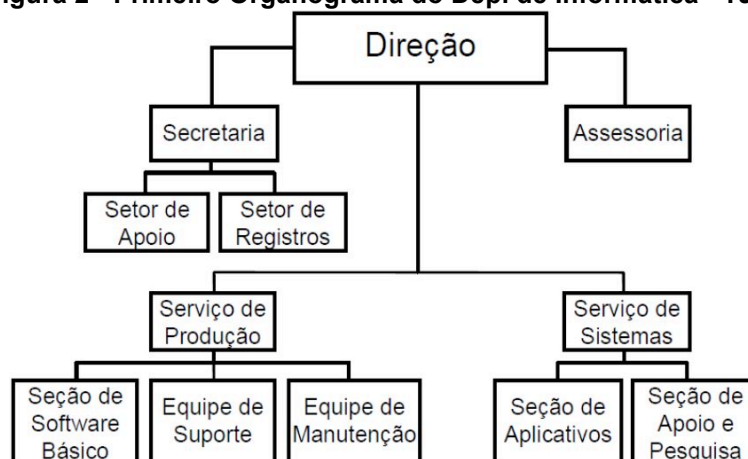
A Unidade de Informática do Tribunal de Justiça foi amparada pela Lei Estadual nº 10.407, de 06 de junho de 1995, que criou 4 (quatro) cargos de Analista de Sistemas classe R, 5 (cinco) cargos de Programador classe O, 2 (dois) cargos de Técnico em Eletrônica classe O e 1 (um) cargo de Supervisor padrão CCJ/FG-J-11. A proposta normativa teve início com o Projeto de Lei Estadual nº 274/1994 onde a justificativa centrava-se na buscar de uma estrutura mínima para o funcionamento da Unidade de Informática objetivando executar a política de informatização.

¹³ Órgão judiciário que julgavam processo cíveis até certo valor em dinheiro ou determinados crimes e contravenções, figurava como uma segunda instância para resolver controvérsias mais brandas (Elaborado pelo autor).

Em 1997, o Tribunal de Justiça ingressou com outra proposta normativa que tramitou no Projeto de Lei Estadual nº 283/1997. A justificativa principal baseou-se na criação de uma estrutura própria para atender as progressivas necessidades desencadeada pela modernização dos sistemas de informática, que na atualidade eram desenvolvidos pela Companhia de Processamentos de Dados do Rio Grande do Sul (PROCERGS)¹⁴, e no atendimento aos problemas referente aos equipamentos dos usuários. A proposta solicitava a criação do cargo de Técnico em Informática e ampliação dos cargos já criados na Lei Estadual nº 10.407. O objetivo apresentado era superar, com estrutura própria, o problema estrutural orgânico e funcional da Unidade de Informática frente a crescente demanda, além de contemplar o desenvolvimento de um programa próprio para as atividades jurisdicionais que absorvesse as novas tecnologias com o menor custo possível. Esta proposta tramitou de 02 de dezembro de 1997 até ser sancionada em 15 de julho de 1998 sob a Lei Estadual nº 11.195 de 1998, que originou o Departamento de Informática do Tribunal de Justiça.

O primeiro organograma do Departamento foi composto por uma Direção com Secretaria, Assessoria e dois serviços, conforme figura 4, a seguir.

Figura 2 - Primeiro Organograma do Dep. de Informática - TJRS



Fonte: Estado do Rio Grande do Sul- TJRS. Primeiro Organograma DITJRS. Disponível em: <<https://www.tjrs.gov.br/sistemas/dtic/site/index.php?id=201>>. Acesso em 02/05/2015.

A partir desta estruturação foi possível com equipe própria, e não terceirizada, conceber os dois primeiros programas para atividades judiciais. O Themis 2º Grau,

¹⁴ A PROCERGS - Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul, é uma empresa de economia mista, que iniciou suas atividades em 28 de Dezembro de 1972 como órgão executor da política de informática do Estado. Disponível em: <<http://www.procergs.rs.gov.br/index.php?action=secao&menu=1&cod=1>>. Acesso em 10 de maio 2016.

no Tribunal de Justiça, e o Themis 1º Grau, que substituiu o sistema JUS da PROCERGS, nas Comarcas iniciais e intermediárias de médio porte, bem como, a implantação de redes locais e remotas de computadores (Rio Grande do Sul, 2010e).

No decorrer dos anos, o quadro de pessoal previsto no art. 1º, da Lei Estadual 11.195 de 1998, apresentado no Quadro 2 a seguir, foi se compondo e o Departamento se formando.

Quadro 2 - Quadro de Pessoal - Lei 11.195/98

EFETIVO		
Nº de Cargos	Denominação	Classe
Cargos isolados		
02	Auxiliar de Serviço	B
Cargos de carreira		
04	Analista de Sistema	R
03	Analista de Sistema	Q
08	Analista de Sistema	P
05	Programador	O
09	Programador	N
18	Programador	M
02	Técnico em Eletrônica	O
03	Técnico em Eletrônica	N
05	Técnico em Eletrônica	M
04	Técnico em Informática	O
07	Técnico em Informática	N
11	Técnico em Informática	M
06	Oficial Superior Judiciário	M
CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÃO GRATIFIVADA		
Nº de CC/FG	Denominação	Padrão
02	Coordenador	FGJ-10
05	Dirigente de Equipe	FGJ-8
04	Dirigente de Equipe	CCJ-8/FGJ8
03	Ass. de planejamento	CCJ-11/FGJ-11

Fonte: Lei Estadual nº 11.195, de 15 de julho de 1998.

O organograma do Departamento está em fase de estruturação e passará a ser uma Diretoria de Tecnologia de Informação e Comunicação (Rio Grande Do Sul, 2010e). A Lei Estadual nº 13.118, de 06 de janeiro de 2009, criou 7 (sete) cargos de Analista de Sistemas e 5 (cinco) cargos de Analista de Suporte. A Lei Estadual nº 13.915, de 12 de janeiro de 2012, criou 20 (vinte) cargos de Analista de Sistema, 13

(treze) cargos Analista de Suporte, 2 (dois) cargos de Administrador de Banco de Dados, uma função Gratificada de Diretor do Departamento da Tecnologia da Informação e Comunicação, uma função de Diretor do Departamento de Produção e Suporte, 4 (quatro) funções gratificadas de Assessor Técnico de Informática, 5 (cinco) funções gratificadas de Chefe de Serviço e 16 (dezesesseis) funções gratificadas de Chefe de Equipe. O atual organograma está composto pelo Comitê de Governança, por seis Gabinetes e mais dois Departamentos. Estes últimos, por sua vez, são compostos por assessorias e unidades de Serviços, que subdividem-se em Equipes, conforme figura 5 nos anexos.

A estrutura operacional do organograma apresenta dois grandes blocos de serviços de informática. O primeiro está relacionado aos serviços dos 40 (quarenta) sistemas desenvolvidos e adquiridos para as atividades administrativas, financeiras, judiciais e apoio, sendo que, deste total, 22 (vinte e dois) a Informática do Tribunal é mantenedora (Quadro 3 nos anexos). Já, o segundo, Produção e Suporte, comporta os bancos de dados e 22 (vinte e dois) aplicativos adquiridos (Quadro 4 nos anexos), bem como a manutenção de toda a estrutura lógica e física das redes de 14.000 (quatorze mil) computadores (Quadro 5 nos anexos) distribuídos nas 182 (cento e oitenta e duas) sedes deste poder (Quadro 6 nos anexos). Entre os Gabinetes, cabe expressar que o Escritório de Projetos é responsável pela aplicação das diretrizes de contratações versadas na Resolução nº182/2013 CNJ.

A atual estrutura de recursos humanos fica sediada no prédio do Tribunal de Justiça, sendo composta por 137 (cento e trinta e sete) servidores, sendo 7 (sete) ocupantes de cargo em comissão e 130 (cento e trinta) concursados, distribuídos nos seguintes cargos: 5 (cinco) Administradores de Banco de Dados, 40 (quarenta) Analistas de Sistemas, 18 (dezoito) Analistas de Suporte, 4 (quatro) Auxiliares Judiciários, 1 (um) Oficial Escrevente (1ºGrau), 2 (dois) Oficiais Superiores Judiciários, 31 (trinta e um) Programadores, 9 (nove) Técnicos em Eletrônica, 15 (quinze) Técnicos em Informática e 5 (cinco) Técnicos Judiciários (Rio Grande do Sul, 2010f).

Aos recursos humanos apresentados, somam-se os contratos administrativos, alvo de análise deste estudo, cujo objeto se constitui diretamente em serviços continuados, ou bens que os incluam.

2.2 OS CONTRATOS DE BENS E SERVIÇOS

Os contratos ativos do DTIC-TJRS, contemplados por este estudo, foram separados por Departamento. O Quadro 7 nos anexos, para Produção e Suporte; e o Quadro 8 nos anexos, para Sistemas (Rio Grande do Sul, 2010g). Ainda, foram selecionados contratos que envolvam serviços ou bens com serviço de garantia estendida. O pinçamento destes contratos tem relação com o propósito do estudo, que consiste em identificar a quantidade e o tipo de serviço prestado por empresas terceiras, de forma a elucidar e ilustrar as características da Reforma Gerencial nos mesmos.

2.2.1 Contratos do Departamento de Produção e Suporte

O Departamento de Produção e Suporte contabiliza um total de 74 (setenta e quatro) contratos ativos, entre eles 65 (sessenta e cinco) na modalidade de licitação tipo Pregão Eletrônico, 1 (um) na modalidade Pregão Presencial, 6 (seis) na modalidade Inexigibilidade e 2 (dois) na modalidade Concorrência. Do total apresentado, é possível verificar que 20 (vinte) são contratos tipo continuados, ou seja, envolvem serviços e são renovados anualmente conforme a necessidade. Atualmente, totalizam um custo mensal de R\$ 3.544.831,41 (Três milhões, quinhentos e quarenta e quatro mil, oitocentos e trinta e um reais e quarenta e um centavos).

Dentre os contratos continuados, 10 (dez) envolvem diretamente manutenção de equipamentos de TI com garantia de venda expirada. Este serviço é prestado conforme a necessidade, ou seja, as empresas são acionadas para sanar defeitos, não se fazendo presente com profissionais de forma efetiva nas sedes do Poder Judiciário. Estes contratos não estipulam diretamente uma quantidade de profissionais, entretanto, 2 (dois) deles, (208/2012 e 26/2015), estipulam o número de atendimentos mês, o que possibilita, empiricamente, estimar a quantidade de profissionais envolvida nestes contratos em função do serviço: manutenção em

equipamento de impressão laser; e em função dos locais de atendimento, todos os locais que o Poder Judiciário possui sede.

Em primeiro, foi verificado que no contrato nº 208/2012, 43% dos equipamentos, impressoras laser, estão localizadas na capital, e 57% no interior, isto possibilita deduzir que dos 90 (noventa) atendimentos previstos ao mês, 51 (cinquenta e um) ocorrem na capital e 39 (trinta e nove) no interior. Considerando que um mês tem 21 (vinte um) dias úteis, tem-se 2,5 (dois e meio) atendimentos dia na capital, e 2 (dois) no interior. Quanto aos atendimentos no interior, o Edital do Pregão Eletrônico nº 121/2012-DEC, que originou o contrato em análise, prevê que a empresa tenha, no momento da contratação, 4 (quatro) Centros de Atendimentos (CA), distribuídos entre as 7 (sete) mesorregiões geográficas¹⁵ do Estado. O Edital faculta a composição dos CA, que podem ser filiais ou empresas conveniadas. Logo, para atender o interior, a empresa deverá ter no mínimo 4 (quatro) técnicos ou dispor da mesma quantidade de empresas conveniadas (Rio grande do Sul, 2010h, p.18). Na capital, em função da média diária de atendimento, já apresentada, pode-se concluir que 1 (um) técnico consiga atender.

Embasado no exposto, conclui-se que este contrato é exequível com um quadro mínimo de 5 (cinco) técnicos, 1 (um) na capital e 4 (quatro) no interior. Valendo-se de raciocínio análogo para o contrato nº 026-2015-DEC, que prevê o mesmo serviço nos mesmos locais em multifuncionais de tecnologia laser, podemos chegar à mesma quantidade de técnicos para viabilização de seu cumprimento. Não obstante, neste contrato, o item 5.5.2 versa sobre a qualificação dos técnicos de campo, discriminando que devem possuir formação técnica nas áreas de eletrônica ou informática, curso técnico ou superior. Esta formação é análoga ao cargo de Técnico em Eletrônica, criado na Lei Estadual nº 10.407/1995, e ao de Técnico em Informática, criado na Lei Estadual nº 11.195/1998. Apesar da formação, é manifesto que a análise comparativa de salários entre os técnicos das contratadas e os do Tribunal de Justiça resta prejudicada, haja vista que àqueles suportam custos de peças, além de mão de obra, o que necessitaria de um estudo mais aprofundado para simular os salários dos técnicos em eletrônica e informática das empresas.

