



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM DIREITO

RAMILA ROSSA

**CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO DE DEMANDAS PARA A EVOLUÇÃO DOS
SISTEMAS JUDICIAIS DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA**

FLORIANÓPOLIS

2018

RAMILA ROSSA

**CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO DE DEMANDAS PARA A EVOLUÇÃO DOS
SISTEMAS JUDICIAIS DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA**

Estudo de Caso submetido ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito da Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção do título de Mestre em Direito.

Orientadora: Professora Doutora Grazielly Alessandra Baggenstoss

Coorientador: Professor Doutor Aires José Rover

FLORIANÓPOLIS, 2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Rossa, Ramila

Critérios de priorização de demandas para a evolução dos sistemas judiciais do poder judiciário de Santa Catarina / Ramila Rossa ; orientadora, Profa Dra Grazielly Alessandra Baggenstoss, coorientador, Prof Dr Aires José Rover , 2019.
147 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Jurídicas, Programa de Pós-Graduação em Direito, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Direito. 2. Processo Eletrônico. 3. Nova Gestão Pública. 4. Governança Pública. 5. Governança de TI e Pensamento Sistêmico. I. Baggenstoss, Profa Dra Grazielly Alessandra . II. , Prof Dr Aires José Rover . III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Direito. IV. Título.

RAMILA ROSSA

**CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO DE DEMANDAS PARA A EVOLUÇÃO DOS
SISTEMAS JUDICIAIS DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.^a Grazielly Alessandra Baggenstoss, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Paloma Maria Santos, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Maurício José Ribeiro Rotta, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Direito pelo Programa de Mestrado Profissional em Direito da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Orides Mezzaroba, Dr.
Coordenador do Programa

Prof.^a Grazielly Alessandra Baggenstoss, Dra.
Orientadora

Florianópolis, 07 de dezembro de 2018.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é fruto de uma jornada de grande transformação pessoal e profissional. No final do ano de 2014, após cinco anos atuando como assessora de gabinete do Desembargador Lédio Rosa de Andrade, e de mais de dez anos trabalhando com as disciplinas do Direito, no Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC), decidi aceitar o convite do Chefe da Divisão de Sistemas Judiciais (DSJ), da Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), Ricardo Rosa Figueira, para trabalhar na Seção de Modelagem de Processos de Segundo Grau, em razão do início do Projeto de Implantação do Processo Eletrônico no Segundo Grau de Jurisdição (IPE/SG).

A partir daí as coisas começaram a mudar muito na minha vida. Embora eu tivesse experiência no trabalho burocrático do TJSC, na DTI os desafios envolviam o contato com a Tecnologia da Informação (TI) e seu mundo complexo e misterioso, para mim.

Além da natureza técnica do novo trabalho, tive o privilégio e a felicidade de conhecer e aprender com profissionais da área de TI, que possuem uma visão incrivelmente diferente da minha, sobre como podíamos responder às demandas dos nossos clientes. Essa nova visão desestruturou todas as minhas verdades e as minhas matrizes pessoais. E transformou o meu modo de ver o mundo e de viver a vida.

Na DSJ eu vivenciei, verdadeiramente, o trabalho em equipe, o compartilhamento de ideias, o aprendizado em ciclos (alimentado por muito *feedback*), a complexidade e a tensão das relações de trabalho que se formam entre pessoas comprometidas e que transformam seus valores pessoais em potentes motores para o alcance dos objetivos da organização em que trabalham. Eu finalmente encontrei grandes mentores, líderes verdadeiros, mulheres empoderadas e femininas, amigos amorosos e a mim mesma, enquanto sujeito/produto da transformação da minha própria realidade. Na DSJ eu, finalmente, amadureci pessoalmente e profissionalmente.

Cursar o mestrado na Universidade Federal de Santa Catarina sempre foi um sonho, agora realizado, também como produto da minha metamorfose pessoal. Como num sistema autopoietico, o processo de sistematizar e reconhecer os fatos, as ideias e os documentos que fundamentaram este trabalho me conduziram, magicamente, ao auge da carreira de um servidor público que atua no TJSC. Em 9 de agosto de 2018, a convite do Diretor de TI, Rafael Giorgio Ferri, assumi o cargo de assessora técnica de TI, na DTI. Eu me nutri do ambiente e agora também faço parte desse ambiente.

Sinto profunda gratidão, a todo momento, à família que o universo escolheu para mim, à minha mãe Vera, a mulher mais incrível que eu já conheci, ao meu pai Kika, inspiração para manter a arte na minha vida, ao meu irmão Rendrix, um empreendedor nato, aos meus avós Eliza, Dilma, Davide e João, incríveis, tão celestiais nas suas sabedorias, que me culpo por não ter aproveitado melhor o tempo em que estive perto deles.

Meu marido Felipe e meu filho Pedro são presentes. Verdadeiras joias que a vida me deu. São projeções daquilo que um dia desejo ser. São (im)perfeitos, felizes, amorosos, confiáveis, bons na essência, pacientes e sensíveis, joias raras e muito valiosas. Preciso me aperfeiçoar para ser digna de viver ao lado deles. Poder conviver com o Felipe e com o Pedro, a família que eu escolhi, é a experiência mais maravilhosa da minha vida.

Sem o apoio da minha família, eu não teria conseguido, isso é fato, e sou imensamente grata por ter todos vocês por perto, integrando meu sistema familiar e alimentando minha alma.

O trabalho na DTI me trouxe uma grande amizade, eu ganhei um verdadeiro irmão de alma, o Marcos. Com ele eu pude compartilhar todas as minhas angústias, as minhas incertezas, as minhas tristezas, as minhas decepções, as minhas inseguranças. Sempre que isso acontecia, ele transformava todos esses sentimentos em energia, em vontade de aprender, em amor, em trabalho, em amizade, em harmonia. Ele é um mago da vida, um ser humano catalisador de emoções e capaz de transformar vidas com a sua fé. Convivendo com ele eu resgatei a minha fé em Deus, nas pessoas e na natureza.

Sem a dedicação do Patrick, que foi meu chefe ao longo de quatro anos, na DSJ, eu não seria quem eu sou agora. Ele me deu a oportunidade de realizar muitas coisas, quando me convidou para ser chefe da Seção de Análise de Negócios. Ele é uma das pessoas mais geniais que eu conheço, um mestre genuíno e um pensador sistêmico nato. Quase tudo que eu relato neste trabalho faz parte das ideias dele e das coisas que ele me ensinou e me ensina, até hoje.

Todo o esforço registrado no estudo de caso foi realizado pela equipe da Seção de Análise de Negócios, da qual faziam parte, entre os anos de 2016 e 2017, a Letícia, a Vanessa, a Rúbia e o Diogo, pessoas maravilhosas, com as quais tive o prazer de trabalhar e aprender, muito e profundamente.

Toda essa trajetória, tenho convicção, culminaram na conexão com os meus orientadores, a Professora Grazi e o Professor Aires. Mestres grandiosos, têm uma sabedoria tão profunda que cada palavra compartilhada é um compêndio de lições e aprendizados. Sinto-me imensamente grata e feliz por tê-los conhecido e por estar perto de vocês.

Não posso deixar de agradecer especialmente a todos os amigos e colegas da primeira turma do Mestrado Profissional em Direito da UFSC, parceiros inseparáveis, em todos os

momentos. Descobrimos e enfrentamos juntos os desafios que todos tínhamos pela frente. Fiz grandes amigos que vou levar para a vida toda.

Se somos produto do meio e das pessoas com as quais compartilhamos a vida, eu sou um produto feliz e a minha gratidão é infinita, pelas oportunidades, pelo aprendizado, pelo momento, pela transformação, por quem eu me tornei ao longo do caminho (que permaneço trilhando) e pelas pessoas que estão ao meu lado e que me inspiram e me dão suporte, o tempo todo.

Não vemos o mundo como ele é, mas como nós somos.

Antigo Provérbio Árabe

RESUMO

O trabalho relata o processo de sistematização, classificação e priorização de novas funcionalidades (demandas a serem desenvolvidas), realizado durante o período de janeiro de 2016 a dezembro de 2017, para a evolução e o aperfeiçoamento do Sistema de Automação da Justiça (SAJ), *software* adotado pelo Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC), para a tramitação dos processos judiciais e o oferecimento da prestação jurisdicional. Em razão da necessidade de cumprimento das obrigações contratuais previstas no Contrato 239/2015, de Manutenção Evolutiva do SAJ, celebrado com a Empresa Softplan Planejamento e Sistemas Ltda., responsável pelo desenvolvimento do *software* SAJ, estruturou-se um modelo de gestão, análise e priorização de demandas com o objetivo de potencializar o acesso à Justiça, aperfeiçoar e consolidar boas práticas de governança para os Sistemas Judiciais no PJSC. Para garantir que as demandas a serem priorizadas para desenvolvimento estivessem alinhadas estrategicamente com as necessidades do PJSC, constituiu-se, informalmente, no âmbito do Conselho Gestor de Tecnologia da Informação (CGINFO), o “Subcomitê de Priorização de Demandas para o SAJ”, estrutura organizacional responsável pela gestão das demandas de evolução dos Sistemas Judiciais. O modelo de gestão, análise e priorização de demandas proposto fundou-se no processo de transformação digital, enquanto novo paradigma de trabalho para os servidores e magistrados do PJSC. A forma totalmente digital de tramitar os processos judiciais e de praticar os atos processuais pressupõe os Sistemas Judiciais, não mais como meras ferramentas de apoio à atividade fim do PJSC, mas como verdadeiros instrumentos de efetivação do acesso à Justiça: o sistema e suas funcionalidades agora são o processo. Neste contexto, o PJSC deixa de ser uma organização que utiliza a tecnologia digital e torna-se uma organização digital. Assim, a governança dos Sistemas Judiciais assume um caráter estratégico no âmbito da estrutura administrativa do PJSC, que desperta para a necessidade de que sejam definidos e criados processos, modelos de gestão e unidade organizacional própria, que garantam o alinhamento estratégico das áreas de Tecnologia da Informação (TI) responsáveis pela gestão e sustentação desses sistemas, com o negócio da organização. Como fundamentação teórica, são apresentados os conceitos de Nova Gestão Pública, Governança Pública e Governança de TI, na perspectiva das teorias do Pensamento Sistêmico. Sistematizar, classificar e priorizar demandas, com o objetivo de evoluir os Sistemas Judiciais para potencializar o trabalho de promover o acesso à Justiça, revelou-se um problema de alta complexidade, com muitas variáveis a serem consideradas, de alto custo e capaz de produzir grandes impactos nos processos de trabalho e na estrutura administrativa da organização, o que exigiu uma abordagem sistêmica para construção do modelo apresentado. Por fim, o trabalho propõe a criação de um “Comitê de Governança dos Sistemas Judiciais” com atuação permanente, no âmbito da estrutura organizacional do PJSC, a partir de uma proposta de resolução. A metodologia adota, como lente epistemológica, é o estruturalismo, e as teorias da Governabilidade e do Pensamento Sistêmico. O método de abordagem é o indutivo, e a forma de procedimento é a revisão narrativa dos conceitos teóricos e do estudo do caso proposto, utilizando-se a pesquisa bibliográfica e documental. Ao final, apresenta-se o texto da proposta de institucionalização de um “Comitê de Governança dos Sistemas Judiciais”, diante da necessidade estratégica de se exercer a governança dos Sistemas Judiciais, ferramentas digitais que viabilizam o processo eletrônico e que são essenciais à realização do negócio da Justiça.

Palavras-chave: Processo Eletrônico. Nova Gestão Pública. Governança Pública. Governança de TI e Pensamento Sistêmico.

ABSTRACT

The research reports the systematization, classification, and prioritization process of new functionalities (demands to be developed), undertaken between January 2016 and December 2017, for the evolution and upgrading of the Electronic System of Justice (SAJ), software adopted by the Judiciary Branch of Santa Catarina (PJSC), therefor the electronic process and the enforcement of jurisdictional powers. In light of the need of performing the provisions set in the 239/2015 Agreement of Evolutive Maintenance of SAJ, contracted with the company Softplan Planing and Systems Limited Company., in charge of the development of the software SAJ, developed a management framework, analysis and prioritization of demands aiming at improving access to Justice, perfecting and consolidating good practices of governance for the Judicial Systems in the PJSC. To make sure that the demands to be prioritized for development were strategically aligned with the needs of PJSC, was formed, informally, in the scope of the Management Council of Information Technology (CGINFO), the "Subcommittee of Prioritization of Demands for the SAJ", organizational structure responsible for the management of the demands for the evolution of the Judicial Systems. The management model, analysis and prioritization of demands proposed was based on the process of digital transformation, indeed, the new paradigm of work of the civil servants and judges of PJSC. The completely digital form of process and of practicing procedural actions places the Judicial Systems of Electronic Process, not as mere tools of support anymore, but as the true instruments of effectiveness for the access to Justice: the system and its functionalities are the process now. In light of the aforesaid, the PJSC stops being an organization that uses digital technology and becomes a digital organization. Hence, the governance of the Judicial Systems takes over a strategic role within the administrative structure of the PJSC, which has awoken for the necessity of the creation and definition of processes, management models, and its own organization, to grant the strategic alignment in the areas of Information Technology (IT) in charge of the management and performance of these systems, in the organizational core. As theoretical basis, have been presented the concepts of New Public Management, Public Governance, and IT Governance, in the perspective of the theories of Systemic Thinking. To systematize, classify, and prioritize demands, in order to evolve the Judicial Systems to improve access to Justice, revealed to be a problem of extreme complexity, full of variables to be considered, of high cost, and capable of producing major impacts in the process of work and the administrative structure of the organization, which has demanded a systemic approach for the construction of the presented model. Finally, the research proposes the creation of a "Committee of Governance of Judicial Systems" playing its role permanently, within the organizational structure of PJSC, rising from a proposal of resolution. The methodology adopts, as epistemologic core, the structuralism, and the theories of Governability and Systemic Thinking. The method of approach is inductive, and the form of procedure is the narrative review of theoretical concepts and the study of the case, using bibliographic and documental research. In the end, it presents the text of the proposal of institutionalization of a "Committee of Governance of Judicial Systems", in light of the strategic need of exercising governance of the Judicial Systems, digital tools leading to the electronic process that is essential for the performance of Justice.

Keywords: Eletronic Process. New Public-Sector Management. Public-Sector Governance. Information Techonology Governance. Systemic Thinking.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma simplificado do TJSC	26
Figura 2 - Diagrama sistêmico de representação do problema.....	27
Figura 3 - Conceitos de economicidade, eficiência, eficácia e efetividade.....	40
Figura 4 - Inter-relacionamento entre governança e gestão.	45
Figura 5 - Processo de transformação das organizações.	61
Figura 6 - Níveis de compreensão da realidade complexa.	62
Figura 7 - Processo de gestão, análise e especificação de demandas de evolução para o SAJ.....	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Propostas Recebidas para Evolução do SAJ.	79
Gráfico 2 - Especificações de Requisitos Aprovadas por Grupo de Sistemas.	79
Gráfico 3 - Total de PF Agregados por Grupo de Sistemas por Ciclo Evolutivo.	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Objetivos estratégicos previstos na Resolução 211/2015.....	48
Tabela 2 - Viabilizadores previstos na Resolução 211/2015.....	49
Tabela 3 - Dimensões do paradigma da ciência tradicional.	51
Tabela 4 - Dimensões do paradigma do Pensamento Sistêmico.	53
Tabela 5 - Princípios sistêmicos para observação dos sistemas humanos.....	63
Tabela 6 - Documentos técnicos e prazos do serviço de REPU, Contrato 239/2015.....	68

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	23
1.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	31
1.1	NOVA GESTÃO PÚBLICA	31
1.1.1	Eficiência.....	39
1.2	GOVERNANÇA PÚBLICA	411
1.2.1	Governança de Tecnologia da Informação.....	46
<i>1.2.1.1</i>	<i>GTI no Poder Judiciário Brasileiro.....</i>	<i>48</i>
1.3	PENSAMENTO SISTÊMICO.....	49
1.3.1	Paradigma.....	49
1.3.2	Pensamento Sistêmico como Novo Paradigma da Ciência.....	50
1.3.3	Teorias Sistêmicas.....	54
1.3.4	Pensamento Sistêmico como Método de Aprendizagem Organizacional	59
2.	ESTUDO DE CASO: O PROBLEMA DA PRIORIZAÇÃO DE DEMANDAS	65
2.1	METODOLOGIA DA PESQUISA	65
2.2	APRESENTAÇÃO DOS DADOS	65
2.2.1	Compilação das demandas de evolução ou sugestão de melhorias para os Sistemas Judiciais	65
2.2.2	Estudo das regras do Contrato 239/2015.....	66
2.2.3	Análise classificatória das demandas	68
2.2.4	Estrutura organizacional do PJSC.....	71
2.3	DISCUSSÃO DOS DADOS.....	72
3.	PROPOSTA: MODELO DE GESTÃO, ANÁLISE E PRIORIZAÇÃO DE DEMANDAS	75
	CONCLUSÃO	85
	REFERÊNCIAS.....	89
	ANEXO	95
	ANEXO I – CONTRATO 239/2015	96
	ANEXO II – FORMULÁRIO DE NOVAS IMPLEMENTAÇÕES/ALTERAÇÕES	145

INTRODUÇÃO

O presente estudo de caso terá como tema central o exercício da governança dos Sistemas Judiciais no Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC), durante o período compreendido entre janeiro de 2016 a dezembro de 2017.

O tema ganhou relevância após a finalização do Projeto de Implantação do Processo Eletrônico no Segundo Grau de Jurisdição (IPE/SG), em janeiro de 2016, oportunidade em que o PJSC concluiu a jornada de informatização de seus procedimentos jurisdicionais, inaugurada em 2006, quando o Juizado Especial Cível do Norte da Ilha de Florianópolis, localizado no bairro de Santo Antônio de Lisboa, passou a operar com uma nova versão do Sistema de Automação da Justiça de Primeiro Grau (SAJ/PG5), que possibilitou a tramitação totalmente digital dos processos judiciais iniciados naquela unidade jurisdicional.

A forma digital de tramitar os processos judiciais e de praticar os atos processuais representou o nascimento de um novo paradigma de trabalho no PJSC. A transformação nas rotinas, no modo de receber, analisar e julgar os feitos, e no modelo de gestão dos processos de trabalho foi imensa e profunda.

Toda a sociedade e, mais especificamente, as partes que litigam no PJSC, magistrados, servidores e colaboradores da Justiça, ainda estão em fase de adaptação ao novo modelo de oferecimento e efetivação da prestação jurisdicional, pois os processos de trabalho permanecem sob melhoria contínua.

O novo paradigma, construído a partir da transformação digital e caracterizado pela virtualização total dos procedimentos jurisdicionais, pressupõe os Sistemas Judiciais, não mais como meras ferramentas de apoio à atividade fim do PJSC, mas como verdadeiros instrumentos de ampliação e efetivação do acesso à Justiça: o sistema e suas funcionalidades agora são o processo. O PJSC deixou de ser uma organização que utiliza a tecnologia digital, para tornar-se uma organização digital.

A modernização e a adoção de novas tecnologias pelo PJSC são partes essenciais de um movimento que almeja a entrega da prestação jurisdicional de forma rápida, simples e econômica. Trata-se de uma resposta à crise da Justiça, que vem sendo enfrentada por todo o Poder Judiciário nacional, com processos que levam anos até a decisão final e uma sociedade que já não suporta mais recorrer à Justiça e não obter respostas rápidas, adequadas e efetivas.

Uma organização passa a ser digital com a incorporação de novas tecnologias ao negócio, mais modernas e potencializadoras, as quais demandam, inevitavelmente, a revisão dos processos e das rotinas de trabalho, o conhecimento profundo da cultura organizacional e

das necessidades de fato do negócio, a sistematização de dados, práticas mais eficientes de gestão e governança, treinamentos e a capacitação das pessoas para a nova realidade. FALAR DA MOBILIDADE.

A rápida transformação digital, pela qual as organizações têm passado nos últimos tempos, por provocar mudanças significativas na forma como as pessoas vivem, trabalham, produzem, interagem e se relacionam, consomem e adquirem conhecimento, caracteriza-se como um processo complexo, instável e intersubjetivo, o que fundamenta a abordagem do tema sob a ótica do Pensamento Sistêmico.

Além disso, o controle, a gestão e o aperfeiçoamento dos Sistemas Judiciais tornaram-se essenciais para concretização da missão e da visão do PJSC, que são, respectivamente: “Realizar Justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos” e “Ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado” (PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA, 2017).

