

<http://dx.doi.org/10.48005/2237-3713rta2020v9n3p4561>

A eficiência da comunicação no ambiente de trabalho e a eficácia organizacional*

Communication efficiency in the workplace and organizational effectiveness

Alessandra Armoa Teixeira
Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul
alessandra.armoa@gmail.com

Devanildo Braz da Silva
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMGS
professordevanildo@gmail.com

RESUMO: O presente artigo aborda a influência da comunicação no ambiente de trabalho, tendo como enfoque a eficácia organizacional, através da utilização de meios eficientes de comunicação, melhorando a produtividade, minimizando erros, que podem até ser erradicados, com a utilização de ferramentas tecnológicas. Enfatizou-se a mudança nas rotinas de trabalho no Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso do Sul e a utilização de mecanismos modernos que primam por uma prestação jurisdicional de qualidade. O artigo também demonstra a utilização da tecnologia por várias instituições governamentais que primam por uma prestação de serviços de qualidade, para melhor servir a sociedade como um todo. Trata-se de uma reflexão sobre o uso da tecnologia para sanar falhas mecânicas, suscitando a discussão de utilização do potencial e inteligência humana em áreas em que este coeficiente seja melhor aproveitado.

Palavras-chave: Comunicação; Eficácia Organizacional; Tecnologia.

ABSTRACT: This paper addresses the effects of communication at work environment. It focuses on the organizational effectiveness through using means of communication that effectively improve productivity and minimize errors – which can even be eradicated – by using technological tools. The focuses were at the work changes at Judiciary routines at Mato Grosso do Sul State and at the use of modern mechanisms that value quality jurisdictional provision. The paper also shows technology use in several government institutions that strive to provide quality services to better serve the entire society. This paper is a consideration of technology use as a way to fix mechanical failures, and it aims to debate the advantage of taking human potential and intelligence where they are best applied.

Keywords: Communication; Organizational Effectiveness; Technology.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como proposta apresentar e discutir a influência da comunicação no ambiente de trabalho, tendo como enfoque a eficácia organizacional, através da utilização de meios eficientes de comunicação, focados na referência da prestação do serviço jurisdicional, considerando o plano estratégico adotado pelo Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso do Sul.

O homem sempre teve a necessidade de se expressar, a humanidade criou mecanismos de comunicação, com o propósito de facilitar o convívio social e alavancar a integração dos mais variados povos.

A comunicação tornou-se essencial em qualquer processo de relação humana, sendo fator preponderante no desenvolvimento de uma organização. Quando utilizada de maneira inteligente, impulsiona os trabalhadores para que realizem suas rotinas de trabalho com qualidade e dentro de um lapso temporal razoável.

A comunicação eficiente está proporcionalmente ligada a eficácia da organização. Assim, devemos entender por eficiência a maneira correta de fazer as coisas, ou seja, transmitir a ideia de forma coesa, para que seus receptores a empreguem eficazmente.

Para ser referência na prestação do serviço jurisdicional, o Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul, busca, constantemente, pela implantação de métodos que garantam qualidade à prestação jurisdicional. Mas como a comunicação interna influencia nas rotinas de trabalho? Quais os hábitos dos interlocutores? Sabem o que fazer, como fazer e estão se utilizando dos melhores métodos? É preciso responder estas indagações para que a eficácia organizacional seja inexoravelmente atingida.

A proposta de estudo pretende analisar a influência da comunicação nas relações de trabalho, identificando-se os problemas ocasionados pela ausência de comunicação, através da coesão no repasse de informações nas relações de trabalho.

Os métodos utilizados na comunicação interna do Tribunal de Justiça serão estudados e analisados, demonstrando-se um paralelo entre a ocorrência de comunicações eficientes e a obtenção da eficácia organizacional.

O artigo se propõe a, com base nas práticas experimentadas nas execuções diurnas dos expedientes de trabalho, demonstrar como a comunicação se apresenta como fator determinante na eficiência e eficácia organizacional.

Assinala-se a necessidade da promoção de um aprimoramento nos meios de comunicação interno, para realização das tarefas de trabalho, sejam em razão de novidade na execução ou para correção dos meios empregados, obtendo-se agilidade e efetividade, com a adoção de práticas eficazes e mecanismos tecnológicos, esta evolução comunicacional pode ser alcançada, conforme se pretende expor.

Dessa forma, com respaldo na análise do plano estratégico do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul, que tem como visão ser referência na prestação do serviço jurisdicional, verificou-se que muitas práticas na execução do trabalho podem ser melhor cumpridas se houver uma comunicação eficaz e eficiente entre os servidores que compõem o quadro do Poder Judiciário.

O presente trabalho tem o propósito de explicar como a comunicação eficiente está diretamente ligada a eficácia organizacional, entendendo-se como as variações nas formas de comunicação podem influenciar no resultado final do sistema de produção.

Foram coletadas informações literárias sobre a comunicação e sua pertinência no desenvolvimento das relações de trabalho, através de artigos, livros, revistas e outros, agregando-se a pesquisa bibliográfica às experiências práticas do cotidiano.

Por intermédio das experiências vivenciadas nas rotinas de trabalho, ficou evidente que a falha na comunicação é um problema que atinge o todo, assim, partiu-se de uma proposição geral, de um problema evidente que atinge a todos, para se chegar a uma proposta de solução do problema, por meio da tecnologia.

1. A EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

1.1 Inteligência humana e Inteligência artificial

A imperiosidade da aplicação de métodos eficientes, eficazes e efetivos na execução dos expedientes judiciais, demanda uma estratégia capaz de habilitar os atores envolvidos nessa partícula da gestão pública, para que colaborem positivamente na execução dos atos jurisdicionais.

Colaborar positivamente enseja um conjunto de medidas que devem ser adotadas e aprimoradas continuamente. Requer ir além da realização de tarefas simplistas, em que a ação do homem cada vez mais é substituída pela atuação das máquinas.