Outro contrato continuado que merece atenção por apresentar força de trabalho constante dentro das sedes do Poder Judiciário, é o de nº 166/2014-DEC,

¹⁵Mesorregiões geográficas do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://mapas.fee.tche.br/wp-content/uploads/2011/11/Mesorregioes.pdf>>. Acesso em 08 de maio 2016.

cujo objeto é a contratação de serviços relacionados à função da Central de Serviços Nível 1 (N1) e ao Serviço Nível 2 (N2), em conformidade com as boas práticas adotadas pelas normas ISO 20000 e ISO 27001, além da biblioteca ITIL v.3.

O Serviço Nível 1 é o primeiro contato que o usuário de TI faz, por telefone ou por *e-mail*, para sanar um problema, uma dúvida ou solicitar um serviço. Nesta primeira comunicação são coletadas e registradas todas as informações referentes ao problema, ao usuário, ao tipo de equipamento e sua localização geográfica. O Serviço de N1, sediado nas dependências do contratante, tentará, neste primeiro trato, sanar os problemas mais básicos e de rápida solução, com procedimentos de um banco de conhecimentos. Na impossibilidade de sanar o problema, o Serviço de N1 aciona o Serviço de N2, que possui um conhecimento mais aprofundado e se fará presente no ambiente físico do usuário, ou seja, em todos os locais que o Poder Judiciário possui sede, para tentar sanar o problema, executar um serviço de rotina presencial ou recorrer a um especialista Nível 3, do quadro de funcionários do DTIC.

De acordo com a descrição do serviço e pelo que explicita o Edital da Concorrência 02/2014, é possível verificar que os funcionários da contratada estão sediados dentro das dependências do Poder Judiciário (Rio grande do Sul, 2010i). Já, com relação à quantidade de funcionários, o Edital não é explícito, entretanto, fornece informações que permitem, mediante exercício lógico, calcular a força de trabalho dos atendimentos de Níveis 1 e 2.

Então, para a análise dedutiva da quantidade de atendentes de N1, será considerado que um funcionário realiza até 4 (quatro) ligações/atendimentos por hora, e , por força jurisprudencial do Acórdão da 5ª Turma do TRT da 4ª Região, a carga horária levada em conta será de 6 horas diárias, pois o serviço de atendimento telefônico a usuário de informática é análogo ao do art. 227 da CLT¹⁶.

[...] Aduz ser óbvio que a resolução de problemas "via remota" de usuários de informática se dá com o uso de telefone que, no caso dos autos, ainda empregava o equipamento "headset" - fato incontroverso diante da inexistência de impugnação defensiva neste sentido - até porque expôs a recorrida que "O telefone era utilizado como meio para atingir o objetivo final, que era o de prestar serviços de atendimento a usuários de informática, fazendo registros e atendimentos de Help-Desk via computador". Invocando o disposto nos arts. 818 da CLT e 333 do CPC, conclui que as atividades desempenhadas por ele são equivalentes às atividades de telefonista para fins de enquadramento na regra do art. 227 da

¹⁶Art. 227 - Nas empresas que explorem o serviço de telefonia, telegrafia submarina ou subfluvial, de radiotelegrafia ou de radiotelefonía, fica estabelecida para os respectivos operadores a duração máxima de seis horas contínuas de trabalho por dia ou 36 (trinta e seis) horas semanais. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm>. Acesso em 13/05/2016.

CLT notadamente frente às disposições do artigo 155 da CLT, da Súmula nº 178 do TST e da IN-17 do MTE, além da NR-17.[...] (Fundamentação do Acórdão do processo nº 0020028-21.2013.5.04.0026-RO).

Tomando esta carga horária diária, calcula-se que um profissional de *Help Desk* atende em média 24 ligações por dia. No Edital, por registro de histórico da contratante, é informada a média de 11.503 (onze mil quinhentas e três) ligações mês (Rio Grande do Sul, 2010i, p54) e, considerando 21 dias úteis no mês, obtêm-se 547 (quinhentas e quarenta e sete) ligações por dia. Esses números conduzem a um resultado que implica na necessidade mínima de 23 profissionais para atender a demanda de ligações, ou seja, 23 atendentes de Nível 1.

Já a quantidade de atendentes de Nível 2, é possível calcular pelas exigências do Termo de Referência (TR) do Edital. O item 2.2.5.7.1, assim é descrito:

A CONTRATADA deverá manter uma equipe para fins da prestação do Serviço de Suporte Técnico presencial em, pelo menos, cada uma das 14 (catorze) cidades sede mantidas pelo CONTRATANTE, bem como nas **4 (quatro) localidades sede de Porto Alegre** (a saber: Tribunal de Justiça, Palácio da Justiça, Foro Central e Foro Central – Prédio II). No caso particular das 4 localidades sede de Porto Alegre, a equipe do Serviço de Suporte Técnico estará alocada nas dependências físicas do CONTRATANTE (Rio Grande do Sul, 2010i, p.57).

Deste item, entende-se que uma equipe são no mínimo dois técnicos, o que avança um subtotal mínimo de 36 (trinta e seis) atendentes de Nível 2. O TR no seu item 2.2.6.4.4 apresenta um perfil de Nível 2 exclusivo para atendente Sessões/Audiências, em 9 (nove sedes) do Poder Judiciário.

Atendente de Sessões/Audiências: perfil correspondente ao atendente de nível 2 de forma presencial, assim como no item anterior. Entretanto, este perfil responde apenas pelo atendimento às sessões de audiências e sessões de julgamentos. Tais atendimentos, por sua vez, corresponderão aos atendimentos relacionados às atividades desempenhadas nestas respectivas sessões (tais como: suporte a equipamentos, resolução de problemas simples, acionamentos ao suporte do CONTRATANTE, entre outros relacionados. Cabe ressaltar que, no contexto desta contratação, o perfil de Atendente de Sessões/Audiências será requisitado somente nas seguintes localidades: **Tribunal de Justiça, Foro Central (Prédios I e II), Foro Regional do 4º Distrito, Foro Regional do Alto Petrópolis, Foro Regional do Partenon, Foro Regional da Restinga, Foro Regional do Sarandi e Foro Regional da Tristeza** (Rio Grande do Sul, 2010i, p.60).

Mais, no seu subitem 2.2.6.4.4.1, estipula a quantidade deste tipo de Nível 2 por localidade.

A CONTRATADA deverá manter um quantitativo mínimo de 5 (cinco) Atendentes de Sessões/Audiências para as demandas de sessões realizadas nas dependências do Tribunal de Justiça, Foro Central (Prédios I e II), Foro Regional do 4º Distrito, Foro Regional do Alto Petrópolis, Foro Regional do Partenon, Foro Regional da Restinga, Foro Regional do Sarandi e Foro Regional da Tristeza (Rio Grande do Sul, 2010i. P61).

A combinação das duas exigências, permite concluir um segundo subtotal de 45 (quarenta e cinco) atendentes Nível 2, exclusivos para sessões e audiências. Somado os dois subtotais apresentados, chega-se a um total de 81 (oitenta e um) atendentes de Nível 2.

O total da força de trabalho dos 3 (três) contratos, tomados para a análise, envolvem, diretamente, 114 (cento e quatorze) profissionais, 5 (cinco) do contrato nº 208/2012, 104 (cento e quatro) do contrato nº 166/2014 e 5 (cinco) do contrato nº 26/2015. Observa-se que, no mínimo os 104 (cento e quatro) profissionais do contrato nº 166/2014, trabalham diariamente nas sedes do Poder Judiciário.

No que concerne ao custo dos funcionários, o Edital da Concorrência nº 02/2014, que originou o contrato nº 166/2014, permite simular o salário dos atendentes, pois veda o pagamento de salários inferiores à Convenção Coletiva dos Trabalhadores em Processamento de Dados (SINDPPD-RS)¹⁷ (Rio Grande do Sul, 2010i, p.62). Atualmente, a categoria acordou que o salário do profissional que descreve o atendente de Nível 1, com carga horária de 36 (trinta e seis) horas semanais, é de R\$ 1.089,53 (um mil, oitenta e nove reais e cinquenta e três centavos), e Nível 2, com carga horária de 44 (quarenta e quatro) horas semanais, é de R\$ 1.331,97 (um mil, trezentos e trinta e um reais e noventa e sete centavos). Tomando como base estes salários e a quantidade de atendentes N1 e N2, pode-se simular o valor de R\$ 132.948,76 (cento e trinta e dois mil, novecentos e quarenta e oito reais e setenta e seis centavos) de folha de pagamento mensal, sem os encargos sociais e trabalhistas. Considerando o total de encargos em 95%, esta simulação passa o valor de R\$ 259.250,08 (duzentos e cinquenta e nove mil, duzentos e cinquenta reais e oito centavos). Descontado este valor, do valor pago pelo contrato, R\$ 490.898,30 (quatrocentos e noventa mil, oitocentos e noventa e oito reais e trinta centavos), restam R\$ 231.648,22 (duzentos e trinta e um mil, seiscentos e quarenta e oito reais e vinte e dois centavos). Esta sucinta simulação de custo permite dizer, ainda, que um atendente custa ao Poder Judiciário o valor de R\$ 4.720,17 (quatro mil, setecentos e vinte reais e dezessete centavos). Distintamente dos contratos analisados acima, envolvendo manutenção de

¹⁷ Sindppd-RS, Convenção Coletiva. Disponível em: <<http://www.sindppd-rs.org.br/wp-content/uploads/2015/10/CONVENCAO-COLETIVA-DE-TRABALHO-Particulares-2013-2015.pdf>>. Acesso em 14/05/2016

equipamentos de impressão laser, este contrato não apresenta cargos análogos ao efetivo do Tribunal de Justiça.

A mesma Concorrência nº 02/2014, que originou o contrato nº166/2014, anteriormente analisado, derivou também o contrato 165/2014 que foi firmado em setembro de 2014 com a mesma empresa. O objeto abrange o fornecimento de licença para aplicativo de gerenciamento que atenda a biblioteca ITIL V.3, com atualização e manutenção por 60 (sessenta) meses e prestar os serviços para desenhar e implementar processos baseados na norma ISO 20.000 e ITIL V.3, incluindo instalações e treinamentos. O valor do contrato é de R\$ 6.078.000,00 (seis milhões e setenta e oito mil reais) com efetuação prevista em 9 parcelas distintas ao longo da efetiva implantação do objeto. Neste contrato não especifica quantos funcionários a empresa deve dispor, ele só estipula um cronograma de 18 (dezoito) meses para execução do objeto.

Mais, referenciando contratos que implicam na presença de profissionais sediados nas dependências do Poder Judiciário para disponibilização de serviço de Tecnologia de Comunicação e Informação (TCI), foi possível identificar que o contrato nº 50/2013 condiciona esta situação. O objeto do contrato em tela é a prestação de serviço de operação, manutenção, monitoração, mudança de sede, instalação de infraestrutura de rede para ativação de telefones IP¹⁸ e gestão de custos de chamadas do sistema de telefonia IP MX_ONE 5.0. Pela descrição do serviço e a exigência do item 3.8.2.1 do Termo de Referência no Edital do Pregão Presença nº 36/2013, é possível afirmar que a empresa se faz presente nas dependências do Tribunal de Justiça. Entretanto, este contrato não apresenta variáveis para estimar a quantidade de postos de trabalho.

A licitante deverá implementar um NOC (*Network Operations Center*) nas dependências do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (localidade *Capital Core*) realizando gestão do sistema de telefonia IP baseando-se nas melhores práticas do *framework* de gerência de serviços ITIL v3, mantido em operação no padrão 8 x 5 (oito horas por dia nos cinco dias úteis da semana, exceto feriados) e utilizando as ferramentas de gerenciamento fornecidas durante o período de garantia (Rio Grande do Sul, 2010j).

Ainda, os contratos com pagamento em uma única parcela, que adquiriram bens e estão com garantia de venda vigentes somam R\$ 98.977.810,70 (noventa e oito milhões, novecentos e setenta e sete mil, oitocentos e dez reais e setenta centavos). Estes contratos, indiretamente, envolvem serviços, pois vincula ao bem o

¹⁸ Telefonia IP é basicamente é a utilização de comunicação telefônica sob a mesma estrutura fiscal, porém ativos de rede próprios, e lógica da rede de computadores. Elaborado pelo autor.

garantia estendida de até 5 (cinco) anos, além da prevista em lei, a ser executado em todo locais que o Poder Judiciário possui sede. Este serviço é acionado conforme a necessidade, e seus profissionais não se fazem presentes nas sedes.