Assim, a construção de práticas de governança sobre os Sistemas Judiciais, após a transformação ocorrida entre os anos de 2006 e 2016, assumiu um caráter estratégico no âmbito da estrutura administrativa do PJSC.

Diante da imprescindibilidade do exercício de governança sobre os Sistemas Judiciais, principalmente após a implantação do processo eletrônico no Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC) e, também, em razão da celebração do Contrato n. 239/2015¹, de Manutenção Evolutiva do SAJ, ocorrida em 18 de dezembro de 2015, com a Empresa Softplan Planejamento e Sistemas Ltda., instaurou-se, informalmente, no âmbito do Conselho Gestor de Tecnologia da Informação (CGINFO)², o “Subcomitê de Priorização de Demandas para o SAJ”, com a atribuição de gerir (avaliar e priorizar para desenvolvimento), em nível estratégico, as demandas para o aperfeiçoamento dos Sistemas Judiciais.

O CGINFO, órgão então responsável, em nível estratégico, pelo exercício da governança de tecnologia da informação (TI) no PJSC, foi criado, conforme o preâmbulo da Resolução n. 07/08-GP, com o objetivo de promover “a descentralização da gestão implementada no PJSC, a busca incessante na qualidade do serviço público, revisando e atualizando permanentemente os serviços judiciários de 1º e 2º Graus, no que se refere ao uso da informática”.

¹ O Contrato n. 239/2015 é o instrumento que rege a relação do PJSC com a Empresa Softplan Planejamento e Sistemas Ltda., e sustenta o processo de manutenção evolutiva do Sistema de Automação da Justiça (SAJ).

² Vide Resolução n. 07/2008-GP, do TJSC, Transforma em Conselho Gestor de Tecnologia da (CGINFO) a estrutura da Comissão de Gestão de Informatização e dá outras providências.

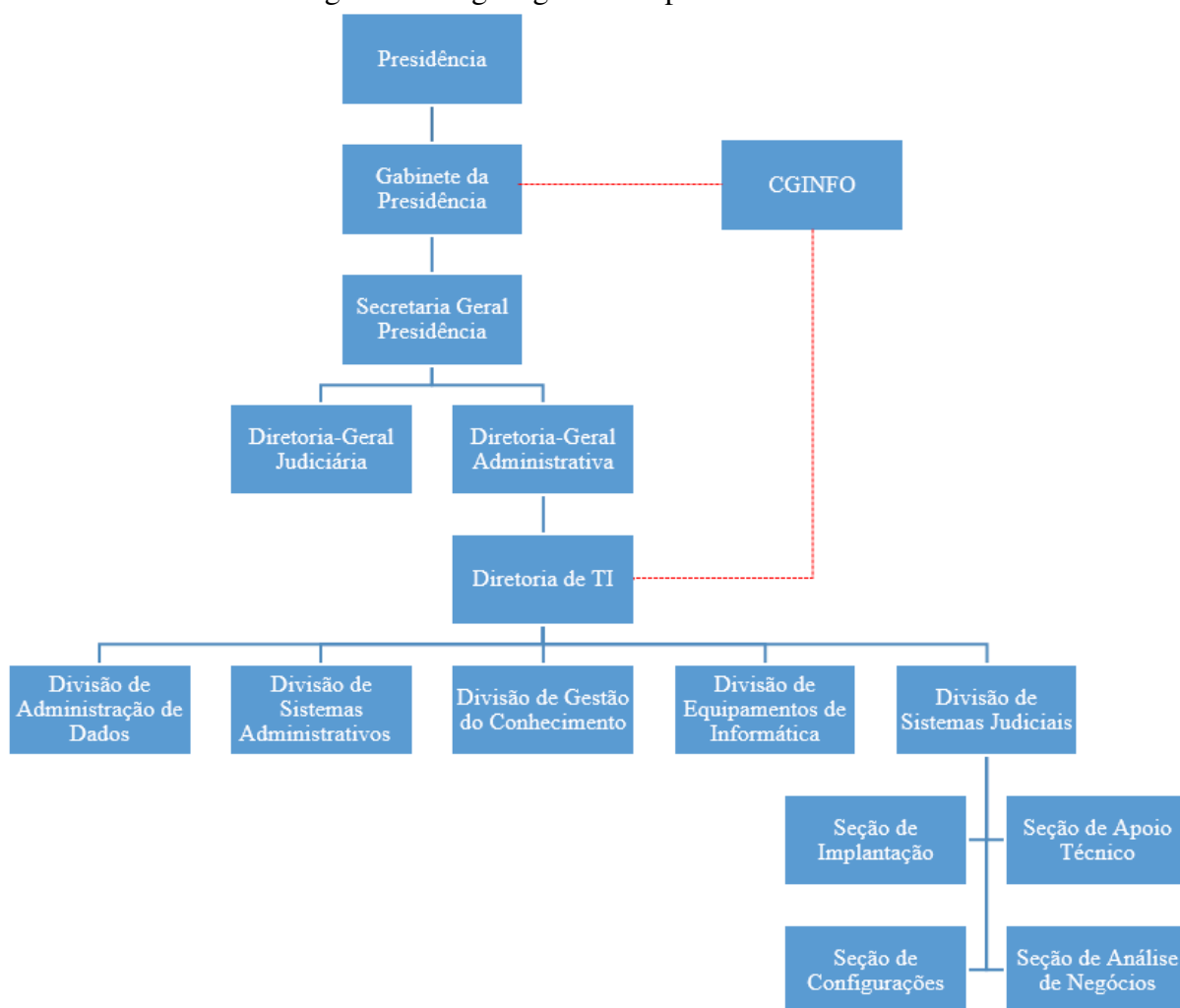
O art. 2º da Resolução n. 07/08-GP dispõe sobre a competência do CGINFO:

- a) Definir as políticas e diretrizes institucionais referentes à aplicação da Tecnologia da Informação no Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina;
- b) Planejar a implantação de recursos computacionais para promover uma gestão de qualidade no Poder Judiciário;
- c) Acompanhar e controlar a implementação das ações vinculadas ao processo de informatização;
- d) Promover a integração com os órgãos do Judiciário estadual e federal, mais especificamente com o Conselho Nacional de Justiça – CNJ, bem como com os demais órgãos do setor público e privado.

Subordinada ao CGINFO e encarregada de promover a gestão de TI, em nível tático, estava a Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), vinculada diretamente à Diretoria-Geral Administrativa (DGA), do PJSC. Na DTI, em nível operacional, Divisão de Sistemas Judiciais (DSJ) cuidava da sustentação dos Sistemas Judiciais e a Seção de Análise de Negócios (SAN) era a responsável pela gestão do processo de evolução desses sistemas, que consiste na definição de novos módulos, análise e proposição de readequação das funcionalidades em virtude das alterações legislativas externas e internas e das necessidades dos clientes, avaliação dos recursos e das novas funcionalidades disponibilizadas, recebimento das sugestões de melhorias e coordenação do processo de priorização das novas implementações.

As unidades organizacionais acima citadas podem ser representadas conforme o organograma abaixo, de forma simplificada:

Figura 1 - Organograma simplificado do TJSC



Fonte: Tribunal de Justiça de Santa Catarina

Assim, o trabalho do “Subcomitê de Priorização de Demandas para o SAJ”, durante os anos de 2016 e 2017, consistiu em orientar a SAN no processo de evolução dos Sistemas Judiciais, avaliando e priorizando demandas de aperfeiçoamento, com o objetivo de tornar o SAJ mais adequado e efetivo à tramitação ideal dos processos judiciais eletrônicos e à entrega da prestação jurisdicional.

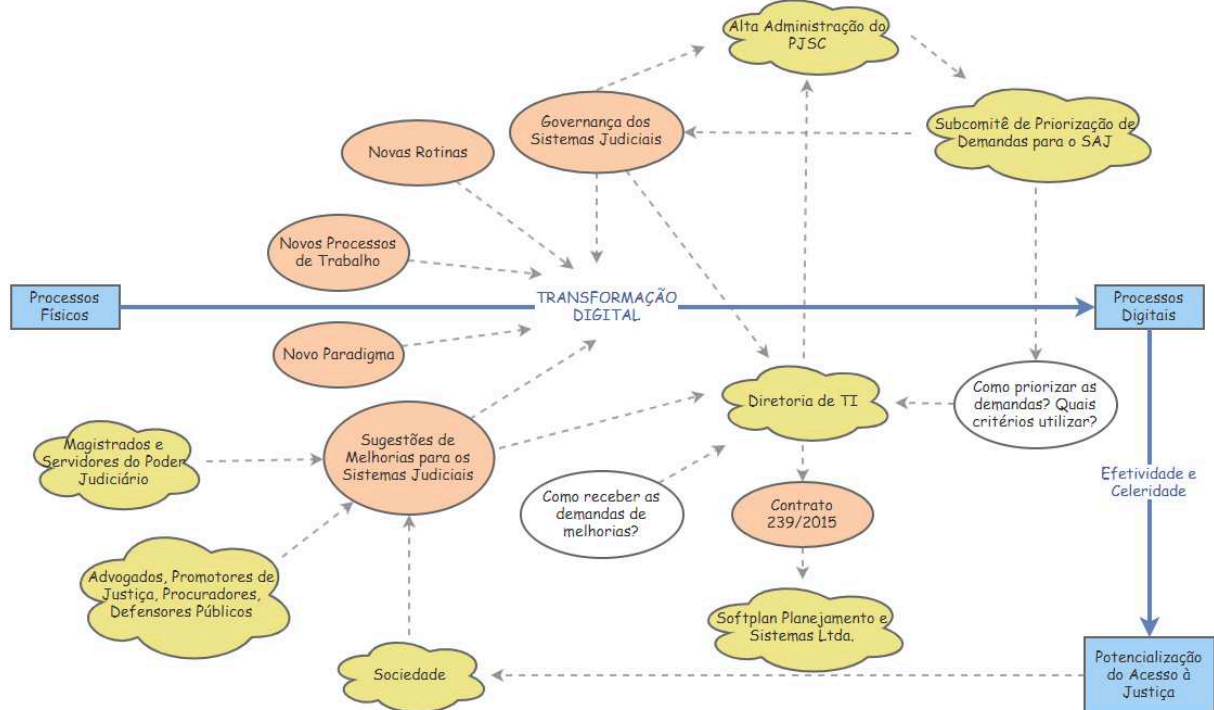
Contudo, o subcomitê, especialmente criado para a gestão, em nível estratégico, das demandas de evolução do SAJ, em razão do novo paradigma trazido pela transformação digital ocorrida no PJSC e da necessidade de cumprimento das obrigações contratuais previstas no Contrato 239/2015, não foi formalmente institucionalizado, até o presente momento, o que fundamenta e justifica a atualidade do estudo de caso que será apresentado.

Assim, o estudo buscará esclarecer se a atuação do “Subcomitê de Priorização de Demandas para o SAJ”, na gestão estratégica da evolução do SAJ, no período de 2016 a 2017, contribuiu para consolidação da governança dos Sistemas Judiciais no PJSC.

Outros problemas, cujas respostas viabilizaram a trabalho do subcomitê e o cumprimento das obrigações contratuais assumidas pelo PJSC, quando da celebração do Contrato 239/2015, também serão abordados, quais sejam: como escolher, no universo de inúmeras demandas de aperfeiçoamento dos Sistemas Judiciais, quais deveriam compor os ciclos de evolução previstos no Contrato 239/2015? Quem deveria eleger as demandas prioritárias? Quais critérios deveriam ser considerados para a escolha? A definição a respeito dos critérios a serem utilizados para a escolha das demandas de aperfeiçoamento é de atribuição da área técnica ou da área de negócio/finalística da organização? Como estabelecer um canal adequado e único para o recebimento das demandas de aperfeiçoamento dos Sistemas Judiciais?

Os problemas descritos caracterizam-se por serem complexos e sistêmicos, pois envolvem diversos atores, um contexto específico e várias relações e fatores que estão interconectados, conforme representa o diagrama a seguir:

Figura 2 - Diagrama sistêmico de representação do problema.



Fonte: Desenho da Autora.

Como hipótese, o relato da atuação do “Subcomitê de Priorização de Demandas para o SAJ” e os resultados advindos do trabalho realizado a partir a aplicação do modelo de gestão, análise e priorização de demandas para a evolução dos Sistemas Judiciais, confirmarão a necessidade e a imprescindibilidade da criação de um “Comitê de Governança dos Sistemas Judiciais”, para a consolidação da governança e da gestão estratégica dos Sistemas Judiciais no PJSC.

O estudo de caso terá como objetivo principal apresentar o modelo de gestão, análise e priorização de demandas proposto para viabilizar a escolha das novas funcionalidades a serem desenvolvidas, de acordo com as regras previstas no Contrato 239/2015, de Manutenção Evolutiva do SAJ, bem como propor a institucionalização, no âmbito da estrutura organizacional do PJSC, de um “Comitê de Governança dos Sistemas Judiciais”.

A metodologia adotará, como lente epistemológica, o estruturalismo³, pois serão analisadas as ações tomadas pelos atores que participaram do processo de construção do modelo aplicado para a resolução do problema proposto.

As teorias fundamentais serão a Governabilidade e o Pensamento Sistêmico.

O método de abordagem será o indutivo, e o procedimento consistirá na apresentação do estudo de caso, com a revisão narrativa dos conceitos teóricos e a exposição do caso proposto. As técnicas utilizadas para a realização do estudo de caso serão a pesquisa bibliográfica e documental, e a análise sistêmica e classificatória dos dados.

O trabalho será desenvolvido em três capítulos primários. O primeiro capítulo aduzirá ao referencial teórico adotado, e consistirá na revisão bibliográfica dos conceitos de:

1. Nova Gestão Pública, como matriz de modernização e introdução do princípio da eficiência e da gestão estratégica na Administração Pública, em oposição ao modelo burocrático clássico weberiano;
2. Governança Pública e Governança de Tecnologia da Informação (GTI), enquanto teorias que possuem a capacidade de operacionalizar e direcionar a aplicação dos

³ O estruturalismo é uma abordagem de pensamento compartilhada pela psicologia, filosofia, antropologia, sociologia e linguística que vê a sociedade e sua cultura formadas por estruturas sob as quais baseamos nossos costumes, língua, comportamento, economia, entre outros fatores. Além das Ciências Humanas, a Administração também passa a usar o estruturalismo enquanto método para o desenvolvimento das chamadas Ciências de Gestão. O método estruturalista é a análise da realidade social baseado na construção de modelos que expliquem como se dão as relações a partir do que chamam de estruturas. A estrutura é um sistema abstrato em que os fatos não são isolados e dependem entre si para determinar o todo. As trocas econômicas dependem dos laços sociais, que por sua vez são determinados por sistemas de distinção, e assim por diante. São elementos inter-relacionados em que se percebe a força da estrutura e se vê que nem todo o fato pode ser entendido pelo que está à mostra, que existem elementos implícitos. Com isto, o estruturalismo acredita que os acontecimentos estão sempre relacionados, não existindo fatos isolados. A escola estruturalista com maior notoriedade mundial é o estruturalismo francês, representado por Jacques Lacan, Roland Barthes e Claude Lévi-Strauss. Ela teve seu ápice na década de 1960, em um período em que tentava se contrapor a outro pensamento filosófico francês proeminente, o estruturalismo de Jean-Paul Sartre. A perspectiva estruturalista surgiu a partir da linguística, com Ferdinand de Saussure na década de 1910. É o pensador suíço quem vai criar a base para o desenvolvimento de dois campos de investigação, a linguística estrutural e a semiologia (semiótica). Ele não estabelece o uso da palavra estrutura, mas parte de sistemas formados por eixos de significação e signos linguísticos que formam os significados e significantes, desprezando a análise histórica das variedades das línguas ou dialetos. A partir desta teoria é criado o método estruturalista, desenvolvido pelo francês Claude Lévi-Strauss. A partir da observação-participante em tribos, inclusive no Brasil, o antropólogo percebeu a existência de regras e normas estabelecidas entre os grupos sociais de forma inconsciente, que formavam as estruturas de parentesco, a língua, os costumes e tudo o que envolvia o comportamento em sociedade. Lévi-Strauss usou o mesmo método da linguística aplicado aos estudos da cultura e fundou assim a Antropologia Estrutural. **Dicionário de Significados**. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/estruturalismo/>> Acesso em: 17 nov. 2018.

princípios da Nova Gestão Pública, impulsionando um planejamento que assegure a definição das prioridades adequadas à Administração Pública (uma vez que os recursos públicos são finitos e insuficientes ao atendimento de todas as demandas), e propondo um sistema de acompanhamento que possibilite a identificação e a correção de distorções na consecução dessas prioridades, promovendo, constantemente e de forma sistêmica, a revisão do alinhamento das ações dos gestores e técnicos com a estratégia da organização; e

3. Pensamento Sistêmico, como novo paradigma da ciência, adequado ao estudo de um problema complexo, diante de seu contexto, considerando seus processos, de forma não-linear e expandida, na busca pela compreensão do todo, caracterizado pela inclusão do sujeito e de seu ponto de vista na busca pela solução.

No segundo capítulo, será apresentada a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, os dados levantados e os problemas propostos, segundo o contexto em que emergiram, caracterizado pelas obrigações contratuais previstas no Contrato 239/2015, de Manutenção Evolutiva do SAJ. Além disso, na discussão sobre os dados, haverá o registro de como a aplicação dos referenciais teóricos auxiliou na modelagem dos processos de trabalho construídos ao longo do período da pesquisa, que possibilitaram a atuação do “Subcomitê de Priorização de Demandas para o SAJ”, fundamentaram a tomada de decisão e definiram a forma de sistematização e de classificação das demandas de aperfeiçoamento recebidas pela SAN, a priorização e a escolha das demandas classificadas para desenvolvimento de acordo com as necessidades estratégicas do PJSC e com seus objetivos de negócio, no período de realização da pesquisa.

Por fim, no terceiro capítulo será apresentada a proposta de resolução, a ser submetida ao Gabinete da Presidência do Tribunal, para a institucionalização de um “Comitê de Governança dos Sistemas Judiciais”, na estrutura administrativa organizacional do PJSC, diante da necessidade estratégica de se exercer a governança dos Sistemas Judiciais, tendo em vista a transformação digital enfrentada pela organização.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 NOVA GESTÃO PÚBLICA

A Nova Gestão Pública é um movimento da Administração Pública construída em oposição ao modelo burocrático weberiano, vigente na sociedade ocidental, até o início do século XX. O sociólogo alemão Max Weber (1999) foi quem analisou e sintetizou as características e os princípios do modelo burocrático, também conhecido na literatura inglesa como *progressive public administration* — PPA, pois inspirou as reformas introduzidas nas Administrações Públicas dos Estados Unidos e da Inglaterra, entre os séculos XIX e XX, durante a chamada *progressive era*. (BENTO, 2003)

Para Max Weber (1999, p. 198-204), a organização burocrática, vista a partir da ótica da sociologia da dominação, operacionaliza uma administração legitimada por formas racionais-legais de exercício de poder. Assim, segundo o autor, a burocracia funciona com as seguintes características principais, em seu estado da arte:

1. Competências oficiais fixas, organizadas segundo regras gerais, o que significa que as várias atividades para o desempenho das várias tarefas da administração são previamente fixadas administrativamente, o mesmo sucedendo-se relativamente aos poderes necessários ao desempenho de cada uma;
2. Vige o princípio da hierarquia dos cargos e da sequência de instâncias, relacionadas entre si pelo sistema de comando e controle de cima para baixo e responsabilização sucessiva de baixo para cima;
3. Os funcionários são, em geral, especializados e contratados mediante processos impessoais de escolha;
4. Uma vez escolhido, o funcionário ingressa num plano de carreira prévia e estatutariamente estabelecida, ascendendo, em geral, não por critérios de desempenho, mas segundo critérios corporativos como o tempo de serviço ou, quando muito, por avaliações internas;
5. Os funcionários tendem à estabilidade e à vitaliciedade de seus cargos, que exercem como profissão, em troca de salário, e não por diletantismo, como atividade acessória ou honorífica.

Para o autor, a organização burocrática plenamente desenvolvida possui uma superioridade técnica em relação a qualquer outra forma de administração, pois “precisão, rapidez, univocidade, conhecimento da documentação, continuidade, discricção, uniformidade, subordinação rigorosa, diminuição de atritos e custos materiais e pessoais alcançam o ótimo numa administração rigorosamente burocrática [...]” (WEBER, 1999. p. 212), razão pela qual ela se universalizou.