A inteligência humana se sobrepõe inquestionavelmente à inteligência artificial, vez que se caracteriza por:

Funções psicológicas ou conjuntos de funções graças às quais o organismo se adapta ao seu meio, produzindo combinações originais de condutas, adquire e explora conhecimentos novos e, eventualmente, raciocina e resolve os problemas de uma maneira, conforme as regras destacadas pelas formalizações da lógica (DORON; PAROT, 2001).

Assim, inerente ao homem, um conjunto de funções se desenvolve naturalmente, adaptando o ser humano ao meio em que vive, ajudando-o a tomar decisões e a escolher perante os obstáculos que se apresentam.

A inteligência humana é composta pelo raciocínio, memória, linguagem e emoções, dando autonomia ao homem frente às tarefas resolutivas que deve desempenhar, desta forma, o potencial humano deve ser utilizado com destreza e foco, sendo destinado a pontos relevantes de execução, deixando o trabalho mecanizado para a tecnicidade virtual.

O conceito de artificialidade, neste enfoque, deve ser entendido como aquilo que não provém da natureza, o que foi criado pelo homem. A inteligência artificial tem por objetivo geral reproduzir por meio de máquinas, nomeadamente computadores, atividades humanas qualificadas como inteligentes. Apesar de trazer em sua estrutura o raciocínio lógico, a memória e a linguagem, falta-lhe a emoção, componente essencial para a tomada de decisões lúcidas e condizentes com o convívio social.

Neste norte, Pradella (2013) pondera assertivamente,

“Nesse contexto, é necessário considerar que as pessoas são os elementos-chave na administração de estratégias competitivas, podendo-se falar em um modelo empresarial centrado nas pessoas. Entre os vários recursos empregados num sistema produtivo, as pessoas são as únicas que efetivamente podem promover mudanças que visam ao incremento da competitividade.”

A tomada de decisões influencia diretamente no algoritmo coeficiente de uma unidade empresarial e sua repercussão pode atingir todo o mecanismo de produção de determinada instituição. Assim, independente do grau de dificuldade de uma decisão, o fato é que ela sempre vai trazer consigo consequências, positivas ou negativas, ligando-se diretamente à eficiência empresarial.

1.2 Eficiência Organizacional

Observa-se a eficiência no nível de utilização de recursos frente aos custos em disponibilizá-los, alcançando-se a eficácia do sistema quando existe um elevado cumprimento dos objetivos propostos. Diretrizes traçadas com base na tomada de decisões, que envolve um processo cognitivo baseado na preferência, inferência, classificação e julgamento, consciente ou inconsciente, alicerçado na inteligência emocional, que ponderará o aceitável.

Conforme destacado por Marini (2008, apud MONTENEGRO FILHO; SANO, 2013, p. 37), a excelência na execução está relacionada “à contratualização de resultados, à melhoria da eficiência operacional, à reinvenção do controle e ao comprometimento das pessoas”. O comprometimento organizacional é uma relação que há entre o colaborador e a empresa em que trabalha, o funcionário demonstra interesse no crescimento e na consecução dos objetivos da empresa.

É imprescindível que a instituição dê atenção às necessidades dos funcionários, assegurando-lhes o bem-estar, propiciando qualidade de vida no trabalho, promoção do crescimento do empregado, reconhecimento financeiro e conforto físico para a execução de suas rotinas de trabalho. Agregando higidez mental às execuções das funções, garantindo que o servidor tenha segurança para cumprir suas obrigações, assim, com clareza e inteligência, as rotinas devem ser previamente comunicadas e, nesse ponto, a inteligência artificial se torna grande aliada.

No enfoque qualitativo de métodos para prestação jurisdicional, através de uma análise interna, observa-se que o Poder Judiciário de Mato Grosso do Sul (PJMS) busca constantemente a destreza no cumprimento das metas judiciais, com foco na efetividade social.

O Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS), para cumprimento das metas que lhes são impostas, utiliza como bússola, projetos estratégicos avançados, alicerçados em moderna tecnologia. Amostra evidente dessa contextualização foi a criação do Portal da Estratégia, no site do TJMS, que elenca metas e métodos de execução das competências que lhe foram outorgadas.

Nessa página virtual, recebe destaque o Projeto Estratégico da Tecnologia da Informação e Comunicação, que tem por missão atuar na área de importância estratégica, apoiando o PJMS no cumprimento de sua missão institucional por meio da tecnologia da informação e comunicação.

Na busca pelo aprimoramento e aperfeiçoamento, foram traçados, como ponto de referência a ser seguido, os seguintes valores: inovação, qualidade, responsabilidade social e ambiental, eficiência e transparência.

No presente estudo, interessante destacar e conceitualizar, mencionando pontos essenciais ao deslinde da linha de pensamento, os seguintes norteadores:

a) Qualidade: conforme preconizado por Lago (2007),

“é aquilo que faz com que um produto ou serviço atenda às necessidades e às expectativas do consumidor. Em administração, a busca da qualidade implica reavaliar processos, criar ferramentas de controle de matéria-prima, racionalizar métodos de produção, capacitar os colaboradores e valorizar métodos eficientes de

acompanhamento. A qualidade é, enfim, resultado de um conjunto de medidas tão importantes que deve ser motivo de preocupação constante dentro das empresas.

b) Eficiência: de acordo com o dicionário é a virtude ou característica de (alguém ou algo) ser competente, produtivo, de conseguir o melhor rendimento com o mínimo de erros e/ou dispêndios.

O TJMS traz em seu arcabouço a conjunção de inovação e qualidade, primando pela eficiência e eficácia, no cumprimento da missão constitucional, atribuída pelo povo, abraçou o ideal de modernidade e celeridade.