Por fim, foi verificado que todos os contratos de manutenção e garantia estendida de equipamentos da TI, distribuídos nos 182 prédios sedes do Poder Judiciário, invariavelmente exigem um tempo máximo de atendimento, peças de reposição originais e relatório de atendimento assinado pelo usuário final. Tomando como base o que diz com a utilização de peças originais, pode-se referir que esta averiguação não encontra-se acessível ao usuário, e sim ao gestor do contrato, que ao se deslocar, recebe diária indenizatória diante do afastamento de sua sede. Posto isto, foram escolhidos 2 (dois) gestores, cujos nomes serão preservados, que figuram nos 10 (dez) contratos que envolvem diretamente manutenção de equipamentos de TI. De posse dos nomes, foram pesquisadas os quadros de diárias no Portal Transparência (Rio Grande do Sul, 2010b), usando como base o mês de início do contrato, até abril de 2016, o que resultou negativo e indica uma fiscalização cujos procedimentos não dão ênfase ao processo e sim ao resultado final de cumprir a meta de atendimento, 2 (dois) dias úteis.

2.2.2 Contratos do Departamento de Sistemas

Os contratos ativos do Departamento de Sistemas contabilizam um total de 32 (trinta e dois), 12 (doze) são na modalidade de licitação tipo Pregão Eletrônico, 10 (dez) na modalidade Inexigibilidade, 7 (sete) na modalidade Dispensa de Licitação, 1 (um) na modalidade Convênio e 2 (dois) na modalidade Adesão a contratos do Tribunal de Contas da União. O custo estimado dos contratos com contraprestação mensal fixa ou por demanda totalizam R\$ 3.644.762,26 (três milhões, seiscentos e quarenta e quatro mil, setecentos e sessenta e dois reais e vinte e seis centavos), já os contratos com pagamento anual totalizam R\$ 18.492.422,41 (dezoito milhões, quatrocentos e noventa e dois mil, quatrocentos e vinte e dois reais e quarenta e um centavos). O custo total anual estimado, ou seja, os mensais ao ano, somados aos

anuais, totalizam R\$ 62.229.569,53 (sessenta e dois milhões, duzentos e vinte nove mil, quinhentos e sessenta e nove reais e cinquenta e três centavos). Estes contratos são renovados anualmente, em um prazo máximo que varia de 36 (trinta e seis) a 60 (sessenta) meses, sendo que a maioria já sofreu mais de uma prorrogação. Ressalva só recai nos contratos que iniciaram após abril de 2015.

Diferentemente do Departamento de Produção e Suporte, os contratos do Departamento de Sistemas, na grande maioria, não envolvem aquisição de bens duráveis com custo unitário. A exceção é o contrato nº 145/2014, que adquiriu, junto com os serviços de instalação e suporte da solução de indexação e busca de conteúdo textual baseado na tecnologia *Google Search Appliance*, um equipamento *appliance* de contingência modelo GSA-G100-20M-HOT-3Y-STD, com garantia de 36 meses. A maioria dos contratos envolve a aquisição de um sistema proprietário, que abarca instalação e manutenção combinadas, consultoria específica ou mentoria¹⁹. Um contrato não segue esta regra.

O contrato de nº 144/2011, que tem como objeto a contratação de serviço técnico especializado, de acordo com a demanda, para as atividades de consultoria, desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação.

Abrange 4 (quatro) serviços para serem utilizados em 12 (doze) meses, renovados até o máximo de 48 (quarenta e oito) meses, a um valor, referenciado em 2011, de R\$ 3.652.999,80 (três milhões, seiscentos e cinquenta e dois mil, novecentos e noventa e nove reais e oitenta centavos) ao ano. O primeiro serviço é de Consultoria, prevê a utilização de 5.000 (cinco mil) horas de serviço a um valor de R\$ 90,00 (noventa reais) hora, totalizando o valor de R\$ 450.000,00 (quatrocentos e cinquenta mil reais) ao ano. O serviço abrange capacitação, melhoria de procedimentos, análise das práticas de desenvolvimento de sistemas de informação com propostas de novos modelos, suporte a projetos com distribuição do trabalho, acompanhamento e monitoramento. O segundo é a utilização da métrica Pontos de Função²⁰ para o desenvolvimento e manutenção de sistemas. A utilização deste

¹⁹ Mentoria ou **Mentoring** é um termo inglês, normalmente traduzido como "tutoria", "mentoria", "mentorado" ou "apadrinhamento". O *mentoring* é uma **ferramenta de desenvolvimento profissional** e consiste em uma pessoa experiente ajudar outra menos experiente. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/mentoring/>>. Acesso em 15/05/2016

²⁰ Pontos de Função: Análise de Pontos de Função (APF) é uma técnica de medição das funcionalidades fornecidas por um software do ponto de vista de seus usuários. Ponto de função (PF)

serviço prevê a utilização de 3.000 (três mil) Pontos de Função a um valor de R\$ 351,66 (trezentos e cinquenta e um reais e sessenta e seis centavos) por Ponto de Função, o que totaliza o valor de R\$ 1.054.99,80 (um milhão, cinquenta e quatro mil, novecentos e noventa e nove reais e oitenta centavos) ao ano. A abrangência da utilização desta métrica envolve todo ciclo de vida para a concepção dos projetos novos (Análise de Sistema, Projeto de *Software*, construção e documentação), bem como a manutenção dos já existentes. Para esta métrica, o contrato estipula que a contratada deverá disponibilizar todos os profissionais quanto sejam necessários ao atendimento do volume contratado, ou seja, não tem como definir a quantidade de profissionais deste serviço. O terceiro serviço envolve diretamente a manutenção e o desenvolvimento da Análise de Sistemas. A sua utilização está prevista em 25.000 (vinte e cinco mil) horas a um valor de R\$ 54,00 (cinquenta e quatro reais) hora, o que totaliza R\$ 1.350.000,00 (um milhão, trezentos e cinquenta mil reais) ao ano. Este serviço abrange o desenvolvimento de novos sistemas, suas manutenções e suas modificações, bem como manutenções e modificações dos sistemas existentes, em utilização ou não. O último e quarto serviço é o de Desenvolvimento e Manutenção de Programação, com utilização prevista em 21.000 (vinte uma mil) horas a um custo de R\$ 38,00 (trinta e oito reais) hora, totalizando R\$ 798.000,00 (setecentos e noventa e oito mil reais) por ano. Sua abrangência é similar ao serviço de Desenvolvimento e Manutenção de Análise de Sistemas.

Este contrato teve um Termo Aditivo de Acréscimo de Serviço de 25% (vinte e cinco por cento), aditamento máximo prevista em lei, em junho de 2014, além das três Prorrogações de Vigência Contatuais realizadas em agosto de 2012, 2013 e 2014. Atualmente, está ativo por intermédio de uma prorrogação excepcional por mais 12 (doze) meses, publicada no Diário da Justiça Eletrônico, aos 20 de agosto de 2015, na Súmula 662/2015-DEC (Rio Grande do Sul, 2010k, p.4).

Neste contrato em questão, observa-se que os serviços são prestados sob demanda e sua estimativa de utilização, prevista no Edital do Pregão Eletrônico nº 83/2011-DEC, pode ser considerada na totalidade de horas de seus serviços, dado

é a sua unidade de medida, que tem por objetivo tornar a medição independente da tecnologia utilizada para a construção do software. Ou seja, a APF busca medir o que o software faz, e não como ele foi construído. Pernambuco, 2016. Disponível em: < <http://www.portaisgoverno.pe.gov.br/web/metricas-de-software/definicoes#1>>. Acesso em 16/05/2016.

que o contrato foi ao longo do tempo renovado e aditado para mais na sua totalidade legal (Rio grande do Sul, 2010l). O Quadro 9, a seguir, calcula o total de horas atuais do contrato considerando sua estimativa com o aditivo de 25% para mais.

Quadro 9 - Estimativa máxima de utilização dos serviços com aditivo

Item	Descrição do Serviço	Unidade	Quantidade Estimada (anual)	3º TAC adit. de 25%
1	Consultoria	Horas	5.000	6.250
2	Desenvolvimento e manutenção: Pontos de Função	Pontos de Função	3.000	3.750
3	Desenvolvimento e manutenção: Análise de Sistemas	Horas	25.000	31.250
4	Desenvolvimento e manutenção: Programação	Horas	21.000	26.250

Fonte: Adaptada pelo autor a partir do 3º Termo Aditivo do contrato 144/2011 (Rio Grande do Sul, 2010g).

Para atualizar o valor do contrato nº 144/2011, como previsto na cláusula décima primeira do contrato, foi elaborado o Quadro 10 apresentado a seguir.

O valor unitário líquido dos serviços descritos na Cláusula Primeira será reajustado anualmente, na proporção da variação do IGP-M, publicada mensalmente pela Fundação Getúlio Vargas, tomando-se, como índice inicial, o do mês correspondente ao imediatamente anterior ao da apresentação da proposta, ou outro índice a ser estabelecido pelo Governo Federal em legislação posterior aplicável à espécie, conforme determinam os dispositivos contidos nos arts. 2º e 3º da Lei nº 10.192, de 14.02.2001, respeitados, em qualquer caso, os valores praticados no mercado (Rio Grande do Sul, 2010g).

A proposta apresentada pela empresa durante a disputa foi datada em 12 de julho de 2011, portanto, o mês base do IGP-M que foi coletado para simulação do reajuste anual do Quadro 10, a seguir, foi junho (Rio Grande do Sul, 2010l).

Quadro 10 - Reajustes do Contrato 144/2011

IGP-M de junho acumulado 12 meses	R\$ Consultoria/ano	R\$ Pontos de Função/ano	R\$ Análise de Sistemas/ano	R\$ Programação/ano
2011	450.000,00	1.054.999,80	1.350.000,00	798.000,00
2012 5,1397%	473.128,65	1.109.223,62	1.419.385,95	839.014,80
2013 6,3110%	502.987,79	1.179.226,72	1.508.963,39	891.993,72
TAC 25%	628.734,73	1.474.033,40	1.886.204,23	1.048.802,25
2014 6,2484%	668.020,59	1.566.136,90	2.004.061,81	1.114.335,60
2015 5,5829%	705.315,51	1.653.572,76	2.115.946,58	1.176.547,85
Valor R\$ Unit. hora	112,85		67,71	44,82
Valor p/ Pontos de Função		440,95		
Valor R\$ mês	58.776,29	137.797,73	176.328,88	98.045,65

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos Termos Aditivos ao contrato 144/2011 (Rio Grande do Sul, 2010g) e do Portal Brasil_ Índices Financeiros. Disponível em: <<http://www.portalbrasil.net/igpm.htm>>. Acesso em 16 de maio 2016.

O contrato ainda apresenta, no item 4, que os serviços contratados serão prestados na métrica de Homem-Hora e deverão ser prestados nas dependências da sede do Tribunal de Justiça ou no Palácio da Justiça. Outro detalhamento que merece atenção é que os profissionais requisitados não são para customizar ou prestar manutenção para um *software* proprietário de uma empresa, mas sim para desempenhar função análoga aos cargos do quadro de pessoal efetivos do Tribunal de Justiça, criados na Lei Estadual nº 10.407/95, conforme descrito no Quadro 11 nos anexos, que compara o item 6 do contrato (Da Capacidade dos Profissionais) com a lei.

Isso posto, é possível simular, a partir da quantidade de horas contratadas, a quantidade de profissionais, bem como comparar os salários dos Analistas de

Sistemas e Programadores dos cargos efetivos do Tribunal de Justiça com os salários dos funcionários da empresa contratada.

Inicialmente, considerado que 1 (um) ano tem 52 (cinquenta e duas) semanas úteis e que a jornada semanal é de 40 (quarenta) horas, isto resulta em 2080 (vinte mil e oitenta) horas por pessoa ao ano. Com este valor base de hora/ano e a carga horária ano do contrato, atualizados no Quadro 9 acima, é possível simular que o contrato comporta 3 (três) Consultores, 15 (quinze) Analistas de Sistemas e 12 (doze) Programadores. E, com o valor do pagamento mensal dos serviços em análise, descritos no Quadro 10 acima, é possível simular que a empresa recebe por (1) Consultor o valor de R\$ 19.592,09 (dezenove mil, quinhentos e noventa e dois reais e nove centavos), por (1) um Analista de Sistemas o valor de R\$ 11.755,25 (onze mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e vinte e cinco centavos) e por Programador o valor de R\$ 8.170,47 (oito mil, cento e setenta reais e quarenta e sete centavos). Considerando que a empresa fique com 20% (vinte por cento) destes valores, o que resta são R\$ 15.673,68 (quinze mil, seiscentos e setenta e três reais e sessenta e oito centavos) por Consultor, R\$ 9.404,20 (nove mil, quatrocentos e quatro reais e vinte centavos) por Analista de Sistemas e R\$ 6.536,38 (seis mil, quinhentos e trinta e seis reais e trinta e oito centavos) por programador. Por último, descontando todos os encargos trabalhistas e sociais em 95% (noventa e cinco por cento), o salário bruto do Consultor será de R\$ 8.037,78 (oito mil, trinta e sete reais e setenta e oito centavos), do Analista de Sistemas será de R\$ 4.822,66 (quatro mil, oitocentos e vinte e dois reais e sessenta e seis centavos) e do Programador R\$ 3.351,99 (três mil, trezentos e cinquenta e um reais e noventa e nove centavos).