Na análise de Leonardo Valles Bento (2003, p. 82-83) as características do modelo burocrático weberiano podem ser condensadas na separação entre o titular do cargo e os meios de administração, o que resulta numa progressiva racionalização de todos os aspectos da vida moderna e a impessoalidade que se observa no âmbito da Administração Pública é a mesma que se verifica nas relações de troca generalizada numa economia capitalista de mercado, por exemplo.

O princípio da divisão do trabalho, da especialização crescente, a calculabilidade dos resultados, os métodos objetivos para a tomada de decisão por um burocrata, segundo critérios técnicos, conhecidos e previsíveis, sem considerações ou sentimentos pessoais, desapaixonada, desumanizada, como descreve o próprio Weber, são elementos da cultura ocidental moderna, que se manifesta tanto nas burocracias públicas como nas empresas capitalistas. Além disso, Weber observa uma tensão entre a administração burocrática e os regimes políticos democráticos, salientando que a necessidade de critérios técnicos e objetivos de decisão, a par da especialização e complexidade progressivas, tende a tornar a burocracia impermeável ao controle e, mais ainda, à participação direta do público leigo e também dos políticos. (BRESSER PEREIRA, 2006).

Nas palavras de Weber (1999, p. 225) “tendencialmente, a administração burocrática é sempre uma administração que exclui o público. A burocracia oculta, na medida do possível, o seu saber e o seu fazer da crítica”.

Numa análise histórica, Luiz Carlos Bresser Pereira (2006, p. 241-242) classifica o modelo weberiano como “administração burocrática clássica”, baseada no princípio do mérito profissional e nos preceitos do exército prussiano, tendo sido implantada nos principais países europeus no final do século XIX e nos Estados Unidos no início do século XX. No Brasil, mais especificamente, o modelo burocrático foi institucionalizado na Administração Pública em 1936, com a reforma promovida por Maurício Nabuco e Luiz Simões Lopes⁴, durante o governo

⁴ No Brasil, o modelo de administração burocrática emerge a partir dos anos 30. Surge no quadro da aceleração da industrialização brasileira, em que o Estado assume papel decisivo, intervindo pesadamente no setor produtivo de bens e serviços. A partir da reforma empreendida no governo Vargas por Maurício Nabuco e Luiz Simões Lopes, a Administração Pública sofre um processo de racionalização que se traduziu no surgimento das primeiras carreiras burocráticas e na tentativa de adoção do concurso como forma de acesso ao serviço público. A implantação da Administração Pública burocrática é uma consequência clara da emergência de um capitalismo moderno no país. Com o objetivo de realizar a modernização administrativa, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, em 1936. Nos primórdios, a Administração Pública sofre a influência da teoria da administração científica de Taylor, tendendo à racionalização mediante a simplificação, padronização e aquisição racional de materiais, revisão de estruturas e aplicação de métodos na definição de procedimentos. Registra-se que, neste período, foi instituída a função orçamentária enquanto atividade formal e permanentemente vinculada ao planejamento. No que diz respeito à administração dos recursos humanos, o DASP representou a tentativa de formação da burocracia nos moldes weberianos, baseada no princípio do mérito profissional. Entretanto, embora tenham sido valorizados instrumentos importantes à época, tais como o instituto

de Getúlio Vargas, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP⁵.

Do ponto de vista das teorias do Estado, a Administração Pública burocrática foi adotada em substituição à administração patrimonialista, que definia as monarquias absolutistas nas quais o patrimônio público e o privado se confundiam. Nesse tipo de administração, o Estado era entendido como propriedade do rei. O nepotismo, o empreguismo e até a corrupção, eram a norma (BRESSER PEREIRA, 2006).

O modelo de administração patrimonialista revelar-se-ia incompatível com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares que surgiram no final do século XIX. Sabe-se que é essencial para o capitalismo a clara separação entre o Estado e o mercado; só pode existir democracia quando a sociedade civil, formada por cidadãos, distingue-se do Estado ao mesmo tempo que o controla. Assim, tornou-se necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não só da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público. (BRESSER PEREIRA, 2006).

Nesse contexto, a Administração Pública burocrática clássica foi adotada porque era uma alternativa muito superior à administração patrimonialista do Estado monárquico. Entretanto, o pressuposto de eficiência no qual o modelo burocrático se baseava não se mostrou real. No momento em que o pequeno Estado liberal do século XIX cedeu definitivamente lugar ao grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que a Administração Pública burocrática não garantia nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, autorreferida, pouco ou nada orientada ao atendimento das demandas dos cidadãos. (CADEMARTORI; CADEMARTORI; DUARTE, 2008).

do concurso público e do treinamento, não se chegou a adotar consistentemente uma política de recursos humanos que respondesse às necessidades do Estado. O patrimonialismo (contra o qual a Administração Pública burocrática se instalara), embora em processo de transformação, mantinha ainda sua própria força no quadro político brasileiro. O coronelismo dava lugar ao clientelismo e ao fisiologismo.

⁵ Dispunha o artigo 67 da Constituição de 1937 que: “Haverá junto à Presidência da República, organizado por decreto do presidente, um departamento administrativo com as seguintes atribuições: a) o estudo pormenorizado das repartições, departamentos e estabelecimentos públicos, com o fim de determinar, do ponto de vista da economia e eficiência, as modificações a serem feitas na organização dos serviços públicos, sua distribuição e agrupamento, dotações orçamentárias, condições e processos de trabalho, relações de uns com os outros e com o público; b) organizar anualmente, de acordo com as instruções do presidente da República, a proposta orçamentária a ser enviada por este à Câmara dos Deputados; c) fiscalizar, por delegação do presidente da República e na conformidade das suas instruções, a execução orçamentária.” Fundação Getúlio Vargas. Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil. Disponível em: <<http://www.fgv.br/cpd/doc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/departamento-administrativo-do-servico-publico-dasp>>. Acesso em: 06 de out. 2018.

Para Bresser Pereira (2006, p. 242) o problema da ineficiência da Administração Pública burocrática não era grave enquanto prevaleceu um Estado pequeno, cuja única função era garantir a propriedade privada e a validade dos contratos. No Estado liberal só eram necessários quatro ministérios: da Justiça, responsável pela polícia; da Defesa, incluindo o exército e a marinha; da Fazenda e das Relações Exteriores. Nesse tipo de Estado, o serviço público mais importante era o da administração da Justiça, realizado pelo Poder Judiciário.

Quando o Estado liberal se converteu no grande Estado social e econômico do século XX, o chamado Estado do Bem-Estar ou *Welfare State*, assumindo um número crescente de serviços sociais (educação, saúde, cultura, previdência e assistência social, pesquisa científica) e papéis econômicos (regulação do sistema econômico interno e das relações econômicas internacionais, estabilidade da moeda e do sistema financeiro, provisão de serviços públicos e de infraestrutura), nesse momento, o problema da ineficiência do modelo burocrático weberiano tornou-se evidente. (CADEMARTORI; CADEMARTORI; DUARTE, 2008).

Por outro lado, a expansão do Estado respondia não só às pressões da sociedade, mas também às estratégias de crescimento da própria burocracia. A necessidade de uma Administração Pública mais eficiente, modernamente chamada de “gerencial”, portanto, não decorre apenas da hipertrofia do Estado e da crescente e complexa pauta de problemas sociais, políticos e econômicos a serem enfrentados, mas também da legitimação da burocracia perante as demandas da cidadania. Após a II Guerra Mundial houve uma reafirmação dos valores burocráticos, mas, ao mesmo tempo, a influência da administração de empresas começou a se fazer sentir na Administração Pública (BRESSER PEREIRA, 2006).

As ideias de descentralização e de flexibilização administrativa ganharam espaço em todos os governos. Entretanto, a reforma da Administração Pública só tomaria corpo a partir dos anos 70, quando teve início a crise do Estado, que levaria à crise, também, sua burocracia. Em consequência, nos anos 80 iniciou-se uma grande revolução na Administração Pública dos países centrais em direção a uma Administração Pública gerencial. Os países em que essa revolução foi mais profunda foram o Reino Unido, a Nova Zelândia e a Austrália. Nos Estados Unidos a mudança ocorreu principalmente na administração dos municípios e dos condados⁶. Era a Administração Pública gerencial que estava surgindo, inspirada nos avanços realizados pela administração de empresas.

Luiz Carlos Bresser Pereira (2000, p. 63-64) relata que a “reforma gerencial” ou “reforma da Nova Gestão Pública” pode ser dividida em duas “ondas” distintas: a “primeira

⁶A revolução na Administração Pública americana foi descrita na obra *Reinventing Government* de David Osborne e Ted Gaebler, de 1992.

onda”, dos anos 1980, com ênfase no ajuste estrutural das economias em crise (ajuste fiscal, privatização, liberalização do comércio); e a “segunda onda”, a partir dos anos 1990, com ênfase nas transformações de caráter institucional.

Christopher Hood (1991, p. 03-19) foi quem primeiro definiu a Nova Gestão Pública ou Administração Pública gerencial, a partir da conjunção de sete elementos:

1. Profissionalização da gestão nas organizações públicas;
2. Padrões de desempenho e medidas de avaliação, com objetivos mensuráveis e claramente definidos;
3. Ênfase no controle e nos resultados;
4. Desagregação das grandes unidades do setor público;
5. Introdução da competição no setor público;
6. Uso de práticas de gestão do setor privado;
7. Ênfase na disciplina e na utilização dos recursos, cortando custos e procurando maior eficiência e economia.

No caso brasileiro, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE definiu a Administração Pública gerencial como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior. (MARE, 1995)

Para Leonardo Secchi (2009, p. 347-369), a Nova Gestão Pública (*New Public Management*) é, portanto, um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da Administração Pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade.

Na visão de Leonardo Valles Bento (2003, p. 89-95) uma primeira geração de reformadores e de estudos acerca da Nova Gestão Pública priorizou a redução de custos do setor público e o aumento de sua produtividade segundo noções bastante rudimentares e economicistas de eficiência. Tratou-se de reduzir a esfera de atuação do Estado em favor do mercado (*rolling back the State*). As reformas tinham o fito de minimizar a ineficiência do Estado, torná-lo o menos prejudicial possível, contribuindo para a superação da crise econômica, mas como uma estrutura potencialmente perniciosa, arrogante e esbanjadora a qual convinha tanto quanto possível neutralizar.

Para o autor, a reforma resultou numa espécie de “gerencialismo puro” que se preocupou em tornar o setor público mais parecido com a iniciativa privada, em busca da eficiência numa época de escassez de recursos, e seus princípios administrativos mais elementares são (BENTO, 2013):

1. Aumento dos controles financeiros;

2. Desenvolvimento de sistemas de informação mais sofisticados, precisos e detalhados;
3. Desenvolvimento de instrumentos de racionalização orçamentária, técnicas de avaliação de custos e controle orçamentário;
4. Eficiência entendida como maximização dos recursos no custeio de políticas e conscientização da burocracia sobre o valor do dinheiro;
5. Estabelecimento de objetivos organizacionais e gestão por desempenho;
6. Desenvolvimento de técnicas de auditoria em desempenho;
7. Delegação de autoridade para agentes (*empowerment*) e autonomia à Administração empreendedora;
8. Clara definição de responsabilidade de cada agente pela má gestão de programas (*accountability*).

O modelo baseado nos princípios do gerencialismo puro sofreu diversas críticas, principalmente, pois a eficiência na Administração Pública deveria ser pensada em termos de qualidade do serviço e não apenas racionalizada e reduzida a uma lógica econômica ou a um critério fiscal. Segundo Leonardo Valles Bento (2003, p. 90):

O gerencialismo puro na Administração Pública, na verdade, não superou fundamentalmente a lógica burocrática, apenas tratou de cortar gastos, de inserir análises de desempenho individual e de possibilitar mais fácil e sumariamente a despedida de empregado considerado improdutivo, sem com isso lograr corrigir o que de mais pernicioso existe na burocracia clássica, relativamente à eficiência, qual seja, o seu caráter formal e autorreferente.

A racionalidade burocrática foi consolidada pela necessidade de se defender o Estado e a coisa pública das práticas corporativas e clientelistas típicas da dominação patrimonial. A burocracia weberiana não buscava, portanto, otimizar a qualidade do serviço; seu princípio organizacional é o de preservar o Estado em face do administrado, atendendo às necessidades autorreferentes da Administração Pública. A partir dessa crítica à burocracia weberiana, no centro do gerencialismo puro surge o princípio da administração orientada para o usuário – considerado consumidor do serviço público – como verdadeiro norte do conceito de eficiência. Essa teoria da Nova Gestão Pública foi chamada, então, de “consumerismo”. (BENTO, 2003). O modelo consumerista de Administração Pública, sob a perspectiva da Nova Gestão Pública, segundo Leonardo Valles Bento (2003, p. 91), possui os seguintes elementos:

1. Administração orientada para o mercado e utilização de mecanismos de mercado como forma de alocação de recursos;
2. Mudança da gestão hierárquica do tipo comando e controle para gestão por contrato;
3. Flexibilização de procedimentos e avaliação por metas;
4. Horizontalização (*downsizing*) na administração, com redução das instâncias e graus de hierarquia;
5. Descentralização administrativa ou desconcentração;

6. Parcerias entre o setor estatal e o setor privado não lucrativo, mediante contratos de gestão;
7. Opinião do usuário como forma de *feedback*;
8. Preocupação com a qualidade e a excelência do serviço.

Embora possua um conteúdo mais rico e sofisticado, a teoria consumerista da Nova Gestão Pública também foi objeto de críticas as quais culminaram numa terceira via teórica chamada de Administração Pública orientada para o cliente. As críticas tiveram como base a diferença existente entre um consumidor de bens e serviços privados e o cidadão, que é o consumidor dos serviços públicos. Para Leonardo Valles Bento (2003, p. 92):

Com efeito, a cidadania é um conceito mais amplo, que envolve não apenas uma atitude passiva, de escolha entre produtos de acordo com a sua qualidade, ou de controle dos mesmos, mas também compreende uma dimensão ativa de participação e de responsabilização (*accountability*). Ao contrário do consumidor que se limita a escolher entre um leque mais ou menos limitado de opções e de reclamar quando não está bom, o cidadão reivindica o direito de participar diretamente no processo de formulação de políticas e na implementação e gestão dos serviços públicos.

Nesse contexto, a própria ideia de descentralização ganha um novo significado, desejável não em virtude de uma maior eficiência, mas de uma maior participação do cidadão e contribuindo para ampliar os horizontes da Administração Pública em direção a uma democracia participativa e inclusiva. A Administração Pública orientada para o cliente cidadão surge para ressignificar a esfera pública, que passa a ser vista como o espaço da aprendizagem social e organizacional, como lugar da discussão democrática. (BRESSER PEREIRA, 1998).

A perspectiva que considera a administração como um serviço e o público como sua clientela, parte da ideia de que os clientes devem saber como a administração funciona, quais são as suas limitações, que controles existem e quem é o responsável pelo quê. Implica também em ouvir as pessoas (clientes) que demandam o serviço, conhecer sua opinião, saber se estão satisfeitas, receber reclamações e esforçar-se para que o serviço corresponda às suas expectativas. Segundo Bresser Pereira (1998, p. 118) ver o administrado como um cliente significa abandonar a cultura burocrática autorreferente da administração e adotar um modelo multirreferente, em que todo o esforço se dá no sentido de melhor servir ao público.

Contudo, a perspectiva da administração orientada para o cliente também recebeu críticas, pois separa a administração de seu público. De fato, nessa perspectiva, o público não seria mais o proprietário da administração (da *res publica*), mas seu cliente. Além disso, a noção de cliente carrega uma conotação individualista, já de si distante da ideia de público. Com efeito, cliente é alguém que possui expectativas e preferências pessoais, individuais, que demandam uma satisfação. Aplicar essa noção à Administração Pública, vinculando-a à satisfação de expectativas individuais de quem utiliza um determinado serviço vai de encontro

à ideia republicana de que a administração existe para satisfazer o interesse público, isto é, de todos e não só de seus clientes. (BRESSER PEREIRA, 1998).

Há ainda o problema de identificar quem são os clientes da Administração Pública. A administração orientada ao cliente tende a privilegiar os interesses de grupos bem organizados de pessoas com objetivos comuns, em detrimento daqueles desarticulados, para além de qualquer preocupação com a equidade ou a legitimidade das demandas. A administração torna-se suscetível à influência de grupos, na medida em que depende da satisfação destes para a captação de recursos, favorecendo, por isso, aqueles que podem falar mais alto aos ouvidos dos formuladores de políticas. Nesse contexto, alguns clientes tendem a ser mais importantes que outros, não por serem portadores de reivindicações mais legítimas, mas por se encontrarem mais organizados e estrategicamente posicionados para se fazerem ouvir. (BENTO, 2003).

Em síntese, segundo Leonardo Valles Bento (2003, p. 94) os princípios da Administração Pública orientada para o cliente são:

1. Ênfase no desenvolvimento organizacional de baixo para cima e na aprendizagem;
2. Valorização da cultura organizacional;
3. Responsabilização (*accountability*) dos administradores pela má implementação e gerenciamento dos serviços e das políticas públicas;
4. Participação popular;
5. Ênfase no desenvolvimento da cidadania;
6. Ênfase na proteção da *res publica*.

Nesse sentido, a administração orientada para o cidadão ou “Novo Serviço Público” incorpora a preocupação com a qualidade do serviço – que é a tônica da perspectiva do “consumerismo” – acrescentando, porém, a dimensão ativa da cidadania. Isso significa, em primeiro lugar, que os interesses levados em conta pela Administração Pública não se restringem aos dos usuários de um serviço público específico, mas compreendem os interesses de toda a comunidade. Em segundo lugar, a cidadania considerada nessa perspectiva transcende a dimensão passiva da titularidade de direitos, abrindo-se para a participação e a partilha de poder e de responsabilidade entre a Administração Pública e as pessoas. (BENTO, 2003).

Portanto, ao contrário da concepção gerencial consumerista, com foco no cliente, a Nova Gestão Pública orientada ao cidadão reconhece as especificidades da Administração Pública em relação à administração privada, principalmente os valores democráticos, a participação, a transparência e o engajamento sobre a eficiência. Ainda, ressalta-se que o conjunto de ideias apresentado a respeito do conceito e do modelo de Nova Gestão Pública não é uniforme e nem se desenvolveu em todos os países em reforma administrativa. Diversos autores interpretam seus princípios de formas diferentes.

Embora seja possível identificar alguns agrupamentos bem generalizados, como a descentralização e utilização de mecanismos de mercado aplicados à gestão pública, nem todos os Estados adotaram os mesmos modelos, tendo em vista as resistências políticas e o contexto administrativo anterior de cada um deles. Alguns têm tradição e cultura de autonomia e de descentralização bem desenvolvida, enquanto outros enfrentam resistências políticas e culturais à desconcentração. Os países anglo-saxônicos orientam-se pela distinção entre *common law* e *statute law*, enquanto os países da Europa continental, de influência romana, enfatizam a distinção entre direito público e privado, e nestes a adoção de mecanismos de administração privada na prestação de serviços públicos é vista com mais desconfiança e enfrenta mesmo e enfrenta obstáculo de natureza legal e até constitucional. (BENTO, 2003).

Assim, não há que se falar em um modelo unitário e coerente de Nova Gestão Pública, mas em um conjunto de princípios heterogêneos, que cada país tenta aproveitar segundo suas próprias idiosincrasias, em número e na medida que lhes convêm.

Por fim, não se pode deixar de reconhecer que a revolução gerencial na Administração Pública, a chamada Nova Gestão Pública, para Leonardo Valles Bento (2003, p. 95) “ao proclamar a obsolescência dos princípios da burocracia weberiana e ao desenvolver instrumentos mais ou menos originais, mais ou menos radicais e mais ou menos transplantados da iniciativa privada, provoca perplexidades, desafios e transformações profundas na forma de gestão da Administração Pública”, que passou a incluir, sobretudo, a visão do administrado como norteadora das ações dos agentes públicos nos níveis estratégico, tático e operacional, com o objetivo precípua de garantir a boa gestão dos recursos públicos e a implementação dos direitos e garantias fundamentais do cliente-cidadão.

1.1.1 Eficiência

O princípio da eficiência é o grande balizador da Nova Gestão Pública. Assim, torna-se necessária uma pequena digressão sobre o seu conceito. A Constituição Federal de 1988 estabeleceu em seu art. 37, originalmente, que a “Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade”. Contudo, o legislador aprovou em 1998, a Emenda Constitucional nº 19, que inseriu o princípio da eficiência no art. 37 da Carta Magna. Mas o que significa esse princípio?