Prova disso é a evolução dos sistemas operacionais, inseridos pela tecnologia, para execução dos expedientes jurisdicionais, sejam na área fim ou meio, como: SAJ (Sistema de Automação do Judiciário), fundamental para implementação do processo eletrônico; DAYLYWEB – Sistema de Publicações no Diário da Justiça; SICOP – Sistema de Controle Psicossocial; Malote Digital – utilizado para envio de correspondências oficiais, como ofícios e memorandos, entre órgãos do Poder Judiciário; SCDPA – Sistema de Controle de Documentos e Processos Administrativos; Webmail – e-mail corporativo; Intranet que veicula informações imperiosas para rotina de trabalho do servidor judiciário; Pidgin – mensageiro instantâneo de comunicação interna.

Além dos sistemas virtuais, o período e o local de cumprimento das práticas de trabalho evoluíram, alcançando um novo patamar. O expediente interno, desenvolvido nas repartições do TJMS, pode ser cumprido pelo servidor a partir das 7 horas, encerrando-se às 19 horas, excluído dessa sistemática o regime de plantão.

Dentro da exigência do cumprimento da carga horária, que varia entre seis, sete e oito horas, conforme às atribuições dispensadas ao servidor, que poderá cumpri-la com certa flexibilidade, desde que obedecidas as necessidades do PJMS. Assim, dentro de uma mesma coordenadoria, atuam servidores que executam suas funções no período matutino, outros no vespertino e alguns em períodos intermediários.

Cabe ressaltar, a inserção de uma nova modalidade de cumprimento do expediente forense, com a criação do denominado *homework*, abriu-se para o servidor a possibilidade de executar o trabalho à distância, sem ter que se deslocar até a estrutura judicial, o expediente pode ser cumprido em casa.

O teletrabalho foi inserido no TJMS por meio do Provimento nº 399, de 28/11/2017, que instituiu essa possibilidade de execução de trabalho aos servidores lotados na Secretária Judiciária de Primeiro Grau. Em 2018, o Provimento nº 421, estendeu o Regime aos assessores e assistentes de gabinete de magistrados.

O teletrabalho tornou-se uma realidade, graças à implantação do processo eletrônico, que possibilita o trabalho remoto ou à distância e a crescente preocupação do PJMS com a qualidade de vida dos servidores.

2. A COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Diante desses enfoques, a comunicação tornou-se peça chave nessa gigantesca engrenagem, sendo importante aliada na execução das rotinas de trabalho. Desafiada pelo *modus operandi*, horário e local de execução das rotinas de trabalho, a comunicação tradicional, realizada por memorandos, e-mails ou reuniões presenciais, beira o obsolescência.

Estrada, Almeida (2007), embasados nas mudanças oriundas da modernidade, traçaram a seguinte linha de raciocínio:

“As últimas décadas caracterizam-se pelo aumento da velocidade das mudanças sociais, científicas e econômicas no cenário nacional e internacional. Em consequência desse aceleração das mudanças, os mercados consumidores tornaram-se mais exigentes e os mercados fornecedores mais competitivos. Desta forma, as organizações com ou sem fins lucrativos, que desejarem crescer, ou permanecer neste ambiente, estão trabalhando arduamente para se adaptarem a esta nova situação”.

A partir do momento que um servidor passa a integrar o quadro do PJMS recebe inúmeras informações, como horário do cumprimento do expediente que executará, local em que prestará seu serviço, curso de capacitação para o exercício de suas atribuições, protocolos, senhas, acesso a programas etc.

Todas as comunicações enviadas ao servidor estão direta ou indiretamente voltadas para a execução eficiente das rotinas de trabalho, desta feita, o compartilhamento de informações de excelência, que agreguem quantidade e qualidade, interferirá diretamente na execução qualitativa do trabalho.

Neste contexto, podemos compreender facilmente a etimologia das palavras contextualizadas, na pertinente explanação de Marinho, Façanha (2019),

“No uso corrente, a efetividade diz respeito à capacidade de se promover resultados pretendidos; a eficiência denotaria competência para se produzir resultados com dispêndio mínimo de recursos e esforços; e a eficácia, por sua vez, remete a condições controladas e a resultados desejados de experimentos (...)”.

Em todas as formas de organização, sejam elas industriais, comerciais, prestadoras de serviços públicos, hospitalares, universitárias, qualquer que seja o método de empreendedorismo, a eficiência e a eficácia com que as pessoas trabalham de forma ordeira para consecução de um bem maior, está diretamente relacionada à maneira como interagem na busca de seus objetivos, sendo a comunicação clara entre elas, fator determinante.

De acordo com pesquisa realizada no dicionário online (DICIO, [2019]), eficácia é um substantivo feminino definido como “qualidade daquilo que alcança os resultados planejados; característica do que produz os efeitos esperados, do que é eficaz. Capacidade de desenvolver tarefas ou objetivos de modo competente; produtividade”.

A mesma compilação léxica traz em seu estudo a definição para o substantivo feminino eficiência:

Capacidade de realizar tarefas ou trabalhos de modo eficaz e com o mínimo de desperdício; produtividade. Tendência ou aptidão para ser efetivo; capacidade de realizar ou desenvolver alguma coisa demonstrando eficácia; efetividade. Particularidade demonstrada por pessoas que conseguem produzir um ótimo rendimento, quando realizam alguma coisa; característica do que é eficaz (DICIO, [2018]).

Chiavenato (2003) preconiza que “eficácia significa atingir objetivos e resultados. Um trabalho eficaz é proveitoso e bem-sucedido” e devemos entender por eficiência a capacidade de “fazer bem e corretamente. O trabalho eficiente é um trabalho bem executado”.

Nesse contexto, eficácia está relacionada à execução do trabalho e eficiência ao executor da tarefa. Chiavenato aborda em sua obra Introdução a Teoria Geral da

Administração duas escolas clássicas, que têm por objetivo aprimorar as linhas de produção. A Escola da Administração Científica, desenvolvida pelo americano Frederick Wislow Taylor, alicerçou-se na ideia de quantificar a eficiência da indústria por meio da simplificação do trabalho do operário, tornando o processo de produção mais eficaz e menos dispendioso.