Comparando a remuneração dos cargos efetivos do Tribunal de Justiça com o salário da simulação apresentada no Quadro 12, a seguir, é possível observar uma diferença de 85% (oitenta e cinco por cento) e 30% (trinta por cento) nos respectivos cargos destes profissionais que desempenham funções análogas.

Quadro 12 - Comparação Salarial - Analista de Sistemas e Programador

	Salário simulado	Remuneração concursado	Diferença
Consultor	R\$ 8.037,78	R\$ 10.240,76	27%
Analista de Sistemas	R\$ 4.822,66	R\$ 8.949,31	85%
Programador	R\$ 3.351,99	R\$ 4.358,23	30%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do portal transparência do TJRS (Rio Grande do Sul, 2010m).

A comparação operou-se entre os salários do Consultor com o do Analista de Sistemas detentor do número de matrícula menor, de forma que a escolha recaísse sobre funcionário da última classe do cargo. De outra banda, para a comparação do salário mensal do Analista de Sistemas e do Programador do quadro efetivo do Tribunal de Justiça com os mesmos cargos da contratada, utilizou-se como referencial o salário de profissional detentor do número de matrícula maior, de forma que a escolha recaísse sobre funcionário da primeira classe do respectivo cargo.

Por fim, outro contrato que faz-se alvo de análise, o de nº 38/2015, apesar de não referir-se diretamente ao desenvolvimento de sistemas, e sim a apoio técnico e mentoria. Este contrato foi selecionado por acrescentar profissionais de forma contínua, trabalhando nas dependência do Tribunal de Justiça, e por ter sofrido aditamento de acréscimo em 25%. O Quadro 13, a seguir, simula o quantidade de horas após o aditamento.

Quadro 13 - Valores unitários p/hora de serviço dos itens do objeto do contrato nº 38/2015

Item	Descrição	Horas/ano contratada	Horas ano c/ adit. 25%	Valor R\$/h serviço
1	Apoio técnico especializado e <i>mentoring</i> em desenvolvimento de sistemas com plataforma Java Enterprise Edition utilizando <i>framework</i> jCompany/Jaguar	20.000	25.000	150,00
2	Apoio técnico especializado e <i>mentoring</i> em arquitetura de sistemas com plataforma Java Enterprise Edition utilizando <i>framework</i> jCompany/Jaguar	6.000	7.500	214,15
3	Apoio técnico especializado e <i>mentoring</i> em arquitetura e desenvolvimento de sistemas com tecnologia Dephi	2.000	2.500	152,80

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do contrato nº 38/2015 e do 1º Termo Aditivo (Rio Grande do Sul, 2010g).

O fato de o contrato apresentar aditamento permite concluir os serviços são de utilização plena, e o valor pago por ano aos serviços do item 1 é de R\$ 3.750.000,00 (três milhões, setecentos e cinquenta mil reais), aos serviços do item 2 é de R\$ 1.606.125,12 (um milhão, seiscentos e sei mil e cento e viste cinco reais) e aos serviços do item 3 é de R\$ 382.000,00 (trezentos e oitenta e dois mil reais). O total do contrato por ano é de R\$ 5.738.125,00 (cinco milhões, cento e trinta e três mil, seiscentos e seis reais e doze centavos).

Da mesma forma que nos demais contratos, este não estipula a quantidade de profissionais, todavia, recuperando a mesma lógica de que um profissional trabalha 2080h/a (duas mil e oitenta horas por ano), podemos afirmar que: o primeiro serviço comporta 12 (doze) profissionais, o segundo serviço 4 (quatro) e o terceiro 1 (um) profissional.

2.3 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO 2

O Poder Judiciário do Rio Grande do Sul conta com uma estrutura física considerável, distribuída em todo o território do Estado. No que tange à estrutura criada para atender as demandas TI, encontra-se concentrada no Tribunal de Justiça, ou seja, na capital. Os serviços de TI, que necessitem de intervenção técnica, mais especificamente instalação ou manutenção de equipamentos, tanto no 1º como no 2º Grau de jurisdição, foram terceirizados, acompanhados pelos serviços de desenvolvimento de sistemas.

Em contrapartida, o parágrafo que introduz a justificativa do Projeto de Lei nº 283/1997 versa sobre a implantação de uma estrutura de TI própria, para viabilizar, no âmbito do Poder Judiciário Estadual, ou seja, no 1º e 2º Graus de jurisdição, um Plano Global de Informática. Denota-se, entretanto, que a criação de cargos se volta tão somente para o 2º Grau. Comparando com o que foi exposto até aqui, pode-se concluir que a estrutura proposta no projeto enviado ao Legislativo, não atenderia ao anseio apresentado. Importante aspecto ausente no PL, e imprescindível se considerada a estrutura física, é a criação de regionais do Departamento. É passível de dedução que os serviços terceirizados, principalmente no Departamento de Produção e Suporte, avançariam frente à estrutura legal que os originaram. Esta ausência também é responsável pela geração de dificuldades no quesito fiscalização das terceirizações dos serviços distribuídos em todas as sedes. Situação distinta é verificada quanto às terceirizações do Departamento de Sistemas, já que estão concentradas na sede do Departamento, o que, por sua vez, facilita a fiscalização dos contratos, apesar de envolver o conhecimento para o desenvolvimento de programas, devendo atentar para a questão da dependência.

Feitas essas considerações, o estudo passa a analisar as características do modelo gerencial nas terceirizações apresentadas.

3 ANÁLISE: A INFLUÊNCIA DA LÓGICA GERENCIAL NOS CONTRATOS SELECIONADOS

Os contratos analisados no capítulo anterior permitem contabilizar, no mínimo, 161 (cento e sessenta e um) profissionais trabalhando diretamente nas dependências sede do Poder Judiciário a serviço da Tecnologia da Informação. Na comparação com o quadro de cargos efetivos lotados no Departamento de Informática, 137 (cento e trinta e sete), podemos observar que este já foi superado em 17% (dezesete por cento) frente aos terceirizados. Estas contratações, que foram passíveis de análise, refletem a Forma de Administrar mista do Núcleo Estratégico do Estado, apresentada pelo PDRAE (2006), Quadro 1. O Plano afirma ainda que as transferências de serviços que podem ser controlados pelo mercado serão mais eficientes e econômicos. Com relação a estes itens, o estudo não coletou elementos para mensurá-los, entretanto, é no mínimo temeroso considerar que os serviços de Tecnologia de Informação possam ser transferidos para o mercado, haja vista o protagonismo da TI na execução da prestação de serviços primordiais que o Poder Judiciário oferece para a cidadania.

Outra análise que cabe observação é a diferença de salários dos profissionais terceirizados, considerando o que foi possível simular, frente ao dos cargos efetivos equivalentes. Estes últimos, são superiores em uma margem de 27% (vinte e sete por cento) para Analista de Sistemas de carreira, experientes; e 85% (oitenta e cinco por cento) para Analista de Sistemas de carreira inicial. Esta comparação recai na mesma lógica de percepção que DASSO Jr. (2006, p.258) faz ao comparar o funcionário estatutário ao celetista. Ou seja, cria no ambiente de trabalho duas categorias de funcionários, os de “primeira” e os de “segunda”, onde o primeiro tem estabilidade e direito à aposentadoria integral, e o segundo não conta com esses mesmos direitos. Os contratos de manutenção de equipamentos analisados (nº 208/2012 e nº 26/2015) ainda permitem transferências de serviços para empresas parceiras, isto é, quarterização de serviço, o que na cadeia de retenção de lucro tende a diminuir o salário do trabalhador que efetivamente executa a tarefa.

Esses mesmos contratos, bem como todos analisados neste estudo, encontram cognição com as ideias do gerencialismo, perfilham a concepção de que o controle dos processos não merece concentração de esforços, estes devem mirar

o cumprimento das metas. Esta constatação tornou-se razoável mediante a observação do foco das metas nos contratos, bem como é ancorada pelo número de gestores alocados por contrato, que, de acordo com a fonte consultada, dispõe de um gestor por contrato e inexistente fiscal. Ilustra e corrobora esse entendimento, a complexidade dos acordos de níveis de serviços, ou indicadores, do contrato nº 38/2015, apresentados no Quadro 14, a seguir:

Quadro 14 - Indicadores de Níveis de Serviços do Contrato nº 38/2015

Indicador	Métrica	Percentual de desconto
INS01 – Dias úteis de atraso no aceite e aprovação de Ordem de Serviços	INS01 >= 11 dias	10%
	10 dias >= INS01 >= 6 dias	5%
	5 dias >= INS01 >= 1 dia	2%
INS02 – Percentual de atraso no prazo de término das Ordens de Serviço (O.S.)	INS02 >= 31%	10%
	30% >= INS02 >= 21%	5%
	20% >= INS02 >= 11%	2%
INS03- Percentual de ajuste no volume de horas técnicas alocadas para execução das O.S.	INS03 >= 31%	10%
	30% >= INS03 >= 21%	5%
	20% >= INS03 >= 11%	2%
INS04 – Percentual de desatendimento de tarefas	INS04 >= 31%	10%
	30% >= INS04 >= 16%	5%
	15% >= INS04 >= 1%	2%

Fonte: Adaptada pelo autor a partir do Termo de Referência anexo ao contrato nº 38/2015 (Rio Grande do Sul, 2010g)

Os processos de controle, após a execução do contratado, estão bem definidos, porém a descrição do controle de fiscalização é inexistente. No mesmo sentido, a regulamentação nº182/2013 CJN foca-se em regulamentar o processo do projeto básico e abandona a regulamentação da fiscalização, como apresentado em seu inciso XII, do art. 2º:

Equipe de Gestão da Contratação: equipe composta pelo Gestor do Contrato, responsável por gerir a execução contratual e, **sempre que possível e necessário**, pelos Fiscais Demandante, Técnico e Administrativo, responsáveis por fiscalizar a execução contratual, consoante às atribuições regulamentares: (CNJ, Res. 182/2013, grifo nosso)

A expressão, *sempre que possível e necessário*, demonstra que não será exigido um controle universal nos processos de gestão do contrato. A identificação da ausência de nomeação de fiscais, além do gestor, reforça um dos objetivos próprios ao gerencialismo, de ter como âmago o resultado e o controle após a execução do contratado. Esse fundamento, que também encontra guarida no PDRAE, foi possível identificar em todos os contratos analisados. No plano, é assim expressado:

[...]substituir a administração pública burocrática, rígida, voltada para o controle *a priori* dos processos, pela administração pública gerencial, baseada no controle *a posteriori* dos resultados e na competição administrada (MARE, 1995, p.46).

No que tange à aplicação da lógica instrumental do gerencialismo no processo de adaptação da produção à demanda, foi visualizada no contrato nº 165/2014, que na busca das melhores práticas recorreu ao berço europeu do liberalismo (o Reino Unido). Através da biblioteca do ITIL, que se auto declara de melhores práticas, o Poder Judiciário despendeu R\$ 6.078.000,00 (seis milhões e setenta e oito mil reais). O Edital da Concorrência nº 02/2014, que originou o contrato em tela, assim justifica o dispêndio financeiro no item 3.1 do Termo de Referência:

O presente expediente visa à aquisição de solução integrada para fins de gestão do ciclo de vida dos serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul aderente ao "framework" de gerenciamento do ciclo de vida dos serviços de TIC denominado "Information Technology Infrastructure Library" (ou ITIL). O "framework" (ou biblioteca) ITIL consiste em um conjunto de melhores práticas que é mapeado em um conjunto de processos a serem implantados no desenho, na operação e na manutenção dos serviços de TIC. Em sua essência, **a biblioteca ITIL busca promover a gestão dos recursos computacionais com foco no cliente** e na qualidade da entrega de tais serviços, envolvendo por conseguinte a implantação de uma coleção de processos de negócios para a gestão efetiva dos recursos de TIC de uma dada organização, tendo como objetivo **principal o alinhamento estratégico dos seus recursos tecnológicos com seus processos de negócio** (Rio Grande do Sul, 2010i, p.95, grifo nosso).

No destaque, bem como na listagem dos processos, dos 26 (vinte e seis) processos da biblioteca ITIL v.3 do Quadro 15, a seguir, encontram-se elementos suscetíveis à observação de DASSO Jr. (2006, p.178 e 181), no que diz com a ausência da variável humana e a desconsideração, por completo, das características culturais e especificidades da Administração Pública.