Celso Antônio Bandeira de Mello (1999, p. 92), classifica o princípio da eficiência como um dos elementos do princípio da boa administração:

Quanto ao princípio da eficiência, não há nada a dizer sobre ele. Trata-se, evidentemente, de algo mais do que desejável. Contudo, é juridicamente tão fluido e de tão difícil controle ao lume do Direito, que mais parece um simples adorno agregado ao art. 37 ou o extravasamento de uma aspiração dos que burilam no texto. De toda sorte, o fato é que tal princípio não pode ser concebido (entre nós nunca é demais fazer ressalvas óbvias) senão na intimidade do princípio da legalidade, pois jamais uma suposta busca de eficiência justificaria postergação daquele que é o dever administrativo por excelência. Finalmente, anota-se que este princípio da eficiência é uma faceta de um princípio mais amplo já superiormente tratado, de há muito, no Direito italiano: o princípio da “boa administração”.

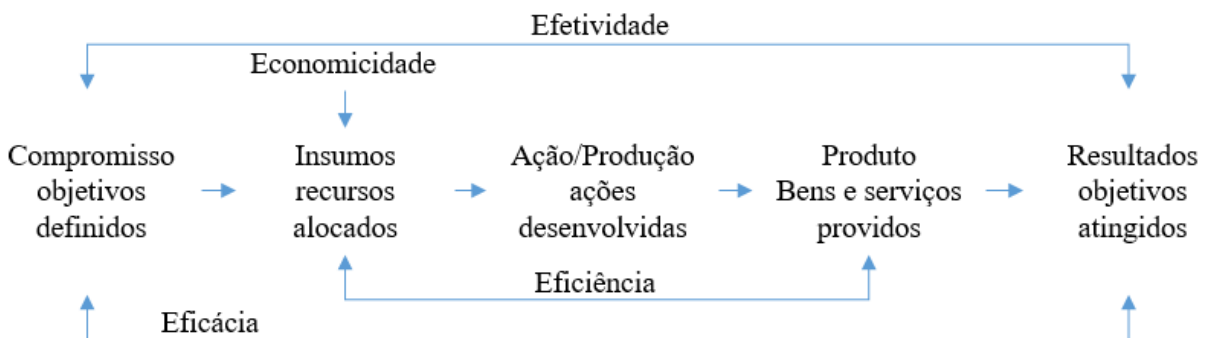
Por sua vez, Lúcia Vale Figueiredo (2000, p. 60) mescla o conceito de eficiência com o de eficácia:

Ao que nos parece, pretendeu o “legislador” da Emenda 19 simplesmente dizer que a Administração deveria agir com eficácia. Todavia, o que podemos afirmar é sempre a Administração deveria agir eficazmente. É isso o esperado dos administradores. Todavia, acreditamos possa extrair-se desse novo princípio constitucional outro significado aliando-se ao art. 70 do texto constitucional, que trata do controle do Tribunal de Contas.

Deveras tal controle deverá ser exercido não apenas sobre a legalidade, mas também sobre a legitimidade e economicidade; portanto, praticamente chegando-se ao cerne, ao núcleo, dos atos praticados pela Administração Pública, para verificação se foram úteis o suficiente ao fim a que se preordenavam, se foram eficientes.

Para Cláudio Sarian Altounian, Daniel Luiz de Souza e Leonard Renne Guimarães Lapa (2018, p. 40), a busca pela conceituação da eficiência leva a um desdobramento de outros conceitos: economicidade, eficácia, efetividade e equidade. O Manual de Auditoria Operacional do Tribunal de Contas da União (TCU, 2010) define os novos conceitos, ilustrados na figura a seguir:

Figura 3 - Conceitos de economicidade, eficiência, eficácia e efetividade.



Fonte: ALTOUNIAN; SOUZA; LAPA, 2018.

1. A eficiência é definida como a relação entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados para produzi-los, em um determinado período de tempo, mantidos os padrões de qualidade. Essa dimensão refere-se ao esforço do processo de transformação de insumos em produtos. Pode ser examinada sob duas perspectivas: minimização do custo total ou dos meios necessários para obter a mesma quantidade e qualidade de produto; ou otimização da combinação de insumos para maximizar o produto quando o gasto total está previamente fixado.

2. A economicidade é a minimização dos custos dos recursos utilizados na consecução de uma atividade, sem comprometimento dos padrões de qualidade. Refere-se à capacidade de uma instituição gerir adequadamente os recursos financeiros colocados à sua disposição.
3. A eficácia é definida como o grau de alcance das metas programadas (bens e serviços) em um determinado período de tempo, independentemente dos custos implicados. O conceito de eficácia diz respeito à capacidade da gestão de cumprir objetivos imediatos, traduzidos em metas de produção ou de atendimento, ou seja, a capacidade de prover bens ou serviços de acordo com o estabelecido no planejamento das ações.
4. A efetividade diz respeito ao alcance dos resultados pretendidos, a médio e longo prazo. Refere-se à relação entre os resultados de uma intervenção ou programa, em termos de efeitos sobre a população alvo (impactos observados), e os objetivos pretendidos (impactos esperados), traduzidos pelos objetivos finalísticos da intervenção.

Por fim, os desafios da Gestão Pública eficiente não são pequenos e serão vencidos apenas com base em uma estratégia precisa e adequada: é preciso identificar as reais necessidades da sociedade, priorizá-las de modo adequado, definir os caminhos para atendê-las com a melhor relação benefício-custo, executar as ações corretas para a materialização do planejamento, monitorar o andamento dos planos, aferir se os resultados estão acontecendo e corrigir rumos, sempre que necessário. (ALTOUNIAN; SOUZA; LAPA, 2018).

1.2 GOVERNANÇA PÚBLICA

Como modelo organizacional que incorpora prescrições para a melhora da efetividade da gestão na Administração Pública, a teoria da Nova Gestão Pública abre caminho para o movimento chamado “Governança Pública”, que propõe um novo olhar para as organizações públicas segundo a sua função e relação sistêmica com a sociedade. Para a implementação dos princípios da Nova Gestão Pública é imprescindível, portanto, que haja um bom sistema de planejamento que assegure a definição das prioridades adequadas à Administração Pública (uma vez que os recursos públicos são finitos e insuficientes ao atendimento de todas as demandas), e um sistema de acompanhamento que possibilite a identificação e a correção de distorções na consecução dessas prioridades. (NARDES; ALTOUNIAN; VIEIRA, 2018).

A situação ideal, contudo, é difícil de ser alcançada, mas deve ser iniciada com as respostas a algumas questões estratégicas postas à administração, quais sejam:

1. Quais são os problemas do cliente/cidadão a serem resolvidos e quais são as reais necessidades da Administração Pública e suas instituições e como priorizá-las?

2. A organização (instituição pública) está alcançando os objetivos para que foi criada?
3. Qual o caminho para que a organização não se torne “velha” ou obsoleta no modo de atendimento aos anseios do cliente/cidadão?
4. Como filtrar os trabalhos que agregam valor e deixar de fazer aquilo que não é necessário e consome os finitos recursos públicos?
5. Quais são os projetos estratégicos para a inovação da atividade institucional no âmbito da Administração Pública?
6. Como melhorar os processos de trabalho internos para gerar economia de esforços e de recursos com o objetivo de aplicá-los em novos projetos?
7. Como criar um senso de propósito em toda a equipe para que a motivação das pessoas seja o catalisador do processo de melhoria, inovação e superação de metas na direção do melhor serviço possível?
8. Como criar um sistema de gestão de conhecimento para que a informação esteja acessível a toda equipe e a todos os clientes/cidadãos?

Assim, a base da Nova Gestão Pública está em estruturar o atendimento das organizações públicas às vontades do principal cliente do Estado: a sociedade. Pela dimensão desse cliente e pela heterogeneidade de anseios de cada um dos indivíduos que o integra, inegável é a dificuldade e a complexidade de se alcançar com êxito essa empreitada. Nesse contexto é que a teoria da governança passa a ganhar corpo na Administração Pública, como modelo capaz de operacionalizar e direcionar a aplicação dos princípios da Nova Gestão Pública. (BENTO, 2013).

Segundo Cláudio Sarian Altounian, Daniel Luiz de Souza e Leonard Renne Guimarães Lapa, em sua obra “Gestão e Governança Pública para Resultados” (2018, p. 33), o conceito de governança difundiu-se no setor privado nos Estados Unidos, na década de 90, para enfrentar o chamado “conflito de agência” ou “conflito agente-principal”, originado da separação entre o capital e a gestão. Em grandes empresas, em especial aquelas que possuem ações negociadas nas bolsas de valores, o acionista, também chamado “principal”, investe seus recursos na companhia e delega a um grupo de profissionais, denominados “agentes”, a prerrogativa de escolherem os melhores caminhos na aplicação desses investimentos. Porém, o que se percebeu foi que, em diversos casos, não havia sintonia entre as ações dos executivos em relação às expectativas dos acionistas, chegando-se a situações absurdas de empresas que, apesar dos altos prejuízos, distribuíam vantagens e bônus aos seus diretores.

A redução desse conflito, portanto, exigiu a criação de ferramentas que garantam a atuação dos gestores de forma alinhada às expectativas daqueles que aportam capital às organizações. É diante desse cenário que cresce a importância, ao lado da gestão, do conceito

de governança, que no setor privado chama-se Governança Corporativa. (NARDES; ALTOUNIAN; VIEIRA, 2018).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2018) traz a seguinte lição:

Conceitualmente, a Governança Corporativa surgiu para superar o “conflito de agência”, decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Nesta situação, o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (executivo) o poder de decisão sobre sua propriedade. No entanto, os interesses do gestor nem sempre estarão alinhados com os do proprietário, resultando em um conflito de agência ou conflito agente-principal.

A preocupação da Governança Corporativa é criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas. A boa Governança proporciona aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e a monitoração da direção executiva. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são o conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal.

A empresa que opta pelas boas práticas de Governança Corporativa adota como linhas mestras a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa. Para tanto, o conselho de administração deve exercer seu papel, estabelecendo estratégias para a empresa, elegendo e destituindo o principal executivo, fiscalizando e avaliando o desempenho da gestão e escolhendo a auditoria independente.

A ausência de conselheiros qualificados e de bons sistemas de Governança Corporativa tem levado empresas a fracassos decorrentes de:

1. Abusos de poder (do acionista controlador sobre minoritários, da diretoria sobre o acionista e dos administradores sobre terceiros);
2. Erros estratégicos (resultado de muito poder concentrado no executivo principal);
3. Fraudes (uso de informações privilegiadas em benefício próprio, atuação em conflito de interesses).

A grande questão é: seria possível, no entanto, a aplicação dos conceitos de governança, construídos originalmente para a área privada, nas organizações públicas? Entende-se que sim, tendo em vista que sociedade pode ser considerada como acionista, pois coloca seus recursos na organização pública, mesmo que de forma compulsória. O desafio da gestão e da Governança Pública, portanto, está em construir um método que garanta um caminho a ser seguido para atender aos reais interesses de todos os cidadãos que têm seus recursos investidos compulsoriamente, por meio de tributos, em prol de uma atuação eficiente do Estado, bem como evitar que a burocracia atrapalhe o alcance dos resultados almejados. (NARDES; ALTOUNIAN; VIEIRA, 2018).

Para Leonardo Secchi (2009, p. 358):

As teorias do desenvolvimento tratam a Governança como um conjunto adequado de práticas democráticas e de gestão que ajudam os países a melhorar suas condições de desenvolvimento econômico e social. “Boa Governança” é, portanto, a combinação de boas práticas de gestão pública. Governança na linguagem empresarial e contábil significa um conjunto de princípios básicos para aumentar a efetividade de controle por parte de *stakeholders* e autoridades de mercado sobre organizações privadas de capital aberto.

A adoção de práticas modernas de governança na Administração Pública se deve à crescente complexidade, dinâmica e diversidade das sociedades, o que coloca os sistemas de governo sob novos desafios. Sem contar que, na esfera pública, o gestor (agente) também pode se comportar baseado em seus interesses pessoais, em prejuízo da sociedade (principal). Nesse sentido, a governança é geradora de instrumentos de colaboração e de construção de um modelo mais transparente e integrador que serve como um impulso ao alcance dos interesses da sociedade. Em termos práticos, o modelo de Governança Pública disponibiliza plataformas organizacionais para facilitar o alcance de objetivos públicos, e um conjunto de instrumentos que maximizam a probabilidade de o comportamento do agente ocorrer de acordo com os interesses do principal e que possibilitam a correção tempestiva dos problemas, nos casos em que isso não aconteça. (SECCHI, 2009).

Ainda a respeito da transposição do conceito de Governança Corporativa para o setor público, Andrade e Rosseti (2006) pontuam:

Paralelamente ao desenvolvimento da Governança Corporativa, têm sido observados, pelo menos desde o início da segunda metade dos anos 90, vários esforços de transposição de princípios e de metodologias de aferição para o organismo do Estado. [...]

Nesse caso, no lugar de acionistas, colocam-se os contribuintes, como agentes principais e outorgantes do modelo de Governança Pública. Afinal, são os cidadãos contribuintes que canalizam recursos para o Estado, capitalizando-o, para que ele possa produzir bens e serviços de interesse público.

Um bom sistema de governança tem por objetivos ajudar a fortalecer as organizações, reforçar competências, ampliar as bases estratégicas, auxiliar na harmonização de interesses e principalmente aumentar a confiança dos diversos atores, internos e externos, com relação à organização. Ainda sobre a conceito de Governança Corporativa, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2018), tem por objetivo produzir uma administração focada na melhoria do desempenho e na agregação/geração de valor para a organização, por meio da utilização de boas práticas, tendo como linhas mestras a transparência, a prestação de contas e a equidade.

A governança ocupa hoje uma posição de destaque no cenário mundial privado e público. Representa um conjunto de mecanismos visando à maior incorporação de valor possível para as organizações. Constitui esforço no sentido de, por meio das melhores práticas, conferir maior transparência, garantir o bom desempenho das organizações, a atuação responsável dos gestores e a conformidade e o alinhamento com padrões e objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Desta forma, governança é entendida como um o sistema pelo qual as organizações são avaliadas, dirigidas e monitoradas, por meio de

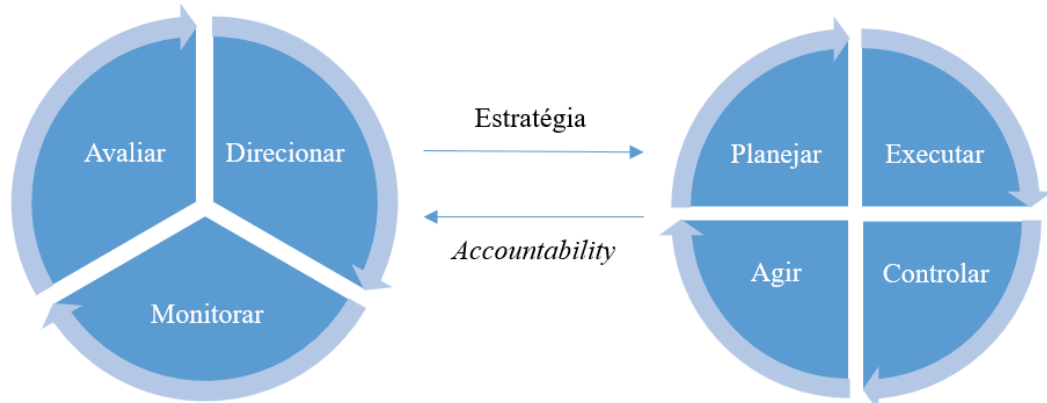
ferramentas e mecanismos diversos, em que gestores e proprietários (principal) procuram assegurar o melhor desempenho da organização para o aumento de seu valor. (SECCHI, 2009).

De acordo com Slomski (2008), governança representa um sistema de decisões e práticas de gestão voltadas para a determinação e controle do desempenho e da direção estratégica das organizações. Por isso a redução de riscos, o gerenciamento de interesses, a redução de volatilidade dos resultados e a conquista da credibilidade dos investidores e da sociedade em geral são aspectos próprios da governança com vistas à criação de valor para a organização.

Para Cláudio Sarian Altounian, Daniel Luiz de Souza e Leonard Renne Guimarães Lapa (2018, p. 248-249), cabe fazer uma distinção entre os conceitos de governança e gestão. Governança refere-se a todas as possibilidades e mecanismos que ajudam as diversas partes do negócio a avaliar condições e opções; determinando também a direção, o monitoramento, a conformidade, o desempenho e ao progresso, alinhando desta forma, plano e objetivos do negócio, visando satisfazer metas específicas da organização. Gestão implica a utilização criteriosa dos meios (recursos pessoas, processos e práticas) para alcançar um fim identificado. É meio ou instrumento pelo qual a organização consegue alcançar um resultado ou objetivo. A gestão é responsável pela execução com direção previamente definida pelo órgão ou unidade orientadora. A gestão atua sobre o planejamento, construção, organização e controle das atividades operacionais e se alinha com a direção previamente definida.

Veja-se:

Figura 4 - Inter-relacionamento entre governança e gestão.



Fonte: TCU, 2018.

Assim, governança, ao contrário da gestão, não é responsável pelo controle direto das tarefas executivas. Ela busca avaliar se existem controles sobre as tarefas executivas, monitorando-os e adotando medidas corretivas sob certas situações de risco previamente definidas. O controle direto das tarefas executivas é de responsabilidade da gestão. Nota-se que

a governança, por sua natureza (avaliar, dirigir e monitorar), está diretamente ligada às autoridades máximas das organizações, enquanto a gestão (execução), aos níveis tático e operacional das instituições. (SECCHI, 2009).

Para reforçar os conceitos apresentados, o *Control Objectives for Information and Related Technology – COBIT*, apesar de mais relacionado à área da tecnologia da informação, apresenta a diferenciação entre governança e gestão. De acordo com o COBIT (2012), gestão diz respeito às práticas e atividades que buscam o planejamento, a construção, a execução e o monitoramento da organização, enquanto governança refere-se à avaliação, ao direcionamento e ao monitoramento organizacional. Segundo o COBIT 5 (2012):

Avaliar: os dirigentes devem examinar e avaliar, incluindo estratégias, propostas e arranjos;
 Dirigir: os dirigentes são responsáveis pela designação de responsabilidades e por exigir a preparação e implementação dos planos e políticas;
 Monitorar: os dirigentes devem realizar o monitoramento por meio de sistemas de mensuração apropriados, certificando que o desempenho está de acordo com os planos e principalmente com os objetivos do negócio.

Assim, diante dos conceitos apresentados, segundo Nardes, Altounian e Vieira (2015) “Governança Pública pode ser entendida como a capacidade que os governos têm de avaliar, direcionar e monitorar a gestão das políticas e serviços públicos para atender de forma efetiva as necessidades e demandas da população”.

Segundo Timmers (2000) o objetivo da governança no setor público é criar proteção para o alcance dos objetivos públicos. A estrutura da Governança Pública segundo o autor é explicada por quatro elementos:

Administração: direcionada para a realização dos objetivos da organização por meio da estruturação e do desenvolvimento de processos;
 Controle: sistema de medidas e procedimentos que garanta aos administradores que a organização permanecerá no caminho certo;
 Supervisão: necessária para que a realização dos objetivos da organização seja acertada em benefício da sociedade;
 Responsabilidade de prestar contas: prover informações de todas as tarefas propostas e realizadas.

Assim, a governança no setor público é fundamental para desenvolver a confiança nas organizações públicas e visa o aperfeiçoamento da gestão e a eficiência na prestação de serviços para a sociedade, bem como a melhor alocação dos recursos públicos.

1.2.1 Governança de Tecnologia da Informação

No que diz respeito à abrangência, os níveis de análise da governança podem ir desde um espectro mais amplo (governança no contexto mundial, políticas de governo e de gestão), até um mais reduzido, governança no contexto de uma área de negócio ou projeto, ou no campo

da Tecnologia da Informação (TI). Assim, mais especificamente, é necessário ampliar o estudo do marco teórico da Governança Pública para a introdução de conceitos próprios da Governança de Tecnologia da Informação (GTI), porquanto a função da TI nas organizações tem se transformado emblematicamente, nas últimas décadas, deixando de ser apenas uma “central de suporte” que presta serviços emergenciais ou mantém os sistemas em seu pleno funcionamento com viés de atuação operacional, passando a ser vista como uma área de liderança estratégica, fazendo parcerias com as unidades de negócios no desenvolvimento e na execução do planejamento e da estratégia dos negócios corporativos, com o objetivo de agregar o máximo de valor possível ao produto ou ao serviço oferecido pela organização (GARTNER GROUP, 2008).