Em outra vertente, encontra-se a Teoria Clássica, formulada pelo europeu Henry Fayol, a qual tem por objetivo o aumento da eficiência da empresa por meio de sua organização, com aplicação dos princípios gerais da Administração. Propõe a divisão do trabalho com a finalidade de obter uma produção quantitativa, qualitativa e com menor esforço, inserida por meio da autoridade e responsabilidade inerente à figura de comando aliada à disciplina obtida mediante obediência e assiduidade do servidor somada ao respeito à autoridade hierárquica.

Esclarecedor e pertinente os dizeres de Chiavenato, (2003, p .62):

“Verificou-se que a eficiência depende não somente do método de trabalho e do incentivo salarial, mas também de um conjunto de condições de trabalho que garantam o bem-estar físico do trabalhador e diminuam a fadiga.”

Desta feita, dentro de uma estrutura organizacional, se a comunicação deixa de ocorrer ou é feita precariamente, uma das cadeias de produção pode ser interrompida ou realizada de maneira deficiente, corrompendo o sistema em que está inserida, ocasionando falhas e atraso no processo de produção.

Para elucidar a narrativa, adotaremos a inserção do vencimento de um prazo processual no sistema SAJ. Adotando-se o artigo 222, do Código de Processo Civil, que permite a alteração de prazo pelo juiz:

Art. 222. Na comarca, seção ou subseção judiciária onde for difícil o transporte, o juiz poderá prorrogar os prazos por até 2 (dois) meses. § 1º Ao juiz é vedado reduzir prazos peremptórios sem anuência das partes. § 2º Havendo calamidade pública, o limite previsto no caput para prorrogação de prazos poderá ser excedido (BRASIL, 2015).

Imaginando a devolução de um processo eletrônico para intimação de um ato processual, com posterior conclusão. Estabelecendo-se que o prazo processual deste ato decorreu com prorrogação, pelo período de 5 (cinco) anos, pela dificuldade de transporte e que no setor responsável pela publicação e lançamento do prazo, estejam lotados 7 (sete) servidores, que trabalham em horário diferenciado. Assim, 2 (dois) executam seus expedientes no período matutino; 3 (três) no período vespertino; 1 (um) em período intermediário e o último realiza o teletrabalho, contabilizando ainda que, dentre eles, dois servidores estão afastados da rotina de trabalho por motivo de férias ou licença médica.

Advém solução para o problema de transporte, cessando a necessidade de prorrogação, sendo repassada a informação por memorando para as áreas interessadas, ficando a cargo do coordenador do setor a comunicação aos seus subordinados da nova diretriz de prazo a ser adotado, consoante ao ato intimatório. Com diligência transmite a informação aos servidores presentes, porém alguns servidores recebem uma comunicação precária, ineficaz, pois não estavam presentes na sala, em razão do horário de cumprimento do expediente, de férias ou licença, ou ainda, por exercer o teletrabalho, obtendo a informação após o lançamento incorreto de inúmeros prazos no sistema.

Sabendo que uma das formas de comunicação dos atos processuais é a intimação, que, segundo o estabelecido no caput do artigo 267 do Código de Processo Civil, é “o ato pelo qual se dá ciência a alguém dos atos e dos termos do processo” (BRASIL, 2015). Logo, a intimação é peça fundamental na cadeia de produção processual, pois visa o andamento processual para que o deslinde do feito se dê com celeridade e eficiência.

A celeridade processual está diretamente ligada à agilidade em que o processo se desenvolve, sendo essencial que o ato seja praticado antes do termo final para que o processo tramite rapidamente. A cada ato processual é conferido um lapso temporal máximo, que quando desrespeitado acarreta consequências processuais negativas a quem competia praticá-lo.

O sistema eletrônico adotado pelo TJMS é composto de capacidade para contagem de prazo processual, bastando ao servidor habilitado a inserção de alguns dados. Quando alimentado com dados incorretos, gera uma informação equivocada que causa divergência entre o prazo considerado pelo julgador e aquele estabelecido pelo sistema.

Uma inserção equivocada no sistema de um prazo processual, considerado como confiável, traz inúmeras consequências tanto para o jurisdicionado, que pode sofrer o cerceamento de algumas prerrogativas processuais, quanto para o Poder Judiciário que terá toda uma cadeia de produção prejudicada, despendendo gastos econômicos e temporais com a temida figura do retrabalho, que é o ato de repetir determinada atividade por ela não ter sido realizada de forma adequada da primeira vez.

Essa situação também converge no surgimento de inúmeros recursos às instâncias superiores com o objetivo de solucionar a divergência oriunda da contagem de prazo. Desta feita, surgiram no ordenamento jurídico, decisões que consideram que o prazo calculado pelo sistema é dotado de fé pública, devendo ser acolhido como correto.

Agravo de Instrumento. Ação ordinária. Recurso de apelação. Não recebimento. Intempestividade. Sistema Projudi. Equívoco. Boa fé configurada. Princípio da confiança e segurança dos atos oficiais. Boa fé configurada. Ausência de culpa. Art. 183, CPC. Decisão reformada. Recurso recebido. Agravo de instrumento provido. 1. A parte não pode ser penalizada por equívoco cometido exclusivamente pelo Sistema Oficial de peticionamento eletrônico (Projudi). 2. O equívoco do sistema ao apontar o término do prazo em data posterior à que seria correta, sem dúvida induziu em erro a agravante, que confiou, de forma compreensível, na contagem feita eletronicamente. 3. O respeito e credibilidade dos prazos estabelecidos pelo Sistema oficial de peticionamento eletrônico deste Tribunal se justificam pelos princípios da segurança e confiança dos atos oficiais. 4. Não configurada a culpa do agravante na contagem errônea do prazo recursal, deve ser aplicado o art. 183 do CPC. (TJPR - 3ª C.Cível - AI - 1263772-6 - Londrina - Rel.: Hélio Henrique Lopes Fernandes Lima - Unânime - - J. 25.11.2014).