Quadro 15 - Coleção de processo do ITIL v.3

Estágio	Item	Processo
Estratégia de Serviço	1	Geração da Estratégia de Negócio
	2	Gerenciamento Financeiro
	3	Gerenciamento de Portfólio de Serviço
	4	Gerenciamento da Demanda
Desenho de Serviço	5	Gerenciamento da Capacidade
	6	Gerenciamento da Continuidade
	7	Gerenciamento da Disponibilidade
	8	Gerenciamento de Fornecedores
	9	Gerenciamento da Segurança da Informação
	10	Gerenciamento do Catálogo de Serviços
	11	Gerenciamento do Nível de Serviço
Transição de Serviço	12	Avaliação
	13	Gerenciamento de Configuração
	14	Gerenciamento de Liberações
	15	Gerenciamento de Mudanças
	16	Gerenciamento do Conhecimento
	17	Planejamento e Suporte da Transição
	18	Validação e Teste de Serviço
Operação de Serviço	19	Cumprimento de Requisição
	20	Gerenciamento de Acesso
	21	Gerenciamento de Eventos
	22	Gerenciamento de Incidentes
	23	Gerenciamento de Problemas
Melhoria Contínua de Serviço	24	Mensuração de Serviços
	25	Processo de Melhoria em 7 Etapas
	26	Relatório de Serviço

Fonte: Edital Concorrência nº02/2014(Rio Grande do Sul, 2010i p.96)

O contrato último mencionado revela a busca de técnicas para adaptar a produção à demanda, usado pela iniciativa privada para auferir lucro. Não contempla os trâmites inerentes ao Direito Administrativo, nem a estrutura hierárquica rígida em que o Poder Judiciário se sustenta.

A desconsideração da variável humana na lógica de exigir ao máximo dos recursos, com foco em cumprir metas e alcançar resultados acordados, pode ser observada na denúncia que o SINDPPD-RS protocolou no Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, aos 20 de maio deste ano de 2016. Nesta, o sindicato

reitera que denúncias de assédio moral estão se repetindo por funcionários terceirizados lotados nas dependências do Tribunal de Justiça.

Contudo, o SINDPPD/RS **continua** recebendo reclamações e denúncias de trabalhadores da INTERADAPT, **lotados nesse Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul**, em relação ao tratamento dispensado aos mesmos, dentre outras questões que serão abordadas abaixo: As denúncias dão conta de que a INTERADAPT continua controlando as idas ao banheiro de seus funcionários, interpretando-as como situações em que os trabalhadores abandonam seus PA's/Postos de Atendimento, o que estaria inclusive servindo de motivo para demissão de trabalhadores, segundo informações que chegaram ao nosso conhecimento. De acordo com as denúncias, a gerente da INTERADAPT, responsável pelos serviços nesse TJ, ameaça os funcionários da empresa, visando mantê-los nos Postos de Atendimento e constringendo aqueles que os deixam, e com relação às demissões e punições, dizendo ser necessário "atirar corpos na praça" para que todos sigam o exemplo (Ofício nº 115/2016, SINDPPD-RS, 2015a).

Destaca, também, que após acordo em Ação Civil Pública junto à Procuradoria Geral do Trabalho da 4ª Região, a empresa INTERADAPT *Solutions* S.A continua a praticar assédio moral. A empresa em tela é a contratada para implementar o biblioteca ITIL v3 (contrato nº 165/2014) e realizar os atendimentos técnicos de N1 e N2 (contrato nº 166/2014) (SINDPPD-RS, 2015a).

Somado a estes, PAULA (2005, p. 94) disserta que a eficiência deste modelo ainda esconde os limites do setor privado e procrastina a elaboração de ideias que realmente atendam às necessidades do setor público. Este contrato, também é um exemplo das consequências da ausência de uma Teoria Geral da Administração Pública, apontada por DASSO Jr. (2006, p.169).

Nos dois contratos analisados afetos ao Departamento de Sistemas é factível a observação da valorização do *Know-how* (saber fazer) da iniciativa privada. O valor do homem-hora pago à contratante por consultoria e mentoria chamam à atenção. No contrato nº 144/2011, o valor hora da consultoria é R\$ 112,85²¹ (cento e doze reais e oitenta e cinco centavos) e no contrato nº 38/2015, consultoria e mentoria, perfazem a média de R\$ 172,31²² (cento e setenta e dois reais e trinta e um centavos). Como apresentado anteriormente, a formação básica superior destes profissionais é a mesma dos cargos efetivos de Analista de Sistemas. O Departamento, ou futura Diretoria, possui 40 (quarenta) Analistas de Sistemas, que passaram por concurso público, e recebem em média R\$ 9.595,03²³ (nove mil, quinhentos e noventa e cinco reais com três centavos) de remuneração mês, que

²¹ Valor extraído do Quadro 10.

²² Média extraída do Quadro 12.

²³ Média extraída da remuneração mensal dos Analistas de Sistemas do Quadro 12, acima.

traduzido em horas corresponde a R\$ 57,11²⁴ (cinquenta e sete reais e onze centavos). Esta ideia de enaltecer o mercado, ou iniciativa privada, por se estimar mais eficiente que o Estado, nasce com as raízes do liberalismo, através das Escolas dos economistas pensadores, avança com o liberalismo na América do Sul, pelo consenso de Washington, e chega no Brasil pela PDRA.

Importa, ainda, 3 (três) itens referentes às atribuições do consultor, descritos no Termo de Referência do Edital do PE nº 83/2011:

- 2.1.1.1 A prestação de serviços, incluindo capacitação e mentoring, voltados à **melhoria de procedimentos**, artefatos e métodos **utilizados pelo Departamento de Informática do TJRS em seus processos internos** de desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação;
- 2.1.1.2 A análise do modelo atual de desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação e a elaboração de proposta de **novo modelo aderente às melhores práticas do mercado** [...]; e 2.1.1.4 O suporte ao gerenciamento de projetos e ao gerenciamento de **equipes de projetos. A distribuição do trabalho**, acompanhamento e controle da execução de projetos (Rio Grande do Sul, 2010I, p14, grifo nosso).

Nestes grifos, apreende-se a forma do modelo gerencial com todo o seu potencial, pois viabilizou que o mercado, consultor, organize e distribua o trabalho dentro da estrutura do Departamento de Informática. A distribuição de trabalho não ficou restrita aos Analistas de Sistemas e Programadores terceirizados, incluiu os funcionários concursados, pois o grifo do item 2.1.1.1 comprova a ingerência do contrato no Departamento, extrapolando a gestão por contrato, ou seja, a contratada é quem faz a gestão do serviço. Como bem apresenta (DASSO Jr., 2006 apud Pierre BOURDIE, 1998, p.73): “O liberalismo é uma doutrina com uma “roupagem científica” que busca uma forma de desmoralização. Nestes contratos, principalmente os consultores, recebem um status superior para alterar processos internos de desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação.

O texto até aqui apresentado, demonstra claramente a aplicação dos princípios da Escola Austríaca: de que o mercado apresenta uma gama demasiada de informações, que nos casos apresentados são traduzidos como justificativas para contratação de especialistas terceirizados organizar e dar as direções tecnológicas (contrato nº 144/2011 e nº 38/2015).

A introdução da tecnologia Java no desenvolvimento de soluções de Tecnologia de Informação e Comunicação do TJRS, ao mesmo tempo em que ampliou as possibilidades de inovação e de resolução de problemas pelo uso da tecnologia, inseriu desafios mais complexos para profissionais de TIC desta Corte. A exposição de aplicações transacionais na Internet,

²⁴ Usando a mesma base referencial deste estudo, 8 (oito) horas diárias e 21 (vinte e um) dias úteis no mês.

requerendo **gestão mais complexa** da segurança da informação, bem como a interoperabilidade exigida entre os diversos sistemas e plataformas (legados e novos), **exigem habilidades e experiências diferenciadas dos projetistas, analistas e programadores de sistemas responsáveis** pela construção e manutenção das soluções de TIC. A presente contratação vem ao encontro desta realidade, **inserindo nas equipes do TJRS competências e experiências em situações similares enfrentadas pela iniciativa privada** (Rio Grande do Sul, 2010n, p.24 , grifo nosso).

Acrescenta-se, a contratação de consultores é o paralelismo do princípio de que o Estado não teria como dar ordens ou comandos, restando-lhe tão somente as funções inerentes às proibições, por intermédio das leis (Dasso Jr., 2006 *apud* Hayek, 2005).

Em suma, se o objetivo do gerencialismo é a eficiência e a economicidade, não seria mais vantajoso qualificar os profissionais concursados, ao invés de despendar R\$ 6.492.494,36²⁵ (seis milhões, quatrocentos e noventa e dois mil, quatrocentos e noventa e quatro reais e trinta e seis centavos) por ano, para a iniciativa privada ingerir no Departamento com consultorias e prestar apoios de mentoria? Para este questionamento, atrevo-me até a simular um debate: A réplica de um hegemônico pode ser calculada: *“Ao qualificar o quadro efetivo, o mercado o absorve”*. A tréplica do contra-hegemônico será: *“Este é um risco que todos correm, Estado e mercado”*. O próximo argumento hegemônico será: *“O mercado consegue repor suas perdas de RH com mais agilidade”*. A resposta contra-hegemônica desta simulação será: *“O serviço público também, o Estado faz as leis, seria o caso de legalizar esta qualificação, para obter as garantias com remuneração a nível de mercado”*.

Por fim, dos contratos passíveis de análise do período proposto, pode-se concluir que as práticas gerenciais estão presentes não só com delegações dos serviços, diretos e inerentes ao setor, para o setor privado, como também impactam os serviços internos a ponto de ingerir nas áreas internas do Departamento de Informática do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul.

²⁵ Soma do custo ano de consultoria do contrato 144/2011 somado ao custo ano contrato nº 38/2015 de consultoria e mentoria.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estrutura do Departamento de Informática do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, criada com a Lei Estadual nº 11.195/98, ofereceu resistência às ideias do gerencialismo, como se denota na justificativa ao Projeto de Lei nº 283/97. Naquela ocasião, o PDRAE, de 1995, estava em plena implantação pelo Ministério da Administração e da Reforma do Estado, e, ainda assim, foram criados cargos efetivos, com recursos próprios, para desenvolver sistemas de forma a abranger o desenvolvimento da própria tecnologia. Ademais, expressava que a estrutura reduzida não viabilizaria a absorção ou geração do conhecimento no âmbito da Unidade. Essa posição, defendida na justificativa, não resistiu à ideologia política hegemônica, que adequa a demanda do Estado ao uso do mercado, e que, por sua vez, restou transparente neste estudo.

Bresser Pereira, 1991, defendeu o Consenso de Washington aludindo que o crescimento do Estado se dava principalmente pelo excesso de regulação e empresas estatais ineficientes. O Estado sempre vai crescer, a questão é quem vai fazer a gestão da demanda? No caso apresentado, nem o próprio Bresser poderia prever que a gestão de TI ultrapassaria o quadro elaborado, Quadro 1, em seu Plano Diretor e o gerencialismo avançaria em direção ao Núcleo Estratégico.

A economicidade prometida com a redução do custeio, agora se transformou em custo de contratos, onde as empresas buscam no Estado uma fonte de renda. O Estado, tal como mais um cliente, é natural que a relação seja de uma aproximação estreita, podendo assemelhar-se ao patrimonialismo. Ou seja, o modelo gerencial não garante o fim do patrimonialismo, antes sim direciona quem será o detentor de tal benefício por intermédio de uma roupagem científica.

Os órgãos reguladores até se atentaram para as falhas constantes nas contratações públicas de TI, ainda assim, a regulamentação não englobou todo ciclo de vida de uma contratação e flexibilizou em demasia a fiscalização da execução em detrimento do resultado.

Colocado desta maneira, parece que a Administração Pública não tem solução, já passou pelos modelos, Patrimonialista, Burocrático, e na atualidade, pelo Gerencialismo, que segundo estudos de Paula (2005) e o curso do momento político atual, já entrou em crise. A bem de uma realidade factível para a Administração

Pública, decorrente de uma avaliação crítica, é premente uma Teoria Geral da Administração Pública, que tome como base os acertos e os erros das últimas formas de Administrar o Estado, para evitar ao máximo a distorção nas interpretações do novo modelo que surgirá. Caso contrário, o Estado vai continuar a fazer tentativas de adaptações de padrões pensados de forma exógena, reforçará as dependências do mercado e atenderá aos interesses de terceiros, e, por último, criará regras para tentar evitá-las em um ciclo sem fim.

Em síntese, este estudo fez referência a uma amostragem de contratações administrativas para concatenar as influências do modelo de Estado com modelo de Administração Pública. E, por bem, logrou responder à questão proposta de demonstrar os impactos do atual modelo de gestão nas contratações propostas, entretanto, para conquistar o objetivo proposto no paragrafo anterior, carece de mais estudos no sentido de alcançar a proposição efetiva de novas ideias que venham a se instituir e predominar frente às lógicas puramente econômicas impostas pelo mercado.

BIBLIOGRAFIA

AMORIM, Helder Santos. **Terceirização no serviço público**: uma análise à luz da nova hermenêutica constitucional. São Paulo: LTr, 2009.

ANDERSON, Perry. Balanço do neoliberalismo. *In* SADER, Emir & GENTILI, Pablo (organizadores.) **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995, p. 9-23.)