Um dos estudos pioneiros na literatura sobre o assunto, é o de Weill e Ross (2005, p. 15), em que se considera a GTI como um mecanismo de especificação das decisões e responsabilidades, para melhorar o desempenho da área de TI, promovendo transparência nos negócios, alinhamento estratégico e controle dos processos de trabalho, por meio de uma matriz de arranjos, apresentando grupos tomadores de decisão e os tipos de decisões a serem tomadas.

O trabalho de José Geraldo Loureiro Rodrigues (2010, p. 27) apresenta os seguintes conceitos de GTI:

GTI é um modelo operacional de como a organização tomará decisões sobre o uso da Tecnologia da Informação. Aborda decisões sobre a alocação de recursos, a avaliação de iniciativas e riscos de negócios, priorização de projetos, medidas de desempenho e mecanismos de rastreamento, determinação de custos e de como estes são alocados, e a avaliação do valor de investimento de TI.

Ainda, segundo o mesmo autor:

GTI é o alinhamento estratégico da TI com o negócio, de modo que o máximo de valor para o negócio seja alcançado, por meio do desenvolvimento e manutenção de mecanismos de controle e responsabilização da área de TI, bem como da gestão de seu desempenho e de seus riscos.

Em trabalhos mais contemporâneos, a GTI é apresentada como uma estrutura de relacionamentos e processos de trabalho, objetivando o controle da organização e o atendimento aos seus objetivos, adicionando valor ao negócio, ao mesmo tempo em que equilibra os riscos em relação ao retorno da TI e seus processos, o que exige que essa seja de responsabilidade dos executivos e da alta direção (ISACA, 2012).

A norma ISO/IEC 38500 propõe um modelo para a governança de TI, prevendo que os gestores governem a TI por meio de três atividades principais: avaliação, direção e monitoramento, a saber:

- a) Avaliar o uso corrente e futuro da TI;

- b) Dirigir a preparação e implementação de planos e políticas para assegurar que o uso da TI cumpra os objetivos do negócio;
- c) Monitorar a conformidade com as políticas e com o desempenho em relação ao que foi planejado.

Analisando essas definições, Fernandez e Abreu (2014) concluem que “a GTI busca o direcionamento da tecnologia para atender ao negócio e ao monitoramento da conformidade na tomada de decisão pela administração”. Destaca-se, contudo, que não há diferenças conceituais relevantes na GTI sob a ótica dos setores privados e público. Para ambos os setores o papel da tecnologia é semelhante, e é igualmente importante para o alcance dos objetivos organizacionais.

1.2.1.1 GTI no Poder Judiciário Brasileiro

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da Resolução n. 211, em 15 de dezembro de 2015, instituiu a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) como instrumento orientador para a implementação de boas práticas de GTI no Poder Judiciário Brasileiro, com o objetivo de promover a otimização do uso da tecnologia e estabelecendo metas para a promoção da melhoria da governança, da gestão e da infraestrutura tecnológica. (CNJ, 2015).

De acordo com a resolução, a implementação da GTI se dará a partir do alcance do conjunto dos objetivos estratégicos estabelecidos, em consonância com as Diretrizes Estratégicas de Nivelamento, por meio do aperfeiçoamento dos Viabilizadores de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação. Os nove objetivos estratégicos previstos na resolução estão distribuídos em três perspectivas, conforme demonstra a Tabela 1:

Tabela 1 - Objetivos estratégicos previstos na Resolução 211/2015.

PERSPECTIVA	OBJETIVO
Recursos	Aperfeiçoar as competências gerenciais e técnicas de pessoal
	Prover infraestrutura de TIC apropriada às atividades judiciais e administrativas
	Aprimorar a gestão orçamentária e financeira
Processos Internos	Aperfeiçoar a governança e a gestão
	Aprimorar as contratações
	Promover a adoção de padrões tecnológicos
	Aprimorar e fortalecer a integração e a interoperabilidade de sistemas de informação
	Aprimorar a segurança da informação
Resultados	Primar pela satisfação dos usuários

Fonte: CNJ, 2015.

Os viabilizadores se dividem em dois domínios e sete temas, conforme a Tabela 2:

Tabela 2 - Viabilizadores previstos na Resolução 211/2015.

DOMÍNIO	TEMA
Governança e Gestão de TIC	Políticas e Planejamento
	Estruturas Organizacionais
	Macroprocessos
	Pessoas
Infraestrutura de TIC	Sistemas de Informação
	Integração de Sistemas e Disponibilização de Informações
	Nivelamento Tecnológico

Fonte: CNJ, 2015.

A resolução 211/2015 demonstra a preocupação do CNJ para com a consecução do alinhamento entre a estratégia dos órgãos do Poder Judiciário e a ENTIC-JUD, prescrevendo a determinação para a elaboração dos Planos Estratégicos de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC) e dos Planos Diretores de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC). Cabe ao Comitê Nacional de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário o acompanhamento do cumprimento dessas determinações, por meio de diagnóstico realizado anualmente.

No âmbito PJSC, foi publicada a Resolução 31, de 27 de junho de 2018, que instituiu o Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e o Comitê de Gestão de Tecnologia da Informação, atendendo aos ditames da Resolução 211/2015 do CNJ.

1.3 PENSAMENTO SISTÊMICO

1.3.1 Paradigma

Para entender o que representa o novo paradigma da ciência, chamado Pensamento Sistêmico, é necessário investigar brevemente o conceito de “paradigma”. Segundo Fritjof Capra e Pier Luigi Luisi (2014, p. 25) durante a primeira metade do século XX, filósofos e historiadores acreditavam que o progresso da ciência traduzia-se num processo suave e uniforme no qual os modelos e teorias científicas eram continuamente refinados e substituídos por versões novas e mais precisas, à medida que suas aproximações eram aperfeiçoadas em passos sucessivos. Os autores registram que “essa visão de progresso contínuo foi radicalmente contestada pelo físico e filósofo da ciência Thomas S. Kuhn (1962) em seu livro muito influente *A Estrutura das Revoluções Científicas*”.

Na citada obra, Thomas S. Kuhn (1962), argumentou que, embora o progresso contínuo caracterize de fato longos períodos de “ciência normal”, esses períodos são interrompidos por períodos de “ciência revolucionária”, nos quais não apenas uma teoria científica, mas também todo o arcabouço conceitual onde ela está acoplada sofre uma mudança radical. Para descrever esse arcabouço subjacente, o autor introduziu o conceito de “paradigma”

científico, que ele definiu como uma constelação de realizações (conceitos, valores, técnicas etc.) compartilhadas por uma comunidade científica e usadas por essa comunidade para definir problemas e soluções legítimos.

Como relatam Fritjof Capra e Pier Luigi Luisi (2014, p. 26), no decorrer da Revolução Científica do século XVII, os valores foram separados dos fatos o que levou os cientistas a acreditarem que os fatos científicos são independentes do que as pessoas fazem, portanto, independentes dos seus valores. Segundo os autores, “Kuhn expôs a falácia dessa crença ao mostrar que os fatos científicos emergem de toda uma constelação de percepções, valores e ações humanas, isto é, emergem de um paradigma, de onde não podem ser separados”.

Na obra *Introdução ao pensamento complexo*, Edgar Morin (1990), conceitua “paradigma” como um conjunto de princípios “supralógicos” de organização de pensamento, princípios ocultos que governam a visão de mundo das pessoas, controlam a lógica de seus discursos e comandam a seleção de dados significativos e a recusa aos dados não-significativos, sem que se tenha consciência disso.

Fritjof Capra, no livro *O ponto de mutação* (1982), utiliza o termo “paradigma” para significar a totalidade de pensamentos, percepções e valores que formam uma determinada visão de realidade, que é a base do modo como uma sociedade se organiza, no caso, como o faz a comunidade científica. De acordo com Maria José Esteves de Vasconcellos (2018, p. 39) quando, porém, um tema ou uma disciplina está passando por uma mudança de “paradigma”, pode-se utilizar o adjetivo “novo-paradigmático” acoplado a qualquer das disciplinas ou de seus temas, indicando que estão atuando a partir de uma nova concepção de mundo e de trabalho científico.

1.3.2 Pensamento Sistêmico como Novo Paradigma da Ciência

Conforme descrevem Fritjof Capra e Pier Luigi Luisi (2014, p. 93) as principais características do Pensamento Sistêmico surgiram na Europa durante a década de 1920 em várias disciplinas. Os pioneiros em abordar o Pensamento Sistêmico foram os biólogos, que enfatizaram a visão dos organismos vivos como totalidades integradas. Posteriormente, a psicologia da Gestalt e a Ecologia, enriqueceram o conceito do novo paradigma da ciência, que teve seu ápice nos estudos da Física Quântica.

Ainda tratando da emergência do Pensamento Sistêmico, os autores relatam que na virada do século, os triunfos da Biologia do século XIX, que são a teoria celular, a embriologia e a microbiologia, estabeleceram a concepção mecanicista da vida como um dogma firme entre os biólogos. Contudo, tais teorias guardavam as sementes da próxima onda de oposição à

Biologia celular, a escola conhecida como Biologia orgnísmica ou “organicismo”. Embora a Biologia celular tenha feito enormes progressos na compreensão das estruturas e funções de muitas das subunidades da célula, ela permaneceu, em grande medida, ignorante das atividades coordenadoras que integram essas operações no funcionamento da célula como um todo. (CAPRA; LUISI, 2014, p. 94).

O Pensamento Sistêmico como novo paradigma da ciência o como paradigma emergente da ciência contemporânea, nas palavras de Maria José Esteves de Vasconcellos (2018, p. 68) surge, portanto, como contraponto ao paradigma tradicional da ciência. O paradigma tradicional da ciência, paradigma mecanicista ou, ainda, paradigma cartesiano, segundo Aurélio L. Andrade (2014, p. 4) é reducionista e analítico. Na visão do mecanicismo, o todo é fragmentado e explicado a partir de suas partes simples e específicas. As partes, uma vez separadas, são categorizadas e classificadas, o que exige que se esteja sempre decidindo sobre uma coisa ou outra. De acordo com a lógica cartesiana, um objeto não pode pertencer simultaneamente a duas categorias, não ser ele e ser ele (princípio da identidade) e um bom sistema de categorias (sistema de classificação) deve se constituir de categorias excludentes entre si, o que se tem chamado de atitude “ou-ou”, “ou isto ou aquilo”.

A partir desse raciocínio, encontra-se uma única simples causa óbvia para um problema também imaginado como específico. Empiricamente, explicam-se fenômenos em um único relacionamento de causa e efeito e se considera que estes estão próximos no tempo e no espaço, de modo que o amplo contexto se torna irrelevante.

Nesse sentido, Maria José Esteves de Vasconcellos (2018, p. 68-69) descreve o paradigma da ciência tradicional ou moderna a partir de 3 (três) dimensões, ou pressupostos distintos, vistos na Tabela 3:

Tabela 3 - Dimensões do paradigma da ciência tradicional.

SIMPLICIDADE	ESTABILIDADE	OBJETIVIDADE
análise relações causais lineares	determinação – previsibilidade reversibilidade – controlabilidade	subjetividade entre parênteses <i>uni-versum</i>
O pressuposto da simplicidade (do microscópio) trata da crença em que, separando-se o mundo complexo em partes, encontram-se elementos simples, em que é preciso separar as partes para entender o todo. Atitude de análise e busca de relações causais lineares.	O pressuposto da estabilidade do mundo: a crença em que o mundo é estável. Determinismo com a previsibilidade dos fenômenos e reversibilidade com a controlabilidade dos fenômenos.	O pressuposto da possibilidade da objetividade: crença em que é possível conhecer objetivamente o mundo tal como ele é na realidade e a exigência da objetividade como critério científico. Decorre daí a exigência da exclusão da subjetividade do cientista (colocá-la entre parênteses), para produzir uma versão única do conhecimento.

Fonte: VASCONCELLOS, 2018.

A autora acima citada costuma resumir o paradigma da ciência tradicional afirmando que ele simplifica o universo (dimensão da simplicidade), para conhecê-lo ou saber como funciona (dimensão da estabilidade), tal como ele é na realidade (dimensão da objetividade). (VASCONCELLOS, 2018, p. 93).

Para Aurélio L. Andrade (2014, p. 9) o Pensamento Sistêmico, como novo paradigma da ciência, em oposição ao paradigma mecanicista, apresenta-se, precipuamente, como uma forma de raciocinar, um processo cognitivo, que se orienta por pressupostos ou características sistêmicas. Em especial, leva a uma capacidade de perceber, modelar e avaliar as consequências das ações de maneira expandida, no tempo e no espaço, e, como forma de pensar e construir conhecimento, é influenciada por uma linguagem de base sistêmica.

Assim, o pensar sistêmico resulta em uma maneira de cogitar e modelar a complexidade do mundo que tem por base processos característicos do paradigma sistêmico, que privilegia o todo, os relacionamentos, a visão de rede, a lógica de causa-e-efeito distantes (circularidade, atrasos), a consideração dos processos dinâmicos, o uso da metáfora do organismo vivo, a estruturação de conhecimento socialmente construído (epistêmico e contextual), a aceitação das descrições aproximadas e das medidas qualitativas, a abordagem intelectual contextualista, uma atitude contemplativa e de perplexidade diante do caos e da incerteza, resultando em ação por auto-organização e que adota processo de aprendizagem transdisciplinar, experiencial, construtivista e generativo. (ANDRADE, 2014).

De acordo com Maria José Esteves de Vasconcellos (2018, p. 147) “pensar sistematicamente é pensar a complexidade, a instabilidade e a intersubjetividade”, pressupostos colocados em confronto com a simplicidade, a estabilidade e a objetividade, como segue na Tabela 4 (VASCONCELLOS, 2018, p. 101-102):

Tabela 4 - Dimensões do paradigma do Pensamento Sistêmico.

COMPLEXIDADE	INSTABILIDADE	INTERSUBJETIVIDADE
contextualização relações causais recursivas	indeterminação - imprevisibilidade irreversibilidade - incontrolabilidade	objetividade entre parênteses multi-versa
O pressuposto da complexidade como reconhecimento de que a simplificação obscurece as inter-relações de fato existentes entre todos os fenômenos do universo e de que é imprescindível ver e lidar com a complexidade do mundo em todos os seus níveis. Daí decorrem, entre outros, uma atitude de contextualização dos fenômenos e o reconhecimento da causalidade recursiva.	O pressuposto da instabilidade do mundo como reconhecimento de que “o mundo está em processo de tornar-se”. Daí decorre necessariamente a consideração da indeterminação, com a consequente imprevisibilidade de alguns fenômenos, e da sua irreversibilidade, com a consequente incontrolabilidade desses fenômenos.	O pressuposto da intersubjetividade na constituição do conhecimento do mundo como reconhecimento de que “não existe uma realidade independente de um observador” e de que o conhecimento científico do mundo e a construção social, em espaços consensuais, por diferentes sujeitos/observadores. O cientista coloca a “objetividade entre parênteses” e trabalha admitindo múltiplas versões da realidade, em diferentes domínios linguísticos de explicações.

Fonte: VASCONCELLOS, 2018.

O Pensamento Sistêmico surge, portanto, diante da crise do paradigma tradicional da ciência, a partir do momento em que sua “matriz disciplinar” não é capaz de oferecer abordagens e respostas aos problemas complexos da atualidade. Apesar do vasto sucesso alcançado pela visão mecanicista, que penetrou não só as ciências naturais, como também as ciência sociais e a própria cultura, este paradigma começa a apresentar sinais claros de crise com as descobertas nos campos da eletrodinâmica, da teoria da evolução de Darwin e, principalmente, nos desdobramentos da física pós-moderna. (ANDRADE, 2014, P. 4). “Com a relatividade de Einstein e a Física Quântica, parte do paradigma mecanicista é posto à prova, pois a linguagem analítica não é capaz de explicar novos fenômenos de características surpreendentes, como a natureza da luz e das partículas atômicas e subatômicas”. (ANDRADE, 2014, P. 4).

Fritjof Capra e Pier Luigi Luisi (2014, p. 113-116) relacionam as características do Pensamento Sistêmico da seguinte forma:

1. Mudança de perspectiva das partes para o todo: de modo que as propriedades essenciais ou sistêmicas surgem a partir da organização dos sistemas e são destruídas quando os sistemas são dissecados;
2. Multidisciplinariedade inerente: que pode ser observada nos sistemas da natureza que incluem comunidades de organismos vivos, ou ecossistemas;
3. De objetos para relações: a física quântica demonstrou de maneira impressionante que não existem partes, em absoluto. O que é chamado de parte é apenas um padrão em uma teia inseparável de relações. Portanto, a mudança de perspectiva das partes

para o todo também pode ser reconhecida como uma mudança de objetos para relações.

4. Da medição para o mapeamento: a mudança de perspectiva de objetos para relações impõe uma mudança de metodologia, pois as relações não podem ser medidas, precisam ser mapeadas;
5. De quantidades para qualidades: mapear relações e estudar padrões não é uma abordagem quantitativa, mas qualitativa;
6. De estruturas para processos: na matriz mecanicista da ciência cartesiana há estruturas formais, na ciência sistêmica toda estrutura é vista como a manifestação de processos subjacentes.
7. Da ciência objetiva para a ciência epistêmica: a ciência sistêmica explica que a compreensão do processo de conhecimento (epistemologia) precisa ser explicitamente incluída na descrição dos fenômenos naturais, enquanto dimensão subjetiva;
8. Da certeza cartesiana ao conhecimento aproximado: o que torna possível converter a abordagem sistêmica em uma ciência adequada é a descoberta de que existe o conhecimento aproximado. Essa percepção é essencial para toda ciência contemporânea. O paradigma mecanicista está baseado na crença cartesiana na certeza do conhecimento científico. No paradigma sistêmico, reconhecemos que todos os conceitos e teorias científicos são limitados e aproximados.

1.3.3 Teorias Sistêmicas

O processo de construção do paradigma do Pensamento Sistêmico foi estruturado cientificamente pela a formulação das teorias sistêmicas clássicas, que estabeleceram os conceitos sistêmicos básicos, de sistema, nível sistêmico, organização, complexidade, propriedades emergentes entre outros, como a Tectologia, a Teoria Geral dos Sistemas e a Cibernética. Segundo Fritjof Capra e Pier Luigi Luisi (2014, p. 116) essas teorias “integraram conceitos sistêmicos em arcabouços teóricos coerentes descrevendo alguns dos princípios básicos da organização dos sistemas vivos”.

A Tectologia foi desenvolvida pelo médico pesquisador, filósofo e economista russo Alexander Bogdanov (1873-1928) e pode ser definida como a “ciência das estruturas”, a primeira teoria a sistematizar os princípios de organização que operam nos sistemas vivos e não-vivos. Seu propósito era formular uma “ciência universal da organização” e conceituou a forma organizacional como “a totalidade de conexões entre elementos sistêmicos”. Para Bogdanov a estabilidade e o desenvolvimento de todos os sistemas podem ser entendidos em função de dois mecanismos organizacionais básicos: formação e regulação. A dinâmica da formação consiste na junção de complexos por meio de vários tipos de ligações. Ele enfatizou, em particular, que a tensão entre crise e transformação tem importância central para a formação

de sistemas complexos. Reconheceu, ainda, que os sistemas vivos são sistemas abertos que operam longe do equilíbrio, e cuidadosamente estudou seus processos de regulação e autorregulação. (CAPRA; LUISI, 2014, p. 118).

Ludwig von Bertalanffy 1901-1972), biólogo austríaco, concebeu a Teoria Geral dos Sistemas e a descreveu em sua obra *Teoria geral dos sistemas*, de 1968, com fundamento em uma base biológica sólida, uma vez que, assim como outros biólogos organísmicos, acreditava fortemente que os fenômenos biológicos urgiam por novos modos de pensar, que transcendessem os métodos tradicionais das ciências físicas. O autor empreendeu a substituição dos fundamentos mecanicistas da ciência por uma visão holística, uma ciência geral da “totalidade” ou da “globalidade”, da integridade. Definiu os sistemas como “um complexo de elementos em interação” ou um “conjunto de componentes em estado de integração”, onde o todo é mais do que a soma das partes. (VASCONCELLOS, 2018, p. 198).

Para Bertalanffy, um sistema é um todo integrado cujas propriedades não podem ser reduzidas às propriedades das partes, e as propriedades sistêmicas são destruídas quando o sistema é dissecado. Entretanto, as características de todos tendem a se manter, mesmo que haja substituição de membros individuais. Os componentes não são insubstituíveis. De acordo com essa noção de todo integrado, o “comportamento do todo é mais complexo do que a soma dos comportamentos das partes”, de modo que “os acontecimentos parecem implicar mais que unicamente as decisões e ações individuais”. As unidades individuais ou membros do sistema existem em relações e o sistema impõe coerções sobre o comportamento das partes: os graus de liberdade para o comportamento de cada elemento são restringidos pelo fato de ele integrar um sistema. (VASCONCELLOS, 2018, p. 200).