Seguindo essa linha de pensamento, o Superior Tribunal de Justiça (STJ), no ano de 2012, divulgou o Informativo de Jurisprudência nº 513, com os seguintes dizeres:

DIREITO PROCESSUAL CIVIL. PRAZOS. POSSIBILIDADE DO RECONHECIMENTO DE JUSTA CAUSA NO DESCUMPRIMENTO

DE PRAZO RECURSAL.

É possível reconhecer a existência de justa causa no descumprimento de prazo recursal no caso em que o recorrente tenha considerado como termo inicial do prazo a data indicada equivocadamente pelo Tribunal em seu sistema de acompanhamento processual disponibilizado na internet. O artigo 183, §§ 1º e 2º, do CPC determina o afastamento do rigor na contagem dos prazos processuais quando o descumprimento se der por justa causa. Nesse contexto, o equívoco nas informações processuais prestadas na página eletrônica dos tribunais configura a justa causa prevista no referido artigo, o que autoriza a prática posterior do ato sem prejuízo da parte, uma vez que, nesse caso, o descumprimento do prazo decorre diretamente de erro do Judiciário. Ademais, a alegação de que os dados disponibilizados pelos Tribunais na *internet* são meramente informativos e não substituem a publicação oficial não impede o reconhecimento da justa causa no descumprimento do prazo recursal pela parte. Além disso, a confiabilidade das informações prestadas por meio eletrônico é essencial à preservação da boa-fé objetiva, que deve orientar a relação entre o poder público e os cidadãos. Precedentes citados: REsp 960.280-RS, DJe 14/6/2011, e REsp 1.186.276-RS, DJe 3/2/2011. RESP 1.324.432-SC, REL. MIN. HERMAN BENJAMIN, JULGADO EM 17/12/2012.”.

O entendimento acima esposado está em harmonia com a decisão exarada pela 1ª Turma do STF: “A boa-fé processual se exige de todos os sujeitos do processo, inclusive, e com maior razão, do Estado-Juiz” (BRASIL, 2012).

Busca-se constantemente uma jurisdicionalização baseada nos princípios da segurança e da confiança dos atos judiciais, que tem como um de seus sentidos o respeito à proteção da confiança do cidadão frente as expectativas geradas pela Administração Pública.

O princípio da confiança legítima tutela a esfera jurídica do particular, protegendo-o da atuação arbitrária do Estado. Forma-se através da expectativa do administrado, de que a Administração age legalmente, de modo idôneo e desde que o administrado cumpra os deveres que lhe cabem, naquilo que envolve o ato da Administração que lhe gerou confiança legítima a ser protegida.

No ponto, cumpre destacar lição doutrinária de Oliveira (2014), que relaciona os efeitos gerados pelo princípio da confiança e a redução da discricionariedade do administrador público:

Nesse contexto, em ambos os efeitos (negativos e positivos), o princípio da confiança funciona como um mecanismo de redução da discricionariedade do administrador. Em algumas hipóteses, é possível conceber a redução total da discricionariedade (“redução da discricionariedade a zero”), quando as diversas possibilidades de escolhas colocadas pela norma, em abstrato, são reduzidas, tendo em vista as condições jurídicas em jogo, de modo a se retirar, na hipótese concreta, a discricionariedade do administrador. Mencione-se, exemplificativamente, a hipótese em que o Poder Público promete deduções fiscais e autorizações de funcionamento para empresas que atuam em determinado segmento empresarial com o objetivo de desenvolver a região. Confiante na promessa sólida do Poder Público, uma empresa faz investimentos importantes na região e requer os benefícios prometidos. Não poderia o Poder Público se negar a conceder tais benefícios, sob o argumento de que desistiu de

desenvolver a região, pois tal conduta contraria a confiança legítima. A proteção da confiança do administrado por meio da exigência de atuação legal e coerente do Estado ocorre, ainda, a partir da teoria dos atos próprios (*venire contra factum proprium*), que é aplicável, modernamente, ao Direito Administrativo (OLIVEIRA, 2014, p. 46-47).

Assim, cabe ao PJMS zelar pelo princípio da segurança e confiança dos atos processuais, garantindo ao jurisdicionado higidez processual, aplicando medidas preventivas para que os atos judiciais corram com lisura, transparência e dentro da razoabilidade da perfeição.

Demonstra-se, com o exemplo exposto, que uma simples falha na comunicação, ainda que solucionada rapidamente, gera inúmeros infortúnios para os jurisdicionados e ao TJMS, pois diante de uma inserção inverídica no sistema, toda a cadeia de produção, posterior ao ato está contaminada e prejudicada.

2. O EMPREGO DA TECNOLOGIA

2.1 A inserção da tecnologia nas rotinas de trabalho

Como as rotinas de trabalho do PJMS estão em constante evolução, como processamento digital de recursos, novas maneiras de execução do trabalho, diferentes horários de expediente dos servidores e possibilidade de execução remota do serviço, o aperfeiçoamento dos métodos de comunicação se tornou imperiosa ferramenta na execução das tarefas de trabalho.

Nesse contexto, a ideia de inovação tecnológica ganha força, trazendo a possibilidade de criação de um novo método de comunicação, que contribua qualitativamente com a cadeia de produção.

Em sua obra, *A extinção dos Tecnozauros*, Nicola Nosengo (2008), preconiza que “nos momentos de crise de um sistema, evidenciam-se os lugares-comuns para a inovação tecnológica”.

Privilegiando a narrativa de histórias, sobre a elaboração de teorias, afirma o autor: “a história de um fracasso é geralmente mais interessante que a de um êxito, porque as histórias de sucesso são mais parecidas entre si” (NOSENGO, 2008).

Evidenciada a falha constante na comunicação institucional, que acarreta consequências negativas à missão jurisdicional, cabe aos *Arquimedes* desta engrenagem a busca de meios resolutivos para o problema, pois como bem mencionado por Nosengo (2008), um inovador tem sucesso quando acerta em cheio a combinação de elementos [heterogêneos].