BORON, Atilio. **Imperio & imperialismo**: uma lectura crítica de Michael Hardt y Antonio Negri. Buenos Aires: CLACSO, 2002.

BOURDIEU, Pierre. **Contrafogos: táticas para enfrentar a invasão neoliberal**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Acórdão 0916/2015 Ata 14 Plenário**. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/Jurisprudencia.faces?colegiado=PLENARIO&numeroAcordao=0916&anoAcordao=2015>>. Acesso em: 10 set. 2015.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1919/2012 Ata 18 Plenário**. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/Jurisprudencia.faces?numeroAcordao=1919&anoAcordao=2012>>. Acesso em 16 out. 2015.

BRASIL. Poder Judiciário. Justiça do Trabalho da 4ª Região, **Acórdão da 5ª Turma. Processo nº 0020028-21.2013.5.04.0026 (RO)**. Disponível em: <http://gsa6.trt4.jus.br/search?q=cache:Whzp-Yfh_6MJ:jbintra.trt4.jus.br:8080/pje_2grau_helper/jurisp%3Fo%3Dd%26c%3D2102288%26v%3D4204576+carga+hor%C3%A1ria+help+desk+inmeta:DATA_DOCUMENTO:2015-05-12..2016-05-12++&client=jurisp&site=jurisp_s p&output=xml_no_dtd&proxystylesheet=jurisp&ie=UTF-8&lr=lang_pt&proxyreload=1&access=p&oe=UTF-8>. Acesso em: 11 mai. 2016.

BRASIL. **Constituição da Republica Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 12 nov. 2015.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm>. Acesso em: 13 mai.2016.

BRASIL. **Decreto Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em: 09 nov. 2015.

BRASIL. **Decreto nº 2.745, de 24 de agosto de 1998**. Aprova o Regulamento do Procedimento Licitatório Simplificado da Petróleo Brasileiro S.A. - PETROBRÁS previsto no art . 67 da Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997. Disponível em: <

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2745.htm#anexo>. Acesso em: 23 mar. 2016.

BRASIL. **Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005**. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm>. Acesso em: 10 nov. 2015.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 05, de 15 de agosto de 1995**. Altera o § 2º do art. 25 da Constituição Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc05.htm>. Acesso em: 08 out. 2015.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 06, de 15 de agosto de 1995**. Altera o inciso IX do art. 170, o art. 171 e o § 1º do art. 176 da Constituição Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc06.htm>. Acesso em: 08 out. 2015.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 07, de 15 de agosto de 1995**. Altera o art. 178 da Constituição Federal e dispõe sobre a adoção de Medidas Provisórias. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc07.htm>. Acesso em: 08 out. 2015.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 08, de 15 de agosto de 1995**. Altera o inciso XI e a alínea "a" do inciso XII do art. 21 da Constituição Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc08.htm>. Acesso em: 08 out. 2015.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 09, de 09 de novembro de 1995**. Dá nova redação ao art. 177 da Constituição Federal, alterando e inserindo parágrafos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc09.htm>. Acesso em: 08 out. 2015.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19 de 4 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 08 out. 2015.

BRASIL. Poder Executivo Federal. **Instrução Normativa nº 04, de 12 de novembro de 2010**. Dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática (SISP) do Poder Executivo Federal. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/sisp-conteudo/nucleo-de-contratacoes-de-ti/modelo-de-contratacoes-normativos-e-documentos-de-referencia>>. Acesso em: 14 out. 2015.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 09 nov. 2015.

BRASIL. **Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997.** Dispõe sobre a política energética nacional, as atividades relativas ao monopólio do petróleo, institui o Conselho Nacional de Política Energética e a Agência Nacional do Petróleo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9478.htm#art67>. Acesso em: 23 mar. 2016.

BRASIL. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002.** Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10520.htm>. Acesso em: 10 nov. 2015.

BRASIL. **Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011.** Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC; altera a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, a legislação da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) e a legislação da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero); cria a Secretaria de Aviação Civil, cargos de Ministro de Estado, cargos em comissão e cargos de Controlador de Tráfego Aéreo; autoriza a contratação de controladores de tráfego aéreo temporários; altera as Leis nºs 11.182, de 27 de setembro de 2005, 5.862, de 12 de dezembro de 1972, 8.399, de 7 de janeiro de 1992, 11.526, de 4 de outubro de 2007, 11.458, de 19 de março de 2007, e 12.350, de 20 de dezembro de 2010, e a Medida Provisória nº 2.185-35, de 24 de agosto de 2001; e revoga dispositivos da Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm>. Acesso em: 23 mar. 2016.

BRASIL. Advocacia Geral da União (AGU). **Manual de Fiscalização de Contratos.** Disponível em: <<http://www.agu.gov.br/page/download/index/id/23251098>>, 2013. Acesso em: 02 mar. 2016.

BRASIL. MARE. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília, 1995 Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2015.

BRASIL. Congresso Nacional. **Projeto de Lei nº 4.330 de 2004.** Dispõe sobre os contratos de terceirização e as relações de trabalho deles decorrentes. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=F2B8F43B1ECE12F1A7B59498E5894301.proposicoesWeb2?codteor=1325350&filenome=Tramitacao-PL+4330/2004>. Acesso em: 11 nov. 2015.

BRASIL. Conselho Nacional da Justiça (CNJ). **Resolução nº 182, de 17 de outubro de 2013.** Dispõe sobre diretrizes para as contratações de Solução de Tecnologia da Informação e Comunicação pelos órgãos submetidos ao controle administrativo e financeiro do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/atosnormativos?documento=1874>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Sistema Integrado de Serviços Gerais-Departamento de Logística.** Disponível em: <<http://189.9.7.60/Qv>>

AJAXZfc/opendoc.htm?document=Painel%20de%20Compras.qvw&host=QVS%40win-uep82lprjmh&anonymous=true>. Acesso em: 12 set. 2015.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho (TST) **Súmula 331**. Disponível em: <http://ww3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_301_350.html#SUM-331>. Acesso em 11 nov.2015.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **A Crise da América Latina: Consenso de Washington ou Crise Fiscal?**. Pesquisa e Planejamento Econômico, 21 (1), abril 1991:3-23.

COMBLIN, José. **O neoliberalismo: ideologia dominante na virada do século**. 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

DASSO, Aragon Jr.. **Reforma do Estado com Participação Cidadã? Déficit Democrático das Agências reguladoras Brasileiras**. Tese (Doutorado em Direito) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina. 2006.

DASSO, Aragon Jr.. **Fiscalização e Gestão de Contratos**. In: Curso de Gestão de Contratos. Escola Superior da Magistratura. Outubro de 2014.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 27ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FERNANDES, A. A; ABREU, V.F. **Implantando a Governança de TI: da Estratégia dos Processo e Serviços**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

GUERRERO, Omar. **La Administración Pública del Estado Capitalista**. Barcelona : Editora Fontamara, 1981.

HAYEK, Friedrich A. **Camino de servidumbre**. Madri: Alianza, 2005.

HOOD, Christopher. **Public management for all seasons?** In: Public Administration , Londres, v.69, nº 01, 1991, p3-19.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PERNAMBUCO. Agência Estadual de Tecnologia da Informação. **O que é Ponto de Função?** Disponível em: < <http://www.portaisgoverno.pe.gov.br/web/metricas-de-software/definicoes#1>>, 2016. Acesso em: 16 mai. 2016.

Portal Brasil-**Índices Financeiros**. Disponível em:<<http://www.portalbrasil.net/igpm.htm>>. Acesso em: 16 mai. 2016.

Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (**PGQP**). Disponível em <<http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php>>. Acesso em: 27 fev. 2016.

RIO GRANDE DO SUL-Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJRS). Compras licitações. **Edital do Pregão Eletrônico nº 83/2011-DEC**. Disponível em: <http://www.tjrs.jus.br/site/compras/licitacoes_pesquisa/>, 2010l. Acesso em: 07 mai. 2016.

RIO GRANDE DO SUL-Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJRS). Compras-licitações. **Edital do Pregão Eletrônico nº 121/2012-DEC**. Disponível em: <http://www.tjrs.jus.br/site/compras/licitacoes_pesquisa/> ,2010h. Acesso em: 07 mai. 2016.

RIO GRANDE DO SUL-Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJRS). Compras licitações. **Edital da Concorrência nº 02/2014-DEC**. Disponível em: <http://www.tjrs.jus.br/site/compras/licitacoes_pesquisa/> , 2010i. Acesso em: 07 mai. 2016.

RIO GRANDE DO SUL-Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJRS). Compras licitações. **Edital do Pregão Eletrônico nº 19/2015-DEC**. Disponível em: <http://www.tjrs.jus.br/site/compras/licitacoes_pesquisa/>, 2010n. Acesso em: 17 mai. 2016.

RIO GRANDE DO SUL-Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJRS). **Comarcas**. Disponível em: < http://www.tjrs.jus.br/site/poder_judiciario/comarcas>, 2010a. Acesso em: 17 abr. 2016.

RIO GRANDE DO SUL-Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJRS). **Compras Licitações-Contratos**. Disponível em: <<http://www.tjrs.jus.br/site/compras/contratos/>>, 2010g. Acesso em 03 fev. 2016.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 7.356, de 1º de fevereiro de 1980**. Dispõe sobre o Código de Organização Judiciária do Estado. Disponível em: < <http://www.al.rs.gov.br/FileRepository/repLegisComp/Lei%20n%C2%BA%2007.356.pdf>>. Acesso em: 20 de mar. 2016.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 10.407, de 06 de Junho de 1995**. Cria cargos nos Serviços Auxiliares do Tribunal de Justiça e dá outras providências. Disponível em: < http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=12349&hTexto=&Hid_IDNorma=12349>. Acesso em: 02 mai. de 2016.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 11.195, de 15 de Julho de 1998**. Cria cargos e funções nos Serviços Auxiliares do Tribunal de Justiça e dá outras providências. Disponível em: < <http://www.al.rs.gov.br/filerepository/repLegis/arquivos/11.195.pdf>>. Acesso em: 02 mai. 2016.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 13.118, de 06 de Janeiro de 2009**. Cria cargos efetivos nos Serviços Auxiliares do Tribunal de Justiça e dá outras providências. Disponível em: <http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXT O&Hid_TodasNormas=52404&hTexto=&Hid_IDNorma=52404>. Acesso em: 02 mai. 2016.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 13.915, de 12 de janeiro de 2012**. Cria cargos efetivos e funções gratificadas nos Serviços Auxiliares do tribunal e dá outras providências. Disponível em: http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=57275&hTexto=&Hid_IDNorma=57275, 2012. Acesso em: 02 mai. 2016.

RIO GRANDE DO SUL-Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJRS). **Lista de Servidores do 2º Grau**. Disponível em: <http://www.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/servidores/doc/2Grau.pdf>, 2010f. Acesso em: 03 mai. 2016.

RIO GRANDE DO SUL-Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJRS). **Portal Transparência**. Disponível em: <<http://transparencia.tjrs.jus.br/>>, 2010b. Acesso em: 20 abr. 2016.

RIO GRANDE DO SUL-Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJRS). **Portal Transparência**. Força de Trabalho. Disponível em: <http://transparencia.tjrs.jus.br/forca_trabalho/index.php>, 2010d. Acesso em: 20 abr. 2016.

RIO GRANDE DO SUL-Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJRS). **Portal Transparência**. Detalhamento da Folha de Pagamento de Pessoal. Disponível em: <<http://www.tjrs.jus.br/site/administracao/transparencia/fpp.html>>, 2010m. Acesso em: 17 mai. 2016.

RIO GRANDE DO SUL-Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJRS). Compras licitações. **Pregão Presencial nº 36/2013-DEC**. Disponível em: <http://www.tjrs.jus.br/site/compras/licitacoes_pesquisa/>, 2010j. Acesso em: 07 mai. 2016.

RIO GRANDE DO SUL- Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJRS). **Prestação de Contas-Relatório anual de 2015**. Disponível em: <http://www.tjrs.jus.br/site/administracao/prestacao_de_contas/relatorio_anual/2015/index.htm>, 2010c. Acesso em: 12 fev. 2016.

RIO GRANDE DO SUL. **Projeto de Lei nº 283 de 1997**. Cria cargos e funções nos Serviços Auxiliares do tribunal de Justiça e dá outras providências. Disponível em:<<http://www.al.rs.gov.br/legislativo/ExibeProposicao/tabid/325/SiglaTipo/PL/NroProposicao/283/AnoProposicao/1997/Default.aspx>>. Acesso em: 10 mai.2016.

RIO GRANDE DO SUL. **Projeto de Lei nº 274 de 1994**. Cria cargos nos Serviços Auxiliares do tribunal de Justiça e dá outras providências. Disponível em:<<http://www.al.rs.gov.br/legislativo/ExibeProposicao/tabid/325/SiglaTipo/PL/NroProposicao/274/AnoProposicao/1994/Origem/Px/Default.aspx>>. Acesso em 10 mai. 2016.