Chamou a atenção para a importância de se colocar o foco dos estudos nas relações, pois a descrição de comportamentos possíveis de um elemento que integra um sistema é inadequada, se não foram consideradas as coerções exercidas sobre esses comportamentos pelo sistema de que eles fazem parte. Assim como é impossível descrever um sistema considerando apenas as características específicas dos elementos individuais que o integram. (VASCONCELLOS, 2018, p. 200).

Desafiou a mecânica newtoniana, tida como a ciência das forças e trajetórias, estabelecendo a lógica do pensamento evolutivo, que lida com as ideias de mudança, de crescimento e de desenvolvimento, o que exigiu a formulação de uma nova ciência da complexidade. (VASCONCELLOS, 2018, p. 198-199). Segundo Fritjof Capra e Pier Luigi Luisi (2014, p. 119-120):

A primeira formulação dessa nova ciência foi a termodinâmica clássica, com sua célebre “segunda lei”, a lei da dissipação da energia [...]. A segunda lei apresentou aos cientistas o dilema fundamental das duas visões diametralmente opostas da mudança evolutiva, a de um mundo vivo que se desdobra em direção a uma situação de ordem e complexidade crescentes, e a de um motor que perde força e vai parando, um mundo de desordem cada vez maior. Ludwig von Bertalanffy não podia resolver esse dilema, mas deu o primeiro passo, um passo crucial, ao reconhecer que os organismos vivos são sistemas abertos que não podem ser descritos pela termodinâmica clássica. Ele chamou tais sistemas de “abertos” porque precisam se alimentar de um fluxo contínuo de matéria e energia, extraída de seu ambiente, para se conservarem vivos.

Assim, Bertalanffy fundamentou a necessidade de formulação de uma nova teoria termodinâmica de sistemas abertos, que contemplasse o fenômeno da diminuição da entropia ou desordem observada nos sistemas abertos, quando buscam a relação com o ambiente para se conservarem vivos e em constante evolução. (CAPRA; LUISI, 2014, p. 120)

A Cibernética foi elaborada, no seio de um movimento intelectual ocorrido em Nova Iorque, nos anos de 1946 a 1953, por matemáticos, neurocientistas, cientistas sociais e engenheiros que estavam preocupados em estudar os padrões de comunicação entre os sistemas, especialmente os que ocorriam em ciclos fechados (*loop*) e nas redes. Suas investigações os levaram a definição dos conceitos de *feedback* e autorregulação, e, mais tarde, o de auto-organização. (CAPRA; LUISI, 2014, p. 121).

Norbert Wiener (1894-1964), matemático e filósofo, pode ser considerado o cientista expoente do movimento. Com a contribuição do autor a Cibernética surgiu como uma proposta de construção de sistemas que reproduzissem os mecanismos de funcionamento dos sistemas vivos, os chamados autômatos simuladores de vida ou máquinas cibernéticas (VASCONCELLOS, p. 186). Nesse sentido, Fritjof Capra e Pier Luigi Luisi (2014, p. 123) afirmam:

Todas as principais façanhas da cibernética se originaram de comparações entre organismos e máquinas. No entanto, as máquinas cibernéticas são muito diferentes dos mecanismos de relojoaria de Descartes. A diferença fundamental entre ambos está incorporada na concepção de *feedback* de Norbert Wiener e está expressa no próprio significado de “cibernética”. Um ciclo (ou laço) de *feedback* é um arranjo circular de elementos causalmente conectados, nos quais uma causa inicial se propaga ao longo das conexões do ciclo de modo que cada elemento exerce um efeito sobre o seguinte, até que o último “realimenta” ou “retroalimenta” (*feeds back*) o efeito no primeiro elemento do ciclo. A consequência desse arranjo é que a primeira conexão (o *input* ou entrada) é afetada pela última (o *output* ou saída), resultando em uma autorregulação de todo o sistema à medida que o efeito inicial é modificado cada vez que ele viaja ao redor do ciclo.

Hoje é possível compreender que os ciclos de *feedback* são ubíquos no mundo vivo, pois constituem uma característica especial dos padrões de rede não lineares dos sistemas vivos. Esses ciclos de *feedback* não apenas têm efeitos autoequilibradores, mas também podem ser autoamplificadores. Os ciberneticistas, em conformidade com isso, distinguiram entre *feedback* “negativo” e “positivo”, respectivamente. Desde os primeiros anos da Cibernética, Norbert

Wiener estava ciente de que a retroalimentação era um importante conceito para modelar não apenas organismos vivos, mas também sistemas sociais e escreveu: “é verdadeiro o fato de que o sistema social é uma organização como o indivíduo, que é mantida coesa por meio de um sistema de comunicação, e que possui uma dinâmica na qual processos circulares da natureza da reatualização desempenham um importante papel”. (WIENER, 1948, p.24, *apud* CAPRA; LUISI, 2014, p. 126).

Foi assim que Norbert Wiener exerceu forte influência sobre o antropólogo Gregory Bateson (1904-1980), grande expoente da Teoria Cibernética aplicada aos sistemas e fenômenos sociais. Bateson tinha como foco de estudo os paradoxos da comunicação humana e seus pesquisadores ampliaram os limites da investigação de fenômenos sociais e incluíram o “contexto” em que ocorrem, assim como as “relações” entre as partes de um sistema, no centro de seus estudos. Bateson reconheceu a influência da Cibernética em suas pesquisas científicas e assim elaborou um novo conceito de mente, ao afirmar que a mente não está no cérebro, mas sim nas relações. Seu interesse primordial localizou-se no estudo do padrão que liga todas as criaturas, tendo como tese fundamental que há um metapadrão, ou seja, um padrão de padrões. (VASCONCELLOS, 2018).

A Cibernética ainda impulsionou a elaboração da Teoria da Informação, da Cibernética do Cérebro, que se propunha a entender a “lógica da mente”, e da Teoria da Auto-Organização. A compreensão do fenômeno da auto-organização pressupõe o estudo da ideia de padrão de organização, pois a partir do ponto de vista sistêmico, a compreensão da vida começa com a compreensão do padrão. O conceito de auto-organização emergiu novamente após 1970, auxiliando na construção de modelos matemáticos representativos da lógica inerente às redes neurais. (CAPRA; LUISI, 2014, p. 129).

Por fim, Maria José Esteves de Vasconcellos (2018), destaca a influência de Edgar Morin (1921) e Humberto Maturana (1928) como grandes evolucionistas da Cibernética, na medida em que aprofundaram o estudo da necessidade de consideração da interferência do observador nos fenômenos observados. (OLIVEIRA; CREPALDI, 2017).

A partir da década de 1980, Edgar Morin se dedica a estudar a complexidade e se propõe a avaliar a aplicabilidade da Cibernética aos sistemas antropossociais, reconhecendo assim avanços e limites da teoria. Segundo Maria José Esteves de Vasconcellos (2018, p. 245), Morin afirma que “a Cibernética, além de não ter desenvolvido o princípio da complexidade, subordinou a comunicação ao comando, tornando-se uma ciência do controle organizacional e conduzindo a práticas tecnocêntricas, tecnomórficas e tecnocráticas”. Assim, Edgar Morin propõe um movimento de ultrapassagem, que resgate e integre todos os momentos e aspectos

da Cibernética de primeira ordem fazendo emergir um novo olhar, que considere a noção de obrigação recíproca entre as partes. A nova proposta é nomeada por Morin de Si-Cibernética, cujo prefixo “si”, da preposição grega “sun”, significa estar com, estar junto. (OLIVEIRA; CREPALDI, 2017).

Humberto Maturana e Francisco Varela desenvolveram a teoria epistemológica conhecida como Biologia do Conhecer ou biologia da cognição, em laboratórios de pesquisa biológica, enquanto uma teoria científica sobre como os seres humanos conhecem. A Biologia do Conhecer tem sido utilizada para a interpretação de fenômenos de diversas áreas, como a ciência, a filosofia e a vida cotidiana, por atender à complexidade dos fenômenos vividos pelos seres humanos através do uso recursivo do mecanismo explicativo que constitui a sua base, a autopoiese. *Poiesis* é um termo grego que significa produção. Autopoiese quer dizer autoprodução e é utilizada pelos autores para definir os seres vivos como sistemas que produzem a si mesmos de modo incessante. Os seres vivos são sistemas autopoieticos por definição, porque sempre recompõem seus componentes desgastados. Assim, um sistema autopoietico é ao mesmo tempo produtor e produto. (VASCONCELLOS, 2018; OLIVEIRA; CREPALDI, 2017).

Para os autores, a organização autopoietica é o que caracteriza os seres vivos como sistemas auto-organizadores em contínua produção de si mesmos, fechados operacionalmente, mas em contínua interação com o meio. A autopoiese evidencia a autonomia e a dependência do ser vivo, ou seja, é capaz de manter a si mesmo, mas precisa de interação com o meio. O processo de interação entre o ser vivo e o meio, denominado pelos autores de acoplamento estrutural, produz recursivamente mudanças estruturais contínuas no ser vivo. No entanto, essas mudanças estruturais são o resultado da dinâmica interna do ser vivo, desencadeadas pela interação com o meio, mas sempre determinadas pela estrutura do ser vivo, naquele momento. (OLIVEIRA; CREPALDI, 2017).

O fato de os seres vivos em geral e os seres humanos em particular serem determinados por sua estrutura, não significa que sejam previsíveis. A história filogenética participa, mas não determina sua estrutura ontogenética pois "todo ser vivo se encontra onde se encontra em seu presente como resultado dessa história, em uma contínua transformação de seu presente a partir de seu próprio presente". (MATURANA, 2014, p. 238). O pressuposto da instabilidade aparece na consideração da contingência, da eventualidade, ou seja, da possibilidade de que algo aconteça ou não. Assim, na base da Biologia da Cognição, está a consideração de que o fenômeno do conhecer está invariavelmente atrelado à estrutura humana e não a algo que está fora e é captado pela mente. (OLIVEIRA; CREPALDI, 2017).

Como bem apontou Maria José Esteves de Vasconcellos (2018, p. 102), ao delinear os pressupostos do Pensamento Sistêmico, Humberto Maturana e Francisco Varela “colocam a objetividade entre parênteses” e evidenciam a necessidade de se considerar a subjetividade do observador e como ele experiencia aquilo que observa, que é o que torna possível explicar/entender o conteúdo da descrição da experiência. Desse modo, evidencia-se o pressuposto da intersubjetividade do Pensamento Sistêmico e a contribuição fundamental de Humberto Maturana para o avanço da ciência pós-moderna.

1.3.4 Pensamento Sistêmico como Método de Aprendizagem Organizacional

Peter M. Senge (1947), em sua obra *A Quinta Disciplina: A Arte e a Prática da Organização que Aprende*, lançada em 1990, formulou o modelo sistêmico de aprendizagem organizacional. Considerando o papel dos modelos e da modelagem como formas de capturar o conhecimento e apoiar a aprendizagem, como auxílio à tomada de decisão, o modelo proposto pelo autor “tem como fundamento principal a crença de que a melhoria do desempenho em organizações envolve a criação de ambientes para que as pessoas possam aprender continuamente a partir do que realizam e do que pensam acerca das suas organizações”. (KASPER, 2000, P. 156).

O centro da abordagem do modelo proposto por Peter M. Senge consiste na utilização do Pensamento Sistêmico como ferramenta (disciplina) para examinar e testar os “modelos mentais” de grupos e indivíduos chave para as decisões organizacionais, para a aprendizagem individual e em equipe e como meio de construir visões e objetivos comuns. Para o autor o Pensamento Sistêmico é a “pedra fundamental” para constituir uma nova mentalidade que torne possível construir organizações com capacidade de aprendizagem duradoura. (SENGE, 2013).

Ainda, como parte da ideia fundamental do modelo sistêmico de aprendizagem organizacional exposto na obra o autor, ao invés de serem utilizados para fazer previsões sobre o futuro, os conhecimentos produzidos pela organização devem servir de instrumentos de apoio para que os próprios administradores aprendam as conseqüências do seu modo de enxergar a realidade. Peter M. Senge coloca, então, o especialista num outro lugar, atribuindo a ele o papel de facilitador da aprendizagem em equipes, ao invés de projetista de modelos que desconsideram o ponto de vista dos atores que influenciam a dinâmica da organização. (KASPER, 2000, 156).

Para Peter M. Senge o “Pensamento Sistêmico é um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos cinquenta

anos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar-nos a ver como modificá-los efetivamente”. (SENGE, 2013, p. 39).

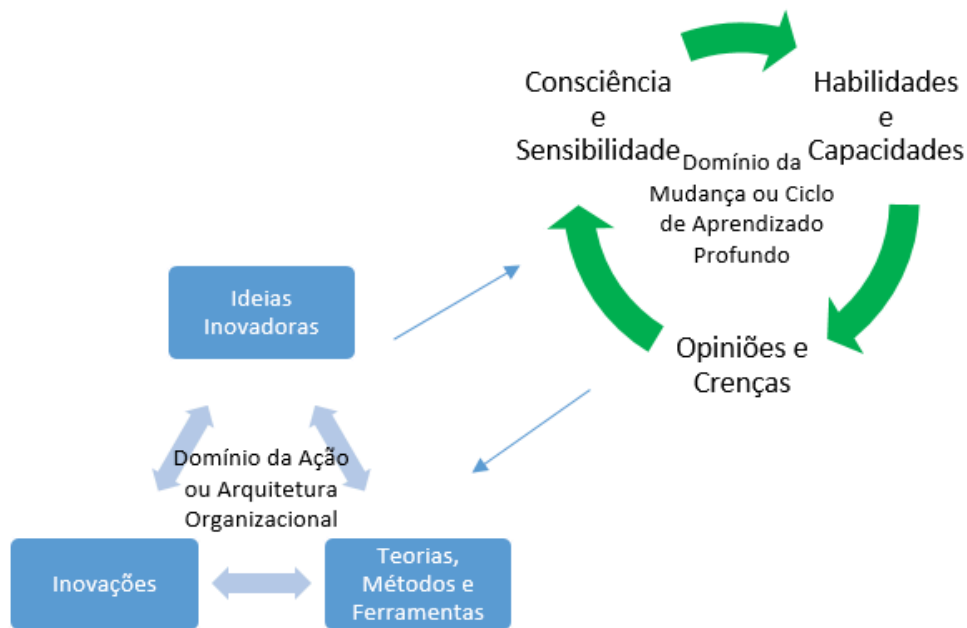
Com o objetivo de constituir uma organização voltada à aprendizagem o autor defende que uma mudança profunda deve ser instituída nas estruturas subjacentes que comandam a lógica organizacional e propõe a institucionalização da prática de cinco disciplinas, as cinco disciplinas da aprendizagem, para melhorar a forma como as pessoas pensam, se comunicam e tomam decisões nas organizações. (KASPER, 2000, p. 157).

Segundo o autor, as disciplinas da aprendizagem organizacional são (SENGE, 2013):

1. “Domínio pessoal” supõe que as pessoas só se engajam adequadamente nos objetivos coletivos se individualmente aprenderem a esclarecer e aprofundar seus objetivos pessoais;
2. “Modelos mentais” são as alavancas que promovem a abertura à aprendizagem ao permitir às pessoas que melhorem suas imagens da realidade, imagens estas que muitas vezes entram em choque com as tentativas de mudança nas organizações e que as fazem fracassar;
3. “Visão compartilhada” que sugere que os indivíduos e grupos dentro da organização só se empenharão genuinamente se ajudarem a construir uma visão de futuro para a própria organização;
4. “Aprendizagem em grupo” habilitando formas melhores de comunicação que incrementam a capacidade e as habilidades coletivas das equipes;
5. “Pensamento Sistêmico”, a disciplina que integra as outras quatro, e que é a base para um novo tipo de pensamento dentro da organização.

O modelo sistêmico de Peter M. Senge define o processo de transformação das empresas em organizações para a aprendizagem e envolve processos distintos, porém inter-relacionados, que são: a) o “domínio da mudança duradoura” ou “ciclo de aprendizagem profunda”, compostos pela consciência, sensibilidade, opiniões, crenças, habilidades e capacidades das pessoas; e b) o “domínio da ação” ou “arquitetura organizacional”, onde repousam as ideias norteadoras, as teorias, métodos e ferramentas e a inovação. O modelo pode ser assim representado:

Figura 5 - Processo de transformação das organizações.



Fonte: KASPER, 2000.

Segundo o autor, o ciclo de aprendizagem profundo envolve a aquisição de novas habilidades e capacidades pelas pessoas da organização, porém as “habilidades e capacidades”, “percepções e sensibilidades” e “opiniões e crenças” de uma organização que aprende, originam-se da institucionalização das cinco disciplinas da aprendizagem. Embora a aprendizagem deva gerar mudanças ao nível das habilidades e capacidades das pessoas, ela necessita de uma “arquitetura organizacional” adequada na qual ocorrem as ações práticas, para poder se concretizar (KASPER, 2000, P. 158).

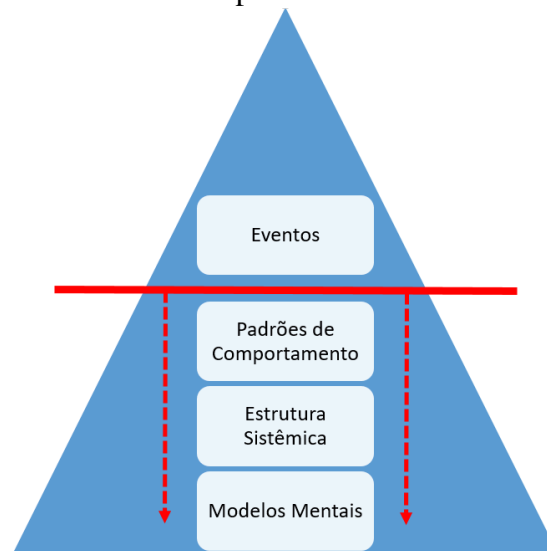
Aurélio L. Andrade (2014), em sua obra *O Curso do Pensamento Sistêmico*, expõe uma importante contribuição de Peter M. Senge ao Pensamento Sistêmico, que é a compreensão de situações complexas da realidade por meio da caracterização dos distintos níveis em que essas situações podem ser descritas. Assim, segundo o autor, as situações ou fenômenos da realidade podem ser explicados na perspectiva de quatro níveis distintos:

1. “Eventos” são os acontecimentos ou os fatos percebidos (são ‘visíveis’) pelas pessoas. O dia-a-dia está repleto de eventos: uma máquina que ‘quebra’, um acidente que ocorre, um relatório que é escrito, as ações da empresa que caem, etc. Em geral é com base em eventos isolados que as pessoas explicam situações e tomam suas decisões;
2. “Padrões de comportamento” resultam da percepção de que uma situação não é o resultado de eventos esporádicos e desconexos. Eventos, quando examinados ao longo do tempo, podem revelar padrões de comportamento recorrentes ou tendências de longo prazo. A identificação de padrões recorrentes muitas vezes indica pistas valiosas que ajudam a melhorar a compreensão do comportamento futuro de um fenômeno;

3. “Estrutura sistêmica” pode ser vista como a geradora de eventos e padrões de comportamento. A importância das explicações estruturais está no fato delas referirem-se a padrões de interconexões através dos quais são explicados como os comportamentos observados são gerados.
4. “Modelos mentais” geram o modo como a realidade é concebida, porém quando se trata de sistemas sociais, sua criação ou mudança é o produto do modo como as pessoas pensam e interagem. Situações não desejadas em organizações, igualmente, são geradas pelos modelos mentais de indivíduos e grupos. Estes, através de suas ações, criam as estruturas sistêmicas da realidade. Assim, mudar uma determinada situação, implica em mudar a forma como as pessoas pensam e interagem. Desse modo serão alterados os modelos mentais que possuem acerca de uma situação, tornando possível ações que mudem as estruturas sistêmicas que geram o comportamento não desejado.

Os níveis de compreensão da realidade complexa podem ser assim ilustrados:

Figura 6 - Níveis de compreensão da realidade complexa.



Fonte: ANDRADE, 2014.

Entendendo a realidade complexa segundo a lente dos níveis apresentados acima, Peter M. Senge (2013) apontou três princípios sistêmicos centrais que devem ser observados, especialmente, quando se trata de sistemas humanos (KASPER, 2000, p. 162), conforme Tabela 5:

Tabela 5 - Princípios sistêmicos para observação dos sistemas humanos.