Por isso, a utilização da tecnologia para repassar informações imprescindíveis à realização do trabalho é método que se impõe. Tornando a comunicação célere, eficiente e eficaz, uma vez que, através de um dispositivo, ela pode atingir todos os servidores, de diferentes setores, que trabalhem em horários diversos e até mesmo, os que estejam de férias ou licença, com qualidade e coerência, exterminando a velha prática do “telefone sem fio”.

Nesse diapasão encontramos notícias divulgadas constantemente pela mídia sobre a inserção da tecnologia como facilitadora do desenvolvimento de atividades incorporadas às atividades diárias do cidadão.

O programa Minha Cidade Inteligente, integrante do Programa Brasil Inteligente, é um exemplo de inovação tecnológica, que tem por objetivo criar meios acessíveis para que o habitante receba, produza e dissemine informações e conhecimentos com foco no bem comum.

Por intermédio desse programa, os Municípios contarão com infraestrutura adequada para interligar seus serviços através da Internet, com otimização e integração de vários serviços prestados à população, por onde poderão acompanhar e acessar às informações dos serviços públicos.

A utilização de ferramentas tecnológicas proporciona diagnóstico nas áreas de energia, transportes e edificações, que servem de direcionamento para as ações do poder público na regulação dessas atividades.

Os incentivos tecnológicos têm como condão o aprimoramento da prestação de uma gestão eficiente, nas tarefas sociais inerentes a cada órgão público e a utilização de aplicativos facilitam a celeridade no desempenho dessas atribuições.

2.1 A utilização de aplicativos na otimização do tempo

Os aplicativos para smartphones estão cada vez mais ocupando as telas dos aparelhos e facilitando a vida de quem quer otimizar o tempo de execução de tarefas. Diante das facilidades proporcionadas pelos APPs, alguns órgãos governamentais idealizaram plataformas diferenciadas voltadas para o atendimento da população, disponibilizando ícones de fácil compreensão, para acesso aos serviços públicos, sem necessidade de deslocamento aos pontos de atendimento.

O Governo do Estado de Mato Grosso do Sul desenvolveu aplicativos que permitem ao cidadão a utilização de serviços públicos via smartphone. Através de simples comandos é possível, por meio do celular, abrir uma empresa (JUCEMS DIGITAL), registrar um boletim de ocorrência (BO Online) e escolher onde os filhos estudarão (Matrícula Digital).

Dentre os aplicativos que servem de veículo de comunicação entre o cidadão e o ente público, destacam-se o e-OUV, em que o particular pode avaliar a qualidade dos serviços públicos oferecidos por todos os órgãos e autarquias estaduais; o Rodovia Viva PMRMS, que permite ao cidadão em trânsito, que ao encontrar problema em alguma rodovia, avisar as autoridades e receber o retorno pelo próprio aplicativo, após checagem de um policial.

O Mira, aplicativo utilizado na rede estadual de ensino, que integra pais e professores, nas rotinas escolares, tem como uma de suas funcionalidades, o monitoramento da presença dos alunos em sala de aula, caso a ausência seja detectada pelo professor, a inserção da informação no sistema gera uma comunicação aos pais ou responsáveis pelo aluno. Assim, o envio de um simples SMS, através do APP, às famílias dos estudantes, com informações sobre a frequência deles, atua diretamente na erradicação da evasão escolar.

É inegável que os aplicativos facilitam a rotina de trabalho, utilizados em tablets e smartphones, simplificam o armazenamento e acesso de dados, facilitando a comunicação entre os colaboradores da instituição.

Aplicativos personalizados interagem diretamente com as necessidades da instituição, otimizando as rotinas de trabalho e tornando-as mais eficientes. Assim, a possibilidade de personalizar o APP é uma saída para atender as demandas da instituição com um leque de funcionalidades e telas criadas sob medida, que ajudam a aprimorar processos essenciais para o seu negócio.

Entendendo-se processo como uma sequência lógica de ações e tarefas, realizada por um grupo de pessoas, que demanda troca de informações assertivas entre seus executores, para consecução do objetivo almejado, no enfoque tecnológico, destaca-se o pensamento de Pradella (2013),

Há necessidade de identificar e utilizar conceitos e ferramentas que:

permitam que a organização, analise e entenda a relação e as condições que o ambiente externo cria sobre os processos; permitam aos tomadores de decisões da organização entender como o sistema produtivo, mais especificamente os processos, estão atualmente desenhados e como eles estão internamente gerando resultados, ou seja, que permitam entender o que se pode esperar dos processos atualmente; permitam criar expectativas de desempenho futuro dos processos, sustentadas por uma capacitação para mudar e melhorar o desenho de cada um deles.

A utilização de ferramentas tecnológicas traz inúmeros benefícios, aprimorando a eficiência, melhorando a produtividade, ajudando na minimização de erros, que com ajustes pertinentes podem ser erradicados.

A automatização de determinados processos, contribui diretamente para a redução de gastos financeiros e ainda permite a transferência do potencial humano para atividades que agreguem melhor a inteligência humana, inovando e otimizando o crescimento institucional.

Com o desenvolvimento de um aplicativo voltado para a comunicação interna de uma empresa ou instituição, abre-se um leque de novos horizontes e possibilidades, agregando ao cotidiano, novos métodos e iniciativas para o aprimoramento das rotinas de trabalho, permitindo que os servidores compartilhem ideias rapidamente, garantindo-se a aplicação de boas ideias, que poderiam ser descartadas, quando não compartilhadas eficazmente.

A ferramenta virtual pode ajudar o gestor a controlar o fluxo de trabalho, atribuir atividades a diferentes funcionários, compartilhar estratégias, apresentações, dados, documentos com outras áreas que precisam dessas informações, otimizando o trabalho e o tempo de execução.