RIO GRANDE DO SUL-Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJRS). **Sobre o Poder Judiciário**. Disponível em: <http://www.tjrs.jus.br/site/poder_judiciario/sobre.html> 2010. Acesso em: 17 abr. 2016.

RIO GRANDE DO SUL-Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJRS). **Sobre o DTIC-Histórico**. Disponível em: <<https://www.tjrs.gov.br/sistemas/dtic/site/index.php>>, 2010e. Acesso em: 12 fev. 2016.

RIO GRANDE DO SUL. Diário da Justiça Eletrônico. **Súmula 662/2015-DEC** Disponibilizado em 20 de Agosto de 2015. Edição nº 5.625. Disponível em:<http://www3.tjrs.jus.br/servicos/diario_justica/dj_principal.php?tp=0&ed=5625&pag=4>, 2010k. Aceso em: 16 mai. 2016.

SINDICATO DOS TRABALHADORES EM PROCESSAMENTO DE DADOS NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (SINDPPD-RS). **Convenção Coletiva**. Disponível em: <<http://www.sindppd-rs.org.br/wp-content/uploads/2015/10/CONVENCAO-COLETIVA-DE-TRABALHO-Particulares-2013-2015.pdf>>, 2015. Acesso em: 14 mai. 2016.

Sindicato dos Trabalhadores em Processamento de Dados no Estado do Rio Grande do Sul (**Sindppd-RS**)-**Convenção Coletiva** . Disponível em: <<http://www.sindppd-rs.org.br/setor-privado-denuncia-terceirizada-de-ti-do-tribunal-de-justica-controla-idados-trabalhadores-ao-banheiro/>>, 2015a. Acesso em: 21 mai.2016.

Significados. **Mentoring**. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/mentoring/>>. Acesso em 15 mai. 2016.

ANEXOS - ILUSTRAÇÕES

Quadro 3 - Relação de Sistemas

Nome	Tipo	Mantenedor	Descrição
AJC	Desktop	Tribunal de Justiça	Sistema para gestão de arquivo digital (1º Grau).
BACEN-Jud	Desktop	BACEN	Sistema para gestão de valores bloqueados (penhora).
Calcpro	Desktop	Tribunal de Justiça	Sistema para automação de cálculos monetários.
Calcpro2G	Desktop	Tribunal de Justiça	Sistema para automação de cálculos monetários, utilizado pela instância de 2º Grau.
CargaThemis2G	Desktop	Tribunal de Justiça	Módulo do Sistema Themis (2º Grau) para redação de documentos.
CEC	Desktop	Procergs	Sistema para controle de execuções criminais.
CEFE	Desktop	FDRH	Sistema para controle de efetividade de estagiários.
e-Themis1g	Web	Tribunal de Justiça	Sistema para gestão de processos judiciais de 1º Grau (nova versão – web).
Emulador de Terminal	Desktop	Procergs	Permite a utilização do terminal para acesso aos servidores do tipo “IBM 3270”, referente a sistemas corporativos armazenados na Procergs.
Formatador de Notas de Expediente	Desktop	Procergs	Sistema para a formatação de Notas de Expediente.
GCI	Web	Procergs	Sistema para conectividade das aplicações Web desenvolvidas pela Procergs.
JPRUD	Desktop	Tribunal de Justiça	Sistema para gerenciamento de ementas e documentos jurisprudenciais.
Jus-VEC	Desktop	Tribunal de Justiça	Sistema para automação do controle de processos criminais, nas Varas de Execução Criminal (VEC).
Liquid	Desktop	Tribunal de Justiça	Sistema para visualização de contracheques, sob utilização do Departamento de Recursos Humanos (DRH).
Memorial	Desktop	Exotics Informática	Sistema para gestão do memorial do TJRS, sob uso da Contadoria.
PAG	Desktop	Tribunal de Justiça	Sistema de pagadoria, utilizado para a disponibilização de numerário de pequenas despesas.
Pergamum	Web	Tribunal de Justiça	Sistema para automação, gestão e consulta de acervo bibliográfico.
Portal do Selo	Web	Tribunal de Justiça	Sistema para gerenciamento dos Selos de Fiscalização Digital, utilizado pelos titulares de cartórios extrajudiciais.
PSS/DRS	Desktop	Kenta	Sistema de degravação para a taquigrafia.
Ronda	Desktop	Senior Sistemas	Sistema para controle do registro de ponto eletrônico, para uso do DRH.
SAV	Desktop	Tribunal de Justiça	Sistema de Atendimento Virtual, de utilização nas Comarcas do TJRS.
SCHT1G	Desktop	Tribunal de Justiça	Sistema para processamento das remessas bancárias e recebimento/destinação de guias de custas.
SCM	Desktop	Polis Informática	Sistema de Controle de Materiais, sob uso do Departamento de Materiais.
Segur	Desktop	Tribunal de Justiça	Administração do Sistema de Segurança.
SEP	Web	Tribunal de Justiça	Sistema para automatização de escrituras públicas.
SGP	Desktop	Tribunal de Justiça	Sistema para o gerenciamento de precatórios.
Sistema dos Coletores e Serviços (CONEX)	Desktop	Senior Sistemas	Sistema para coleta dos registros de frequência do ponto eletrônico, para uso do Departamento de Recursos Humanos (DRH).
SIGEP	Desktop	Correios	Sistema de Gerenciamento de Postagens.
SPI	Desktop	Procergs	Sistema de Protocolo Integrado, para automatização do registro de protocolo de documentos.
Themis 1G VEC	Desktop	Tribunal de Justiça	Sistema para gestão de processos judiciais de 1º Grau, para atendimento às Varas de Execução Criminal (VEC).
Themis1G	Desktop	Tribunal de Justiça	Sistema para gestão de processos judiciais de 1º Grau.
Themis2G	Desktop	Tribunal de Justiça	Sistema para gestão de processos judiciais de 2º Grau.
ThemisAdmin	Desktop	Tribunal de Justiça	Sistema para gestão de processos e documentos administrativos.
TJ Arquivo – Operação	Desktop	TJ	Sistema para gestão de arquivo digital (2º Grau).
TJP (Tribunal de Justiça – Processos)	Desktop	Procergs	Sistema para gestão de processos judiciais.
Trocadoc	Desktop	Procergs	Sistema para intercâmbio eletrônico de documentos, sob uso da Diretoria Financeira.
VisualDoc	Desktop	Tribunal de Justiça	Sistema para gestão do acervo micrográfico e digital.
WebGen	Web	Procergs	Sistema (framework) para suporte de aplicações web desenvolvidas pela Procergs.
WebPro DMJ	Desktop	Tribunal de Justiça	Sistema para automatização das atividades administrativas do DMJ (Departamento Médico Judiciário).

Fonte: (Rio Grande do Sul, 2010i, p.130)

Quadro 4 - Relação de Aplicativos

Nome	Descrição
7-Zip 9.20	Software para compressão e descompressão de arquivos.
Adobe Flash Player 11	Aplicativo para exibição de configurações especiais em páginas da internet.
Adobe Reader 9.2	Aplicativo que realiza a leitura e exibição de arquivos no formato PDF (Portable Document Format).
BDE	Plataforma de execução das bases de dados das aplicações desenvolvidas em Delphi
BrOffice.org 2.1	Plataforma de aplicativos de escritório, livre (processador de textos, planilha eletrônica, apresentação de slides).
Bullzip PDF Printer 7.2.0.1304	Gerador de arquivos PDF, baseado em um dispositivo de impressão para tal geração.
CCleaner 2.6	Software para a limpeza de configurações em estações de trabalho.
Cliente Oracle 10g R2	Aplicativo de estação de trabalho, para o uso do Sistema Gerenciador de Banco de Dados (SGBD) da Oracle que, por sua vez, mantém a base de dados de diversos sistemas corporativos do TJRS.
eToken PKI Client 5.1 SP1	Software para gerenciamento de dispositivo do tipo "token", responsável pela certificação digital dos usuários do TJRS.
Java 6 Update 23	Máquina virtual Java, necessário para execução de aplicações desenvolvidas em Java.
McAfee VirusScan Enterprise	Plataforma de antivírus, visando à proteção do parque de estações de trabalho do TJRS.
Microsoft Office Communicator 2007	Ferramenta de comunicação instantânea, via mensagens de texto nas estações de trabalho, para os usuários do TJRS.
Microsoft Office 2003	Plataforma de aplicativos de escritório, da Microsoft (processador de textos, planilha eletrônica, apresentação de slides).
MySQL Connector	Aplicativo de estação de trabalho, para o uso do Sistema Gerenciador de Banco de Dados (SGBD) correspondente ao MySQL que, por sua vez, mantém a base de dados de diversos sistemas corporativos do TJRS.
SafeSign	Software para gerenciamento do certificador digital dos usuários do TJRS.
Autodesk VIZ 4 SP2	Software para modelagem em 3D.
AutoCAD 2002	Software para modelagem em 3D.
Pleo 3	Planilha Eletrônica de Orçamento.
APC PowerChute	Software para controle de dispositivos de energia (exemplo: no-breaks).
Assinador de PDF	Programa para assinatura digital de arquivos de formato PDF.
Toon Boom Studio	Software para editoração eletrônica.
ISSQN	Software para cálculo do ISSQN.

Fonte: (Rio Grande do Sul, 2010i, p.131).

Quadro 5 - Infraestrutura de TI-TJRS

Equipamento	Quantidade
Servidor Físico	450
Servidores Virtuais	20
Sistemas de gerenciamento de Banco de Dados	341
Computadores estação de trabalho	14.000
Impressão	4.500
Computadores portáteis	1.800
Conectividade	1.717

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de (Rio Grande do Sul, 2010i, p.40).

Quadro 6 - Lista de sedes do Poder Judiciário - RS

Nº	Comarca/Prédio	Endereço	Telefone
1	Agudo	Rua Ramiro Barcelos, 234	55-3265-1051
2	Alegrete	Av. Tiaraju, 1002	55-3422-8686
3	Alvorada	Rua Contabilista Vitor Brum, s/n	51-3483-1212
4	Antônio Prado	Rua Dr. Ramiro Barcelos, 115	54-3293-1201
5	Arroio do Meio	Rua General Dautro Filho, 299	51-3716-1237
6	Arroio do Tigre	Rua Francisco Goettens, 393	51-3747-1138
7	Arroio Grande	Rua Dr. Monteiro, 1320	53-3262-1075
8	Arvorezinha	Rua Encantado, 727	51-3772-1702
9	Augusto Pestana	Rua Venâncio Ayres, 2470	55-3334-1299
10	Bagé	Rua Bento Gonçalves, 499	53-3242-9577
11	Barra do Ribeiro	Rua Coronel Araújo Ribeiro, 296	51-3482-1383
12	Bento Gonçalves	Av. Presidente Costa e Silva, 315	54-3452-2234
13	Bom Jesus	Rua Sete de Setembro, 388	54-3237-1655
14	Butiá	Av. Getúlio Dorneles Vargas, 915	51-3652-1116
15	Caçapava do Sul	Rua Lúcio Jaime, 387	55-3281-1331
16	Cacequi	Rua Tiradentes, 187	55-3254-1172
17	Cachoeira do Sul	Rua Moron, 1013	51-3722-2213
18	Cachoeirinha	Rua Manatá, 690	51-3470-2123
19	Camaquã	Av. Antônio Duro, 260	51-3671-4434
20	Campina das Missões	Rua Porto Alegre, 330	55-3567-1425
21	Campo Bom	Av. dos Estados, 800	51-3597-1129
22	Campo Novo	Rua Fernandes de Araújo, 406	55-3528-1447
23	Candelária	Av. Pereira Rego, 1485 - 2º andar	51-3743-1356
24	Canela	Rua Dona Carlinda, 415	54-3282-1009
25	Canguçu	Rua Júlio de Castilhos, 803	53-3252-1477
26	Canoas	Rua Lenine Nequete, 60	51-3472-1184
27	Capão da Canoa	Av. Rudá, 771	51-3625-3219
28	Carazinho	Rua Bento Gonçalves, 151	54-3330-2411