A ESTRUTURA INFLUENCIA O COMPORTAMENTO	EM SISTEMAS COMPLEXOS EXISTEM AÇÕES POTENCIAIS DE ALAVANCAGEM	RESISTÊNCIA À MUDANÇA DE POLÍTICAS
Em sistemas complexos, pessoas diferentes, quando imersas no mesmo padrão de interações, tendem a produzir resultados qualitativamente semelhantes.	Pontos de alavancagem são pontos em que pequenas mudanças podem gerar efeitos significativos. Estes pontos, quando se trata de sistemas humanos, não são acionados ou são ignorados, pois as pessoas habitualmente são treinadas para se concentrar nas suas próprias ações e ignoram como os fatores se inter-relacionam para gerar os comportamentos.	Uma vez que é a estrutura de interações mais fundamental que controla o comportamento e na medida que em sistemas humanos as políticas operacionais integram a estrutura, qualquer tentativa de mudança que não altere substancialmente os fatores relevantes na determinação do comportamento do sistema (que integram a estrutura sistêmica), tenderão a ser contrabalançados e anulados pelo sistema.

Fonte: KASPER, 2000.

Por fim, segundo Humberto Kasper (2000, p. 163), o Pensamento Sistêmico proposto por Peter M. Senge é uma nova linguagem que rompe com o pensamento linear. Para o idealizador do modelo sistêmico de aprendizagem organizacional, o pensamento linear é um obstáculo que limita ou impede a percepção de situações envolvendo complexidade. Como uma nova linguagem, o Pensamento Sistêmico modela uma nova forma de pensar, que torna possíveis processos mentais mais efetivos, elevando o potencial das pessoas para entender e interagir com a realidade. Os modelos sistêmicos, na visão do autor, “servem basicamente para aprender sobre os modelos mentais que os atores têm da realidade e construir micromundos (modelos como laboratórios de aprendizagem) acerca de situações típicas percebidas em organizações, visando melhorar as decisões sem colocar em risco a empresa”.

2. ESTUDO DE CASO: O PROBLEMA DA PRIORIZAÇÃO DE DEMANDAS

2.1 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente estudo de caso busca descrever e estruturar as ações relacionadas à atuação do “Subcomitê de Priorização de Demandas para o SAJ” junto à SAN, na construção de um modelo adequado de gestão, análise e priorização de demandas para o aperfeiçoamento dos Sistemas Judiciais do PJSC, de acordo com as regras previstas no Contrato 239/2015, de Manutenção Evolutiva do SAJ.

A pesquisa compreende a análise bibliográfica, documental e classificatória de todo o material produzido pela SAN, no período de dois anos, de janeiro de 2016 a dezembro de 2017.

A análise bibliográfica foi baseada na busca de teorias e conceitos que pudessem auxiliar a equipe técnica da SAN na resolução do problema proposto e seu resultado foi apresentado no primeiro capítulo.

A análise documental consistiu:

- a) Na compilação de todas as demandas de evolução ou sugestões de melhorias recebidas pela Divisão de Sistemas Judiciais, entre os meses de abril de 2013 a dezembro de 2015, período no qual o PJSC permaneceu sem cobertura contratual para solicitar, à Empresa Softplan Planejamento e Sistemas Ltda., a implementação de novas funcionalidades nos Sistemas Judiciais, razão pela qual todas as demandas a serem desenvolvidas ficaram sobrestadas;
- b) No estudo técnico das regras do Contrato 239/2015 (Anexo I).

Após a compilação de todos os pedidos e a compreensão das regras contratuais, foi realizada uma análise classificatória dessas demandas, com o objetivo de propor ao subcomitê a adoção de critérios e fórmulas capazes de auxiliar na escolha das demandas a serem desenvolvidas, em conformidade com as obrigações contratuais.

2.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

2.2.1 Compilação das demandas de evolução ou sugestão de melhorias para os Sistemas Judiciais

Ao analisar todos os documentos que continham ou poderiam conter pedidos de alteração ou sugestões de melhorias para os Sistemas Judiciais, recebidos no período de 2013 a 2015, pela Divisão de Sistemas Judiciais, quando o PJSC ainda não tinha cobertura contratual para demandar novos desenvolvimentos, a equipe de analistas de negócios da SAN catalogou 263 (duzentos e sessenta e três) pedidos.

O trabalho de compilação resultou na elaboração de uma lista chamada de *backlog* de novas implementações ou catálogo de melhorias dos Sistemas Judiciais.

Importante salientar, que os pedidos de alteração ou sugestões de melhorias para os Sistemas Judiciais chegavam à SAN oriundos dos mais diversos setores: cartórios, gabinetes dos magistrados e desembargadores, diretorias do TJSC, áreas administrativas e de apoio, ouvidoria, clientes externos como a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), Ministério Público do Estado de Santa Catarina (MPSC), Defensoria Pública do Estado de Santa Catarina (DPE), Procuradorias Municipais, Estaduais e Federais etc.

A equipe da SAN constatou, também, que não existia uma forma padrão para o recebimento desses pedidos. Assim, as sugestões chegavam à DSJ por diferentes canais de comunicação e de modo desestruturado, como: e-mail, telefone, processos administrativos, ofícios, atas de reunião e até por meio de bilhetes e anotações informais direcionadas à equipe técnica.

2.2.2 Estudo das regras do Contrato 239/2015

Como mencionado anteriormente, durante os meses de abril de 2013 a dezembro de 2015 (período anterior à realização da pesquisa), o PJSC permaneceu sem cobertura contratual para demandar qualquer pedido de evolução dos Sistemas Judiciais junto à Empresa Softplan Planejamento e Sistemas Ltda.

Porém, no dia 17 de dezembro de 2015, o PJSC celebrou, com a Empresa Softplan Planejamento e Sistemas Ltda, o Contrato n. 239/2015⁷ (Anexo I), de Manutenção Evolutiva do SAJ, que possibilitou e normatizou o processo de evolução dos Sistemas Judiciais.

A manutenção evolutiva dos Sistemas Judiciais, conforme o Contrato 239/2015, engloba:

- a) Os serviços de adaptação dos Sistemas Judiciais (manutenção adaptativa), que compreendem as modificações necessárias para manter os Sistemas Judiciais compatíveis com o ambiente computacional do PJSC;
- b) Os serviços de aperfeiçoamento dos Sistemas Judiciais, que compreendem as modificações nos requisitos funcionais e não-funcionais dos Sistemas Judiciais, com a adição de novas funcionalidades ou alteração naquelas já existentes, promovidas por iniciativa do PJSC, da empresa ou por demanda dos demais clientes;

⁷ PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. **Contrato 239/2015, de Manutenção Evolutiva do SAJ.** Disponível em: <<http://webcache.tjsc.jus.br/csp/wl/weblink.csp?SISTEMA=COMPRAS&EP=VerContrato03&NROCON=20150239>> Acesso em: 03 nov. 2018.

- c) Os serviços a serem executados em regime de empreitada por preço unitário (REPU), que compreendem o desenvolvimento ou alteração de funcionalidades e módulos dos Sistemas Judiciais, bem como a realização de migrações, extração de relatórios, criação de ambientes de dados e confecção de documentação técnica, além das customizações necessárias no tocante às funcionalidades recebidas pelo serviço de aperfeiçoamento.

O Contrato n. 239/2015, instituiu uma série de obrigações ao PJSC e também à empresa contratada e que mantém os Sistemas Judiciais da Justiça Catarinense. Dentre as obrigações previstas, mais especificamente o serviço de REPU, estabeleceu que serão desenvolvidas e entregues 4 (quatro) novas versões dos Sistemas Judiciais por ano, 1 (uma) nova versão a cada 3 (três) meses, conforme o disposto no Contrato 239/2015 (Anexo I).

Cada nova versão, que corresponde a 1 (um) ciclo de desenvolvimento, conterá um conjunto de funcionalidades a serem demandadas pelo PJSC, de acordo com o previsto na cláusula 5, do contrato, até o limite de 150 pontos de função⁸ (PF) com variação de 25% para mais ou para menos, nos termos da cláusula 5.6 (Anexo I).

As cláusulas contratuais também atribuíram ao PJSC a responsabilidade pela elaboração de documentação técnica necessária e pelo cumprimento dos prazos para a solicitação das demandas de desenvolvimento de novas funcionalidades ou de alteração das funcionalidades existentes, como condições necessárias para que a empresa pudesse garantir a entrega dos desenvolvimentos nos ciclos previstos.

Os documentos técnicos que são fundamentais à formalização de uma nova demanda de desenvolvimento e os prazos previstos no contrato, conforme cláusula 5.13, são os seguintes, referidos na Tabela 6:

⁸ Ponto de função (PF) é a unidade de medida que representa o tamanho funcional de um *software*, reconhecida pela ISO/IEC 20926. Foi definida em 1977 por Allan Albrecht e é usada para estimar o tamanho de um sistema de informação baseando-se na funcionalidade percebida pelo usuário do sistema, independentemente da tecnologia utilizada para implementá-lo. Conceito disponível em: <https://eadtst.fattocs.com/mod/glossary/view.php?id=1374&mode=letter&hook=P&sortkey=&sortorder=> Acesso em: 10 nov. 2018.

Tabela 6 - Documentos técnicos e prazos do serviço de REPU, Contrato 239/2015.

DOCUMENTOS TÉCNICOS	CONTEÚDO	PRAZOS	
Documento inicial de requisitos (DIR)	Descreve, em alto nível, o problema e os requisitos a serem atendidos pela nova funcionalidade.	A qualquer momento o TJSC pode solicitar uma nova demanda.	
Estimativa preliminar da demanda (EPD)	Atesta a viabilidade técnica dos requisitos apresentados no DIR e apresenta o custo estimado para o desenvolvimento, medido em pontos de função (PF)	15 dias após a priorização do DIR	
Especificação de requisitos (ERS)	Detalha os requisitos funcionais e não funcionais que devem ser implementados no sistema	Até 20 PF	9 dias
		De 21 a 30 PF	14 dias
		De 31 a 40 PF	18 dias
		De 41 a 50 PF	23 dias
		De 51 a 60 PF	27 dias
		De 61 a 70 PF	32 dias
		De 71 a 100 PF	33 dias
		Acima 100 PF	Acordo entre partes
Planilha de Contagem de Pontos de Função (PPF)	Custo efetivo da implementação desenvolvida.	10 dias úteis da data a aprovação da ERS	

Fonte: Contrato 239/2015.

Diante das regras apresentadas, a cada novo ciclo de desenvolvimento seria necessário escolher, dentre as inúmeras demandas existentes no *backlog* de novas implementações dos Sistemas Judiciais, quais comporiam o próximo período evolutivo e produzir toda a documentação exigida pelo contrato, nos prazos previstos.

2.2.3 Análise classificatória das demandas

Numa primeira análise, as 263 (duzentas e sessenta e três) demandas foram divididas de acordo com o conjunto de sistemas a que se referiam, se aos sistemas de primeiro grau ou de segundo grau. Com a aplicação desse critério, foram encontradas 133 (cento e trinta e três) sugestões para os sistemas de primeiro grau (SAJ/PG5) e 130 (cento e trinta) para os sistemas de segundo grau (SAJ/SG5).

Além do primeiro critério adotado, as demandas que compunham o *backlog* de novas implementações dos Sistemas Judiciais foram analisadas a partir das seguintes informações:

1. *Sistema*: aplicação pertencente ao conjunto de sistemas (primeiro grau ou segundo grau) que receberá o novo desenvolvimento (SAJ/EST, SAJ/CGJ, SAJ/PG5, SAJ/SG5, SAJ/PRO, SAJ/ADM, SAJ/ARQ, SAJ/SGC, Portal e-SAJ/PG, Portal e-SAJ/SG);
2. *Modalidade contratual*: forma de contratação do desenvolvimento, segundo as regras do Contrato 239/2015 (REPU-Cota, REPU-Atos Normativos, REPU-Projeto Paralelo, Raia Paralela);
3. *Área*: menu do sistema que será alterado (Acórdãos, Andamento, Cadastro, Carga, Consulta, Custas, Distribuição, Estatística, Expedientes, Gabinetes, Integrações, Julgamento, Petições Intermediárias, Publicação, Relatórios, Configuração, Modelos de Documentos);
4. *Tema*: assunto principal da demanda (Armas e Bens, Mandados, Relatórios, Partes e Representantes, Custas, Tarjas, Histórico de Partes, Módulo AIP, NCPC, Consultas, SISP, SNBA, TRF4, Interceptação, Leilão/Leiloeiros, Biometria, ANOREG, FEBRABAN, Estatística, Convênios, SIDEJUD, Ocerização, Arquivo Central, Pessoa Jurídica, CNA, Impressão, Intimações, Distribuição, Esteganografia, Eliminação de Autos, IBGE, Correios, Fluxo Digital, Peticionamento, Mídias, Carta Precatória, GECOF, Pasta Digital, Certidões, Segredo de Justiça, Audiências, Formação de Colegiado, Expedientes, Improbidade, Diligências, Integração PG/SG, Peritos, Magistrados, Assinatura Digital, Pendências, Autotexto, Falência, *Layout* do SAJ, AR - Aviso de Recebimento, Cartório Extrajudicial, Publicação, Numeração, Penhora, Prazo, Metas);
5. *Quem irá usar?* indicação dos clientes que serão afetados pelo desenvolvimento;
6. *Descrição da demanda*: a demanda deve ser descrita utilizando o seguinte modelo “Eu como <papel> ao realizar <ação> o sistema deverá <resultado>”;
7. *Objetivo*: que objetivo deve ser alcançado com a implementação da demanda?;
8. *Legislação*: descrição de comandos legais de qualquer nível relacionados à demanda;
9. *Data limite*: indicação de data limite para a solução do problema, caso existisse;
10. *Quem solicitou*: nome do demandante;
11. *Cargo/lotação do solicitante*: indicação do lugar do solicitante na hierarquia da organização ou fora dela;
12. *Data da demanda*: data da inclusão da demanda no *backlog*;
13. *Tipo da demanda*: se nova implementação ou se alteração;
14. *EDP*: estimativa preliminar da demanda, que continha o custo aproximado do desenvolvimento, em PF;
15. *Situação*: se em fase de levantamento ou de especificação de requisitos;
16. *Observação*: campo para registro de informações complementares;
17. *Avaliação do Subcomitê*: campo para registro do mérito das avaliações, justificativas e fundamentações, caso existissem.

Após a análise das informações acima expostas, cada demanda foi classificada em:

1. *Essencial*: são requisitos imprescindíveis, que devem ser necessariamente implementados. É fundamental para o sistema, não sendo possível aplicar soluções de contorno ou paliativos para eles;
2. *Importante*: representa um item de alta prioridade que deverá ser incluído no sistema. Trata-se de um requisito crítico, mas que pode ser atendido temporariamente por soluções de contorno ou paliativos;
3. *Desejável*: descreve um requisito que é considerado desejável, mas não necessário, pois não compromete as funcionalidades básicas do sistema, e que poderá ser desenvolvido no futuro. Sem um requisito desejável o sistema deve funcionar de maneira satisfatória, atendendo completamente seu objetivo;
4. *Opcional*: representa um item que não é indispensável e que por isso não deve ser priorizado para desenvolvimento a curto ou médio prazo, mas que pode ser considerado no futuro.

Além disso, a demanda poderia ser indeferida e excluída do catálogo de melhorias dos Sistemas Judiciais.

Partindo-se da lista inicialmente apurada, após a realização de duas reuniões de 10 (dez) horas de duração cada uma, ao final da aplicação dos critérios, análise e classificação, foram identificadas:

- a) 45 (quarenta e cinco) demandas essenciais, 38 (trinta e oito) importantes, 25 (vinte e cinco) desejáveis, 11 (onze) opcionais e 14 (quatorze) pedidos indeferidos para os sistemas de primeiro grau;
- b) 17 (dezessete) demandas essenciais, 22 (vinte e duas) importantes, 16 (dezesseis) desejáveis, 15 (quinze) opcionais e 60 (sessenta) pedidos indeferidos para os sistemas de segundo grau.

Após a classificação, surgiu, então, a necessidade de se definir uma ordem de prioridade para o desenvolvimento das demandas, porquanto os ciclos evolutivos previstos contratualmente possuem uma cota/quantidade de alterações que podem ser solicitadas à empresa desenvolvedora, de 150 (cento e cinquenta) pontos de função, com variação de 25% para mais ou para menos.

Assim, para o enfileiramento das demandas, foi aplicada a matriz GUT, sigla para “Gravidade, Urgência e Tendência”, ferramenta utilizada na priorização de estratégias, tomadas de decisão e solução de problemas de organizações e/ou projetos, onde:

1. *Gravidade*: a gravidade, representada pela letra G, diz respeito ao impacto que o problema analisado irá gerar nas pessoas, nos processos e/ou resultados da organização. Os danos possíveis de serem gerados podem ser avaliados quantitativamente ou qualitativamente, com seus efeitos sendo analisados de médio ou a longo prazo. Por exemplo, um determinado problema pode gerar a falência do negócio (consequência detectada por meio da análise de número). A gravidade pode

ser avaliada em uma escala de 1 a 5, sendo: sem gravidade (1), pouco grave (2), grave (3), muito grave (4), altamente grave (5).

2. *Urgência*: a urgência, representada pela letra U, é o tempo disponível para a resolução de um determinado problema. Quanto maior for a urgência de um problema, menor será o tempo para resolvê-lo. Mas podem ser considerados problemas de grande urgência aqueles com prazos definidos por lei ou que envolvam tempo de resposta para clientes. Assim como ocorre na gravidade, a urgência de um problema também pode ser avaliada pela escala: pode esperar (1), pouco urgente (2), urgente (3), muito urgente (4) e necessita atitude imediata (5).
3. *Tendência*: a tendência, simbolizada pela letra T, é analisada pelo padrão ou previsão de evolução do problema com o passar do tempo. Nesse caso, pode-se avaliar a tendência de um problema a se tornar ainda maior considerando as possíveis consequências que ele terá na ausência de ações para solucioná-lo. A escala a ser usada na avaliação da tendência é: não irá mudar (1), irá piorar a longo prazo (2), irá piorar a médio prazo (3), irá piorar a curto (4), piora imediata (5).

2.2.4 Estrutura organizacional do PJSC

A sustentação e a gestão do processo de evolução dos Sistemas Judiciais do PJSC é feita, atualmente, pela Divisão de Sistemas Judiciais (DSJ), da Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), vinculada à Diretoria-Geral Administrativa (DGA), do TJSC.

No período em que foi realizada a pesquisa, de janeiro de 2016 a dezembro de 2017, a DTI encontrava-se, também, subordinada ao Conselho Gestor de Tecnologia da Informação (CGINFO), instituído pela Resolução n. 07 de 3 de março de 2008, este vinculado diretamente à Presidência do TJSC.

O CGINFO foi criado, conforme o preâmbulo da Resolução n. 07/08-GP, com o objetivo de promover “a descentralização da gestão implementada no PJSC, a busca incessante na qualidade do serviço público, revisando e atualizando permanentemente os serviços judiciários de 1º e 2º Graus, no que se refere ao uso da informática”.

O art. 2º da Resolução n. 07/08-GP dispõe sobre a competência do CGINFO:

- e) Definir as políticas e diretrizes institucionais referentes à aplicação da Tecnologia da Informação no Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina;
- f) Planejar a implantação de recursos computacionais para promover uma gestão de qualidade no Poder Judiciário;
- g) Acompanhar e controlar a implementação das ações vinculadas ao processo de informatização;
- h) Promover a integração com os órgãos do Judiciário estadual e federal, mais especificamente com o Conselho Nacional de Justiça – CNJ, bem como com os demais órgãos do setor público e privado.

A composição do CGINFO foi definida pela art. 3º da Resolução n. 07/08-GP da seguinte forma: “O CGINFO será composto por um Desembargador, na condição de Presidente,

um Juiz de Segundo Grau, na condição de Coordenador, quatro Juízes de Primeiro Grau e o Diretor de Informática”.

De acordo com o § 3º do art. 3º da referida resolução, a DTI atuava como órgão executor das políticas e diretrizes de TI estabelecidas pelo Conselho.

Segue o organograma do TJSC na época⁹ em que foi realizada a pesquisa, de forma resumida:

Na DTI, a Seção de Análise de Negócios (SAN) é a responsável por definir novos módulos para os Sistemas Judiciais, analisar e propor a readequação das suas funcionalidades em virtude das alterações legislativas externas e internas e das necessidades dos clientes, avaliar os recursos e as novas funcionalidades disponibilizadas, analisar as sugestões de melhorias e gerencia o processo de priorização das novas implementações.