É possível acelerar ou eliminar tarefas repetitivas ou desnecessárias de maneira eficaz e simplificada. Quando a informação pode ser acessada instantaneamente e a partir de qualquer lugar, sem desperdiçar recursos na extração de dados e unindo dados de diferentes fontes em conjunto, os funcionários passam a ficar menos suscetíveis a erros e se mantêm melhores embasados, tomando, assim, decisões mais precisas e de forma ágil, beneficiando a empresa como um todo.

A simplicidade do aplicativo traz a grande vantagem da acessibilidade, abrindo a possibilidade de acesso, de qualquer lugar e em qualquer momento, das informações e dados que antigamente só eram vislumbrados dentro da instituição.

É inquestionável que os aplicativos são facilitadores e classificam-se através de dois importantes aspectos: Marketing e Mobilidade Corporativa. O sistema direcionado para a área de Marketing se propõe a inovar e causar impacto no mercado, fidelizar clientes, vender produtos ou serviços e alcançar informações estratégicas de mercado.

Já, o aplicativo voltado para a Mobilidade Corporativa, objetiva a redução de custos, aprimorando o desempenho, desenvolvimento de uma boa comunicação, monitoramento e controle da equipe e ainda treinamento e capacitação dos servidores.

O primeiro passo, após ter a ideia, é desenvolver as funções e códigos do APP, com cuidado nos detalhes e no que cada tela do programa terá, o que cada botão faz, onde cada elemento deve ficar e como as telas interagem entre si, são apenas algumas questões que devem ser levadas em consideração.

O PJMS conta com uma equipe qualificada de profissionais lotados na Secretaria de Tecnologia da Informação, que, conforme explanado no início deste estudo, tem como missão contribuir para a melhoria da prestação jurisdicional.

A possibilidade de desenvolvimento do APP de comunicação por essa equipe qualificada e multidisciplinar, excluiria os gastos com mão de obra capacitada, restringindo os custos aos materiais necessários para a construção do aplicativo.

Porém, sendo necessária a contratação de profissionais especializados na fabricação de aplicativos, existe vasta oferta no mercado. Os APPs podem ser desenvolvidos e customizados por agências, equipes de desenvolvimento, empresas móbile ou *freelancers*.

Com o esboço do projeto e a partir de linhas norteadoras, é desenvolvida uma planilha financeira, que determinará os custos que a construção irá gerar e o valor a ser cobrado pela execução e conclusão do aplicativo.

O aplicativo de comunicação deve possibilitar a gestão centralizada de todas as informações. Reduzindo e, muitas vezes, eliminando o uso de agendas, impressões gráficas, correio e telefonia.

Em busca virtual, na loja de aplicativos, quando digitada a palavra “comunicação”, uma gama de possibilidades é apresentada, mas muitos APPs são voltados para a comunicação doméstica, social, pois não atendem integralmente às necessidades corporativas.

Porém, dentre eles, está elencado um aplicativo que pode embasar os anseios institucionais propostos no presente trabalho. O aplicativo ClipEscola tem por objetivo, conforme descrito em suas informações, uma comunicação de forma simplificada, ágil e estruturada. Efetividade e agilidade na comunicação com os pais e entre os colaboradores da escola.

Em visita ao site “www.clipescola.com”, vislumbramos o memorial descritivo do aplicativo, sendo elencadas algumas das possibilidades que se conectam diretamente à proposta do presente estudo:

- 1) Clips: possibilita o envio de mensagens, comunicados elaborados, fotos e vídeos;
- 2) Eventos: agrega enquetes, divulgação, agendamentos, confirmações, engajamentos nos eventos escolares;
- 3) Calendários: disponibiliza múltiplos calendários que admitem controle de visibilidade;
- 4) Agenda: a agenda de recados que promete comunicação na medida certa, garantindo uma comunicação objetiva e focada, feedback aos pais; horário programado para leitura dos recados, múltiplos canais de atendimento;
- 5) Grupos de mensagens: conectam a equipe interna, aplicam moderação de mensagens, garantem segurança na comunicação;
- 6) Recebimentos: possibilita o pagamento dos encargos financeiros;
- 7) Integrador: promete produtividade integrando o aplicativo diretamente ao sistema de gestão, redireciona o envio de e-mails de outros sistemas para o APP.

Figura 1 – Memorial descritivo do Aplicativo



Fonte: CLIPESCOLA, 2019.

1.3 Custo do aplicativo

Com essa bússola norteadora, demonstrada através do ClipEscola, passamos à segunda etapa, que traz exemplificações do custo para o desenvolvimento de um aplicativo.

É certo dizer que o valor final dependerá da complexidade do projeto, da abrangência, das funcionalidades, do prazo, das necessidades e capacidade de investimento do cliente.

O prazo mínimo para a produção de um aplicativo de pequeno porte e simples é de um mês, pois o desenvolvimento das etapas exige interação entre as diversas competências, profissionais envolvidos e a expectativa do cliente.

Assim, o desenvolvimento de um aplicativo de pequeno porte e baixa complexidade, tem um custo variável entre R\$ 10.000,00 (dez mil reais) e R\$ 70.000,00 (setenta mil reais), com tempo de produção de até seis meses.

Um aplicativo de médio porte apresenta um custo variável entre R\$ 70.000,00 (setenta mil reais) e R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais), exigindo, em razão do grau de complexidade, um período de produção de até doze meses.

Já o aplicativo, com elevado grau de complexidade e dito de grande porte, requer, em média, um tempo de produção de dezoito meses, exigindo um investimento inicial de R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais), até o limite das necessidades e expectativas do cliente.

O aplicativo Uber, por exemplo, nas suas primeiras versões, teve um custo de cerca de US\$ 500.000,00 (quinhentos mil dólares), para ser desenvolvido. Valor justificado em razão da montagem trabalhosa, do conhecimento e dedicação dos desenvolvedores, para que o APP pudesse ser desenvolvido e acessado por milhares de pessoas no mundo inteiro.

Dessa forma, os APPs podem custar desde um valor mais acessível até algo além de um milhão de reais. Após ter a ideia, desenvolve-se todas as funções e códigos do APP, com cuidado nos detalhes e no que cada tela do programa terá, a funcionalidade dos botões, localização e interação das telas, cada procedimento agregará custos ao projeto.