Nº	Comarca/Prédio	Endereço	Telefone
29	Carlos Barbosa	Rua Rui Barbosa, 126	54-3461-3266
30	Casca	Rua Barão do Rio Branco, 91	54-3347-1756
31	Catuípe	Rua Coronel Bicaco, 262	55-3336-1220
32	Caxias do Sul	Rua Dr. José Montauray, 2107	54-3228-1988
33	Cerro Largo	Rua Dr. João Sebastiany, 240	55-3359-1636
34	Charqueadas	Travessa Juca Buchaim, 121	51-3658-1087
35	Constantina	Rua Franklin Silitrandi, 392 - 2º andar	54-3363-1276
36	Coronel Bicaco	Rua Francisco Manoel Diniz, 706	55-3557-1182
37	Crissiumal	Rua Vinte de Setembro, 245	55-3524-2323
38	Cruz Alta	Rua Voluntários da Pátria, 714	55-3322-7755
39	Dois Irmãos	Rua Novo Hamburgo, 1079	51-3564-1487
40	Dom Pedrito	Av. Rio Branco, 1817	53-3243-3310
41	Eldorado do Sul	Rua Argentina, 19	51-3481-4104
42	Encantado	Rua Duque de Caxias, 645	51-3751-2484
43	Encruzilhada do Sul	Av. Rodolfo Taborda, 100	51-3733-1707
44	Erechim	Rua Clementina Rossi, 129	54-3321-2811
45	Espumoso	Rua Soledade, 41	54-3383-3009
46	Estância Velha	Av. Sete de Setembro, 70	51-3561-1910
47	Esteio	Rua Dom Pedro, 200	51-3473-5070
48	Estrela	Rua Quinze de Novembro, 05	51-3712-1324
49	Farroupilha	Rua Treze de Maio, 71-A	54-3268-2536
50	Faxinal do Soturno	Rua Trinta de Novembro, 837	55-3263-1299
51	Feliz	Rua Tiradentes, 700	51-3637-1268
52	Flores da Cunha	Rua Borges de Medeiros, 2170	54-3292-1711
53	Frederico Westphalen	Rua José Cañellas, 326	55-3744-3666
54	Garibaldi	Rua Francisco Menegheti, 130	54-3462-3509
55	Gaurama	Rua João Amândio Sperb, 382	54-3391-1146
56	General Câmara	Rua General David Canabarro, 152	51-3655-1702

Nº	Comarca/Prédio	Endereço	Telefone
57	Getúlio Vargas	Rua Jacob Gremmelmaier, 743	54-3341-1944
58	Girúá	Rua Coronel Bráulio de Oliveira, 923	55-3361-1223
59	Gramado	Rua Augusto Daros, 100	54-3286-2800
60	Gravataí	Rua Alfredo Soares Pitrez, 255	51-3488-1756
61	Guaíba	Av. Nestor de Moura Jardim, 387	51-3480-4877
62	Guaporé	Rua Gino Morassutti, 1040	54-3443-1714
63	Guarani das Missões	Av. São Miguel, 1035	55-3353-1215
64	Herval	Rua Borges de Medeiros, 1037	53-3267-1255
65	Horizontina	Rua São Cristóvão, 1311	55-3537-1761
66	Ibirubá	Rua Flores da Cunha, 777	54-3324-1738
67	Igrejinha	Rua da Imigração, 174	51-3545-1226
68	Ijuí	Rua Tiradentes, 671	55-3332-9011
69	Iraí	Rua Dr. Pereira Filho, 233	55-3745-1113
70	Itaqui	Rua Vereador Dr. João Sisnando Dubal Goulart, 864	55-3433-1507
71	Ivoti	Rua Bento Gonçalves, 800	51-3563-4067
72	Jaguarão	Rua Uruguai, s/n	53-3261-1835
73	Jaguari	Rua Júlio de Castilhos, 2307A	55-3255-2923
74	Júlio de Castilhos	Av. José Antônio Barros Pimenta, 28	55-3271-1261
75	Lagoa Vermelha	Av. Afonso Pena, 409	54-3358-1655
76	Lajeado	Rua Paulo Frederico Schumacher, 77	51-3710-1500
77	Lavras do Sul	Rua Júlio de Castilhos, 373	55-3282-1897
78	Marau	Rua Irineu Ferlim, 1098	54-3342-4777
79	Marcelino Ramos	Rua Rui Barbosa, 199	54-3372-1658
80	Montenegro	Rua Dr. Montauray Daudt Lampert, 1050	51-3632-2394
81	Mostardas	Av. Independência, 848	51-3673-1544
82	Não Me Toque	Rua Padre Valentim Rumpel, 220	54-3332-2041
83	Nonoai	Rua Trinta e Um de Maio, 543	54-3362-1288

Nº	Comarca/Prédio	Endereço	Telefone
84	Nova Petrópolis	Rua Frederico Michaelsen, 436	54-3281-4899
85	Nova Prata	Rua Henrique Lenzi, 615	54-3242-2779
86	Novo Hamburgo	Rua Bayard Toledo Mércio, 66	51-3553-5500
87	Osório	Av. Jorge Dariva, 1191	51-3663-3155
88	Palmares do Sul	Rua Otacilio da Silva, 428	51-3668-1278
89	Palmeira das Missões	Rua Dr. Hildebrando Westphalen, 553	55-3742-1441
90	Panambi	Rua Júlio de Castilhos, 1183	55-3375-4845
91	Parobé	Rua Vera Cruz, 518 - 2º andar	51-3543-1633
92	Passo Fundo	Rua General Neto, 486	54-3311-5377
93	Pedro Osório	Av. José Bonifácio, 1968	53-3255-2297
94	Pelotas	Av. Ferreira Vianna, 1134	53-3279-4900
95	Pinheiro Machado	Rua Bernardino Luís Dutra, 834	53-3248-1204
96	Piratini	Av. Maurício Cardoso, 150 - 2º andar	53-3257-1433
97	Planalto	Rua Siqueira Campos, 960	55-3794-1211
98	Portão	Av. Cuiabá, 145	51-3562-1176
99	Porto Alegre - Arquivo Judicial Centralizado	Av. Farrapos, 3999	51-3342-7167
100	Porto Alegre - Departamento de Artes Gráficas	Av. Otto Niemeyer, 165	51-3268-2073
101	Porto Alegre - Departamento de Material e Patrimônio	Rua Tenente Ary Tarragô, 735	51-3210-7900
102	Porto Alegre - Equipe de Transportes	Av. Venâncio Aires, 799	51-3331-7710
103	Porto Alegre - Foro Central	Rua Márcio Veras Vidor, 10	51-3210-6500
104	Porto Alegre - Foro Central Prédio II	Rua Manoelito de Ornelas, 50	51-3210-6500
105	Porto Alegre - Foro Regional Alto Petrópolis	Rua Tenente Ary Tarragô, 775	51-3386-1027
106	Porto Alegre - Foro Regional Partenon	Av. Coronel Aparício Borges, 2025	51-3336-7588
107	Porto Alegre - Foro Regional Quarto Distrito	Av. Pernambuco, 649	51-3337-9552
108	Porto Alegre - Foro Regional Restinga	Estrada João Antônio Silveira, 2545	51-3250-1156

Nº	Comarca/Prédio	Endereço	Telefone
109	Porto Alegre - Foro Regional Sarandi	Av. Assis Brasil, 7625	51-3364-2945
110	Porto Alegre - Foro Regional Tristeza	Av. Otto Niemeyer, 2000	51-3242-3690
111	Porto Alegre - Justiça Instantânea - CIACA	Av. Augusto de Carvalho, 2000	51-2131-5600
112	Porto Alegre - Palácio da Justiça	Praça Marechal Deodoro, 55	51-3210-6000
113	Porto Alegre - Tribunal de Justiça	Av. Borges de Medeiros, 1565	51-3210-7000
114	Porto Alegre - Tribunal de Justiça Militar	Av. Praia de Belas, 799	51-3214-1000
115	Porto Xavier	Rua Júlio de Castilhos, 299	55-3354-1165
116	Presidio Central	Av. Rocio, 1100	51-32106500
117	Presidio Feminino Madre Pelletier	Av. Teresópolis, 2727	51-32106500
118	Quaraí	Rua Dr. Acauan, 320	55-3423-1621
119	Restinga Seca	Rua Edmundo Bishoff, 317	55-3261-1329
120	Rio Grande	Av. Silva Paes, 249	53-3231-3033
121	Rio Pardo	Rua Moinhos de Vento, 60	51-3731-2364
122	Rodeio Bonito	Av. do Comércio, 994	55-3798-1444
123	Ronda Alta	Av. Presidente Vargas, 1184 - 2º andar	54-3364-1863
124	Rosário do Sul	Rua General David Canabarro, 335	55-3231-2504
125	Salto do Jacuí	Av. Hermogênio Cursino dos Santos, 400	55-3327-1586
126	Sananduva	Av. Salzano da Cunha, 300 - 2º andar	54-3343-2444
127	Santa Bárbara do Sul	Largo Ildefonso Gomes Moreira, 168	55-3372-1608
128	Santa Cruz do Sul	Rua Ernesto Alves, 945	51-3711-2952
129	Santa Maria	Rua Alameda Buenos Aires, 201	55-3222-8888
130	Santa Rosa	Rua Buenos Aires, 919	55-3512-5837
131	Santa Vitória do Palmar	Rua Marechal Deodoro, 1632	53-3263-1952
132	Santana do Livramento	Rua Barão do Triunfo, 450	55-3242-3575
133	Santiago	Rua Pinheiro Machado, 2210	55-3251-1855
134	Santo Ângelo	Av. Venâncio Aires, 1437	55-3313-1712

Nº	Comarca/Prédio	Endereço	Telefone
135	Santo Antônio da Patrulha	Rua Roberto Xavier da Luz, 6	51-3662-1700
136	Santo Antônio das Missões	Rua Ricardo Santiago de Godói, 3605	55-3367-1646
137	Santo Augusto	Rua Moisés Viana, 423	55-3781-1273
138	Santo Cristo	Rua Vereador Assmann, 678	55-3541-1256
139	São Borja	Rua Aparício Mariense, 1773	55-3431-2737
140	São Francisco de Assis	Rua Floriano Peixoto, 1616	55-3252-1977
141	São Francisco de Paula	Rua Júlio de Castilhos, 184	54-3244-3064
142	São Gabriel	Rua Onésimo Laureano, 75	55-3232-6366
143	São Jerônimo	Av. Rio Branco, 1099	51-3651-1935
144	São José do Norte	Rua General Osório, 555	53-3238-1588
145	São José do Ouro	Rua Maximiliano Centenaro, 212	54-3352-1782
146	São Leopoldo	Av. Unisinos, 99	51-3590-1299
147	São Lourenço do Sul	Rua Almirante Barroso, 1176	53-3251-2570
148	São Luiz Gonzaga	Rua Coronel Fernando Machado, 2771	55-3352-4560
149	São Marcos	Rua Carlos Gomes, 557	54-3291-2941
150	São Pedro do Sul	Rua Ernesto Wagner, 233	55-3276-1035
151	São Sebastião do Caí	Rua São Lourenço, 1113	51-3635-3599
152	São Sepé	Rua Adail Moreira da Cunha, 800	55-3233-1717
153	São Valentim	Rua Luiz Carlos Farret, 66	54-3373-1121
154	São Vicente do Sul	Rua Vinte de Setembro, 741	55-3257-1124
155	Sapiranga	Rua Alberto Schmidt, 441	51-3599-1289
156	Sapucaia do Sul	Rua João Pereira de Vargas, 431	51-3474-2449
157	Sarandi	Rua Senador Alberto Pasqualini, 1211	54-3361-2210
158	Seberi	Av. General Flores da Cunha, 1467	55-3746-1758
159	Sobradinho	Av. João Antônio, 537 - 2º andar	51-3742-1254
160	Soledade	Rua José Quintana, 23	54-3381-1538
161	Tapejara	Av. Sete de Setembro, 1133	54-3344-1229
162	Tapera	Av. Presidente Tancredo Neves, 1019	54-3385-2455

Nº	Comarca/Prédio	Endereço	Telefone
163	Tapes	Av. Borges de Medeiros, 296	51-3672-3465
164	Taquara	Rua Ernesto Alves, 1750	51-3542-1933
165	Taquari	Rua Consuelo Alvim Saraiva, 585	51-3653-1268
166	Tenente Portela	Rua Tupiniquins, 41	55-3551-1155
167	Terra de Areia (Vara Integrada de Osório)	Rua Treze de Abril, 3959	51-3666-3010
168	Teutônia	Av. Um Norte, 200	51-3762-1068
169	Torres	Rua Leonardo Truda, 638	51-3664-1821
170	Tramandaí	Rua Vergueiros, 163 e 172	51-3661-5361
171	Três Coroas	Rua Felipe Bender, 373	51-3546-1472
172	Três de Maio	Rua Buricá, 375	55-3535-1735
173	Três Passos	Av. Júlio de Castilhos, 210	55-3522-2385
174	Triunfo	Rua Bombeiros Voluntários, 100	51-3654-1242
175	Tucunduva	Rua Santa Rosa, 580	55-3542-1476
176	Tupanciretã	Rua Antônio Silveira, 1197	55-3272-2777
177	Uruguaiana	Rua General Hipólito, 3392	55-3412-1410
178	Vacaria	Rua Luiz Jacques Manozzo, 20	54-3232-1866
179	Venâncio Aires	Rua Berlim da Cruz, 1306	51-3741-2411
180	Vera Cruz	Av. Nestor Frederico Henn, 1540	51-3718-2966
181	Veranópolis	Rua Idemundo Tedesco, 170	54-3441-2645
182	Viamão	Av. Bento Gonçalves, 90	51-3485-1377

Fonte: (Rio Grande do Sul, 2010h, P19-23).