Com a conclusão do aplicativo, após a criação de um design bonito e funcional, este será submetido à Apple e ao Google para que ele seja disponibilizado nas lojas virtuais destas marcas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo, através de uma proposta simples, abordou a utilização da tecnologia como meio saneador de falhas na comunicação institucional. Demonstrou-se que as quebras nas cadeias de produção, que atingem direta ou indiretamente o resultado final almejado pela instituição, podem decorrer de comunicações ineficazes.

Diante da constante busca por fatores de excelência, que agreguem inovação, qualidade, eficiência e eficácia, no cumprimento da missão constitucional, de uma prestação jurisdicional célere e eficiente, o Poder Judiciário de Mato Grosso do Sul, aliou-se a tecnologia, sem esquecer do potencial humano e seu valor frente as batalhas diárias.

Com a adoção de novos métodos e a constante evolução das rotinas de trabalho, a ideia de inovação tecnológica é uma medida que se impôs e que contribui qualitativamente com a cadeia de produção.

Estudando-se as falhas, descobre-se com lucidez os métodos saneadores que devem ser utilizados. Observando-se modelos já existentes, que demonstram eficácia na solução de rotinas, antes tidas como problemáticas, as soluções fluem com simplicidade.

Assim, a utilização da tecnologia para repassar informações imprescindíveis à realização do trabalho, não é um projeto futurista e sim uma atualização dos métodos que se tornaram obsoletos.

É inegável, diante das experiências diárias a que o indivíduo, que convive em sociedade se sujeita, que a utilização de aplicativos facilitam a celeridade no desempenho de atividades, que em períodos anteriores exigiam tempo e deslocamento.

Desta forma, os aplicativos se apresentam como facilitadores e quando voltados para a mobilidade corporativa, reduzem custos, aprimoram desempenhos, desenvolvem uma comunicação eficaz, permitem o monitoramento, controle, treinamento e capacitação dos servidores.

Evidente que a modernidade tem um custo e cabe aos gestores aferir se os benefícios prometidos por um aplicativo corporativo valem o preço cobrado por seus criadores.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 13.105**, de 6 de março de 2015. Código de Processo Civil. Brasília: Presidência da República, [2018]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm. Acesso em: 19 mar. 2019.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça (Corte Especial). REsp 960.280-RS, DJe 14 jun. 2011. REsp 1.186.276-RS, DJe 3 fev. 2011. REsp 1.324.432-SC. Relator: Min. Herman Benjamin. Julgado em: 17 dez. 2012. **Informativo n. 0476**. Disponível em: <https://ww2.stj.jus.br/jurisprudencia/externo/informativo/>. Acesso em: 19 mar. 2019.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal (Primeira turma). Habeas Corpus n.10.1132 ED. Relator: Min. Luiz Fux. Julgamento em 24 abr. 2012. Publicação: **DJe** 099, Divulgação em 21 maio 2012, publicação em 22 maio 2012. Disponível em: <https://stf.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/21810496/embdecl-no-habeas-corpus-hc-101132-ma-stf>. Acesso em: 18 mar. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. atual. e revisada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CLIPESCOLA. **Empresa**: especializada em Comunicação Escolar, 2019. Página inicial. Disponível em: <https://www.clipescola.com/>. Acesso em: 20 set. 2018.

DORON, Roland; PAROT, Françoise (Orgs.). **Dicionário de Psicologia**. São Paulo: Ática, 2001.

EFETIVIDADE. *In*: DICIO. Dicionário online de português. [S. l.]: Dicio, [2018]. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/efetividade/>. Acesso em: 11 jan. 2019.

EFICÁCIA. *In*: DICIO. Dicionário online de português. [S. l.]: Dicio, [2018]. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/eficacia/>. Acesso em: 11 jan. 2019.

EFICIÊNCIA. *In*: DICIO. Dicionário online de português. [S. l.]: Dicio, [2018]. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/eficiencia/>. Acesso em: 11 jan. 2019.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 147-178, set. 2007. ISSN 2175-8077. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1784/12691>. Acesso em: 10 jan. 2019.

LAGO, Celso Frederico. **Qualidade na Administração**. Disponível em: <http://www.celso.lago.com.br/>. Acesso em: 20 mar. 2019.

MONTENEGRO FILHO, Mário J. F.; SANO, Hironobu. As Técnicas de Avaliação da Eficiência, Eficácia e Efetividade na Gestão Pública e sua Relevância para o Desenvolvimento Social e das Ações Públicas. **Desenvolvimento em Questão**, Editora Injuí, ano 11, n. 22, jan./abr. 2013. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/186/564>. Acesso em: 19 mar. 2019.

MARINHO, Alexandre; FAÇANHA, Luis Otávio. **Programas Sociais**: Efetividade eficiência e eficácia com dimensões operacionais da avaliação. Rio de Janeiro: IPEA; Brasília: IPEA, 2000. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2328>. Acesso em: 11 jan. 2019.

NOSENGO, Nicola. **A Extinção dos Tecnozauros** – Histórias de Tecnologias que não Emplacaram. Campinas: Editora Unicamp, 2008.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **Curso de direito administrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método. 2014.

PARANÁ (Estado). Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (3. Câmara cível). Agravo de Instrumento: 12636694 PR 1263669-4 (Acórdão). Relator: Hélio Henrique Lopes Fernandes Lima. Data do julgamento: 2 dez. 2014. Publicação: **DJ** n. 1470 de 05 dez. 2014. Disponível em: <https://tj-pr.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/155537960/agravo-de-instrumento-ai-12636694-pr-1263669-4-acordao>. Acesso em: 19 mar. 2019.

PRADELLA, Simone. Gestão de processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, [S.l.], v. 13, n. 2, p. 94-121, ago. 2013. ISSN 2177-6652. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/486>. Acesso em: 10 jan. 2019.