2.3 DISCUSSÃO DOS DADOS

Diante do processo de transformação digital pelo qual passou o PJSC, com a implantação do processo judicial eletrônico em todas as Comarcas do Estado e no TJSC, tendo em vista a celebração do Contrato n. 239/2015, de Manutenção Evolutiva do SAJ, em 18 de dezembro de 2015, e a existência de um *backlog* de novas implementações com 263 demandas catalogadas, verificou-se a necessidade de se construir uma nova forma de controle e de gestão do processo de aperfeiçoamento dos Sistemas Judiciais.

Embora a virtualização dos processos judiciais no PJSC tenha se iniciado no ano de 2006, com a implantação de uma nova versão do SAJ/PG, *software* desenvolvido pela Empresa Softplan Planejamento e Sistemas Ltda., até a celebração do Contrato n. 239/2015, de Manutenção Evolutiva do SAJ, não havia, no âmbito da estrutura administrativa do PJSC, um órgão responsável diretamente pelo processo de gestão (avaliação e priorização para desenvolvimento) das demandas para a evolução e o aperfeiçoamento dos Sistemas Judiciais.

O processo judicial eletrônico modificou sobremaneira as rotinas de trabalho nos cartórios judiciais do PJSC, uma vez que muitas rotinas foram automatizadas, como, por exemplo, a distribuição de processos, a juntada de petições intermediárias e a comunicação dos atos processuais.

Para viabilização dos novos procedimentos, verificou-se a necessidade de desenvolvimento e implantação de novas funcionalidades nos Sistemas Judiciais,

⁹ Importante esclarecer que, no contexto atual, a Resolução GP n. 5 de 2 de fevereiro de 2018 reestruturou a Presidência do TJSC e estabeleceu um novo organograma, com alteração da vinculação administrativa dos setores e órgãos citados na resolução.

aperfeiçoamento das ferramentas existentes ou, em alguns casos, alteração de suas regras de funcionamento.

Tendo em vista o cenário exposto e os dados apresentados, a equipe técnica de analistas de negócios da SAN deparou-se com os seguintes desafios: como escolher, no universo das demandas catalogadas, quais deveriam compor os ciclos de evolução dos Sistemas Judiciais previstos no Contrato 239/2015? Quem deveria eleger as demandas prioritárias? Quais os critérios deveriam ser considerados para a escolha? A definição a respeito dos critérios a serem utilizados para a escolha dos desenvolvimentos é de atribuição da área técnica ou da área de negócio da organização? Como estabelecer um canal adequado e único para o recebimento das sugestões de melhorias para os Sistemas Judiciais?

Além disso, a partir da apresentação da estrutura organizacional responsável pela sustentação dos Sistemas Judiciais do PJSC, ficou evidente que não havia unidade organizacional, vinculada diretamente à Alta Administração, com a função específica de definir como seria feita a gestão do processo de aperfeiçoamento e evolução dos Sistemas Judiciais, exigida pelas regras do Contrato 239/2015.

3. PROPOSTA: MODELO DE GESTÃO, ANÁLISE E PRIORIZAÇÃO DE DEMANDAS

À luz dos conceitos trazidos na primeira parte do estudo, torna-se evidente que a gestão da evolução e do aperfeiçoamento dos Sistemas Judiciais adquiriu um caráter estratégico para o PJSC, após a virtualização dos processos judiciais, uma vez que agora o sistema e suas funcionalidades são o processo e, portanto, realizam/viabilizam o negócio do PJSC.

Diante do cenário que foi encontrado pelos analistas de negócios da SAN e, em resposta aos questionamentos feitos na discussão dos dados (como, o quê e quem deve escolher as demandas a serem desenvolvidas), os gestores e os técnicos da DSJ/DTI propuseram, no início do ano de 2016, para que fosse possível dar cumprimento às obrigações do Contrato 239/2015, a criação de um “Subcomitê de Priorização de Demandas para o SAJ”, a ser instituído no âmbito do CGINFO, órgão que era responsável, até a edição da Resolução GP n. 5, de 2 de fevereiro de 2018¹⁰, por fazer a gestão, em nível estratégico, do uso da tecnologia da informação aplicada aos serviços judiciários no PJSC, conforme exposto no capítulo anterior.

Isto porque, fundamentalmente, a escolha de quais demandas seriam encaminhadas para o desenvolvimento, quais seriam descartadas ou preteridas, diante de todo o contexto apresentado, caracteriza-se como uma decisão estratégica para organização, tendo em vista os impactos que as novas funcionalidades futuramente implementadas poderiam ter no negócio do PJSC.

Assim, segundo as boas práticas de gestão e governança, principalmente às relacionadas à GTI, a alta administração, que atua em nível estratégico na organização, deve estar totalmente envolvida e ser capaz de governar (avaliar, dirigir e monitorar) as questões mais sensíveis aos seus objetivos precípuos, zelando pela continuidade e pelo aperfeiçoamento do seu negócio.

A própria Resolução n. 211/2015 do CNJ, preconiza a área de TI como estratégica para o negócio da Justiça, em âmbito nacional, e determina a instituição de um Comitê de Governança de TI, a elaboração de planejamento estratégico e a implementação da governança dos Sistemas Judiciais:

¹⁰ Importante esclarecer que o CGINFO foi extinto pelo art. 16, inciso III, da Resolução GP n. 5, de 2 de fevereiro de 2018, que reestruturou a Presidência do Tribunal de Justiça de Santa Catarina e estabeleceu um novo organograma, com alteração da vinculação administrativa dos setores e órgãos citados na resolução. A mesma resolução, contudo, instituiu Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação, e atribuiu ao Presidente do Tribunal de Justiça e aos seus Juízes Auxiliares as seguintes funções: I - planejar a implantação de recursos computacionais para promover uma gestão de qualidade no Poder Judiciário; II - acompanhar e controlar as ações vinculadas ao processo de informatização; e III - promover a integração de sistemas informatizados com órgãos do Judiciário e dos setores público e privado.

Art. 6º Cada órgão deverá elaborar e manter o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC), em harmonia com as diretrizes estratégicas institucionais e nacionais, conforme disposto na Resolução CNJ 198, de 16 de junho de 2014, e suas alterações.

Parágrafo único. Como desdobramento do PETIC, deverá ser elaborado o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação com as ações a serem desenvolvidas para que as estratégias institucionais e nacionais do Poder Judiciário sejam alcançadas.

Art. 7º Cada órgão deverá constituir um Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação que ficará responsável, entre outros, pelo estabelecimento de estratégias, indicadores e metas institucionais, aprovação de planos de ações, bem como pela orientação das iniciativas e dos investimentos tecnológicos no âmbito institucional.

Parágrafo único. Recomenda-se que a composição do Comitê de Governança seja multidisciplinar, e com a participação das principais áreas estratégicas do órgão, incluindo Magistrados dos diversos graus de jurisdição e a área de Tecnologia da Informação e Comunicação.

Art. 8º A área de TIC deverá constituir Comitê de Gestão que ficará responsável, entre outros, pela elaboração de planos táticos e operacionais, análise das demandas, acompanhamento da execução de planos, estabelecimento de indicadores operacionais, e proposição de replanejamentos.

Parágrafo único. O referido Comitê deverá ser composto pelo titular da área de TIC e gestores das unidades ou servidores responsáveis pelos macroprocessos elencados no art. 12.

Art. 9º Cada órgão deverá elaborar e aplicar política, gestão e processo de segurança da informação a serem desenvolvidos em todos os níveis da instituição, por meio de um Comitê Gestor de Segurança da Informação, e em harmonia com as diretrizes nacionais preconizadas pelo Conselho Nacional de Justiça.

Art. 10. A estrutura organizacional, o quadro permanente de servidores, a gestão de ativos e os processos de gestão de trabalho da área de TIC de cada órgão, deverão estar adequados às melhores práticas preconizadas pelos padrões nacionais e internacionais para as atividades consideradas como estratégicas.

§ 1º As especificações de produtos constantes do parque tecnológico deverão ser adequadas e compatíveis com as necessidades estratégicas do órgão e nacionais do Poder Judiciário.

§ 2º Deverá ser estabelecido Plano de Continuidade de Serviços essenciais de TIC, especialmente no que se refere aos serviços judiciais.

§ 3º Deverão ser definidos processos para gestão dos ativos de infraestrutura tecnológica, notadamente no que tange à gerência e ao monitoramento, bem como ao registro e ao acompanhamento da localização de cada ativo.

§ 4º A política de manutenção de documentos eletrônicos deverá observar as diretrizes estabelecidas pelo CNJ a respeito do tema.

Assim, ao “Subcomitê de Priorização de Demandas para o SAJ” foi atribuída a função de deliberar sobre os critérios que seriam aplicados na escolha das demandas de desenvolvimento para a evolução dos Sistemas Judiciais, bem como o poder de priorizar essas demandas.

O “Subcomitê de Priorização de Demandas para o SAJ” tinha em sua composição 4 (membros):

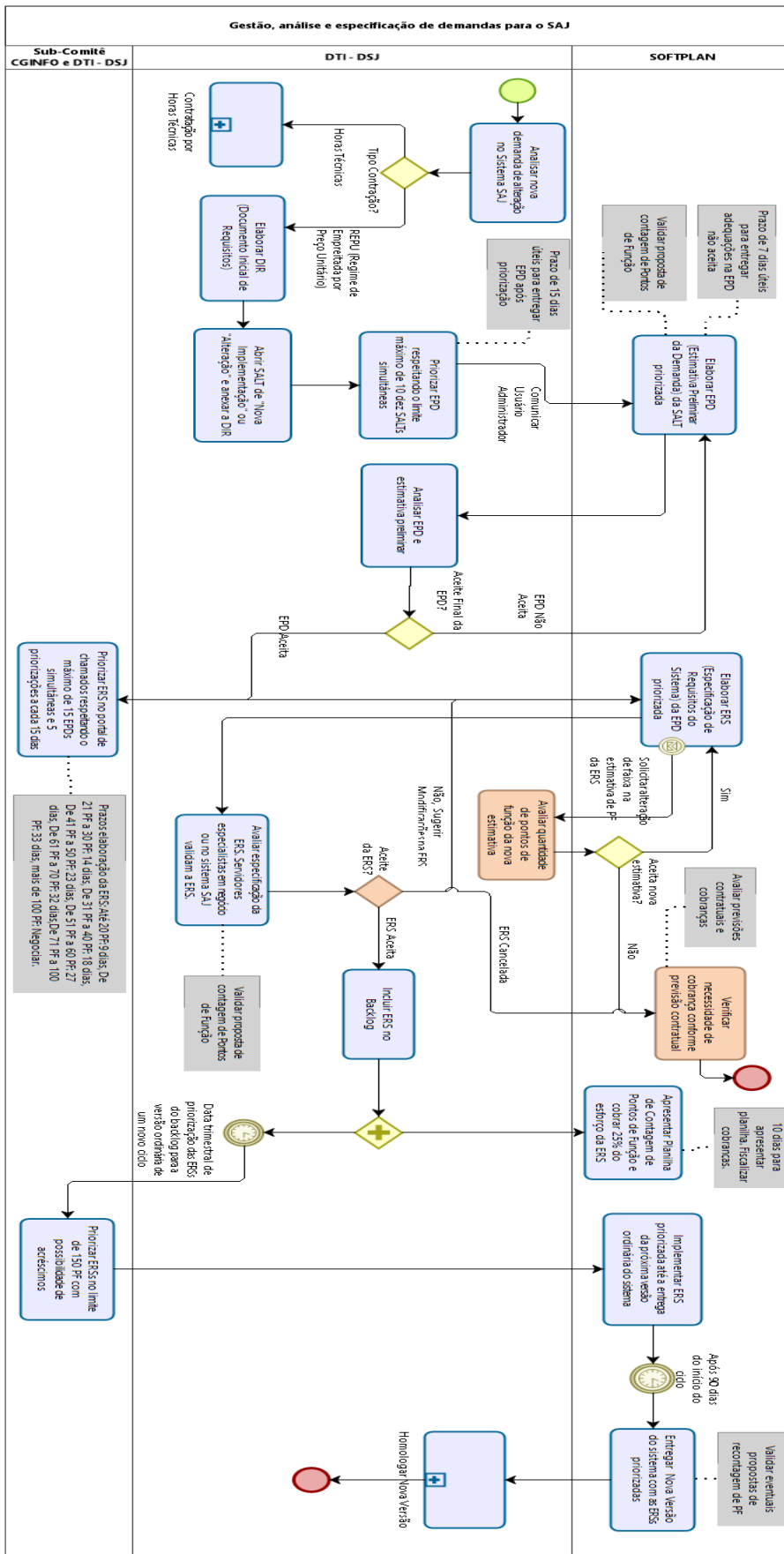
- a) 1 (um) Juiz Substituto de Segundo Grau, Coordenador do CGINFO;

- b) 1 (um) Juiz de Direito Assessor da Presidência do PJSC;
- c) 1 (um) Juiz Corregedor no Núcleo II, de Estudos, Planejamento e Projetos da Corregedoria-Geral da Justiça (CGJ);
- d) 1 (um) Juiz de Direito representante da Associação dos Magistrados Catarinenses (AMC).

Com a formação do subcomitê seria necessário definir o processo de trabalho para a escolha e priorização das demandas, em conformidade com os ditames do Contrato 239/2015. No âmbito da DSJ/DTI, a SAN mapeou o processo de trabalho de gestão, análise e especificação de demandas de evolução para o SAJ, tendo como base as regras contratuais relacionadas à documentação necessária e aos prazos previstos no contrato, bem como sugeriu critérios e fórmulas que pudessem auxiliar o subcomitê na escolha das demandas a serem desenvolvidas, conforme exposto alhures.

O processo de trabalho de gestão, análise e especificação de demandas de evolução para o SAJ ficou assim definido:

Figura 7 - Processo de gestão, análise e especificação de demandas de evolução para o SAJ.



Fonte: Autora.

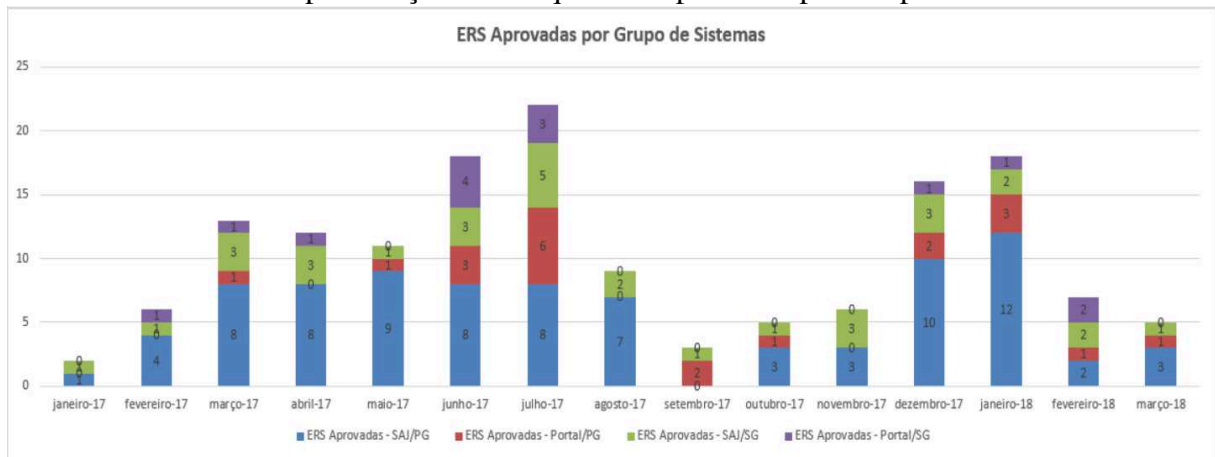
Com o processo de trabalho mapeado, foram definidos indicadores que passaram a ser monitorados pela DTI, como número de sugestões de melhorias recebidos mensalmente (Propostas de Evolução), quantidade de especificações de requisitos analisadas pela equipe de analistas de negócios da SAN (Especificação de Requisitos) e de pontos de função desenvolvidos e incorporados aos Sistemas Judiciais (Desenvolvimentos), conforme os Gráficos 1, 2 e 3 abaixo:

Gráfico 1 - Propostas Recebidas para Evolução do SAJ.



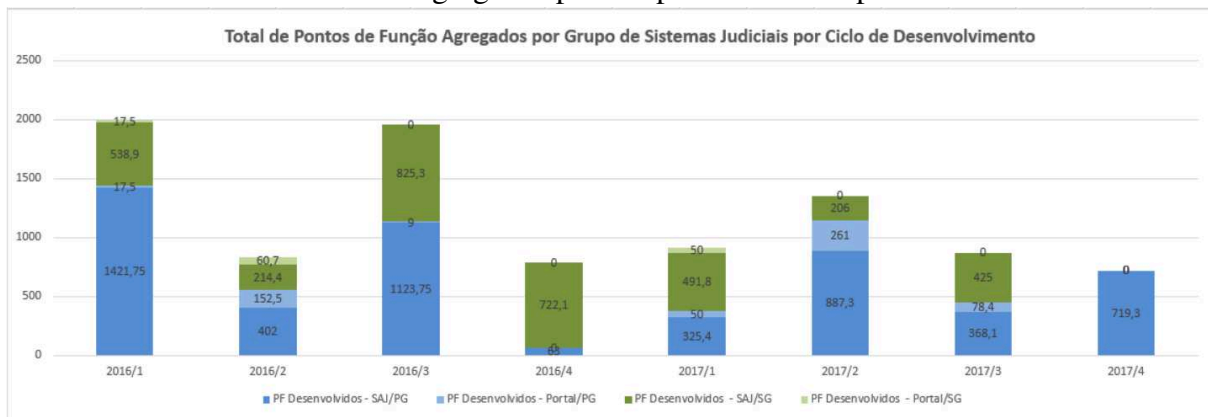
Fonte: Autora.

Gráfico 2 - Especificações de Requisitos Aprovadas por Grupo de Sistemas.



Fonte: Autora.

Gráfico 3 - Total de PF Agregados por Grupo de Sistemas por Ciclo Evolutivo.



Fonte: Autora.

Assim, a SAN também ficou encarregada de conduzir os trabalhos de priorização das novas implementações para comporem os ciclos evolutivos dos Sistemas Judiciais, junto ao subcomitê, promovendo as reuniões de priorização, propondo a pauta e relatando as decisões proferidas.

Antes da celebração do Contrato 239/2015, as demandas de alteração dos Sistemas Judiciais eram priorizadas para desenvolvimento tendo como base critérios muitas vezes inspirados pela conjuntura política da organização ou na autoridade em que o demandante encontrava-se investido no momento do registro da demanda, sem que o pedido fosse estudado em seu contexto real ou em relação às outras necessidades existentes. Fazia-se uma análise linear e objetiva (não-substancial) do problema a ser resolvido com a nova implementação, baseada apenas na vontade e na força hierárquica do demandante.

Também não eram considerados fatores como: o custo do desenvolvimento, pois não havia previsão contratual que definisse o preço e os prazos para a entrega dos artefatos; os objetivos a serem alcançados com a implementação da nova funcionalidade; os impactos que as novas ferramentas teriam nas rotinas cartorárias e no aumento da efetividade da prestação jurisdicional; a área de relação da demanda; ou os benefícios que o desenvolvimento traria ao jurisdicionado, cliente principal do PJSC.

Destarte, urgia a necessidade de se construir um processo de avaliação sistêmico das demandas, que considerasse o contexto complexo em que estavam inseridas e contemplasse o maior número de critérios possíveis, com o objetivo de fundamentar uma definição que pudesse incorporar valor máximo ao negócio da organização, com a otimização dos custos.

Como instrumento de trabalho, para os magistrados que compunham o subcomitê, foi construída uma planilha que detalhou todas as demandas inseridas no *backlog* de novas implementações, a partir da aplicação dos critérios de classificação e priorização expostos na apresentação dos dados.

Com a classificação e o enfileiramento dos pedidos foi possível definir, estrategicamente e a partir de uma visão sistêmica, construída com a colaboração dos gestores e da equipe técnica, ligados diretamente ao negócio da organização, quais seriam as demandas com maior prioridade e que, se desenvolvidas e implementadas, potencializariam as atividades nas unidades judiciárias do PJSC, com o aumento da produtividade, a melhora nas condições de trabalho dos servidores e magistrados e a ampliação/aperfeiçoamento dos instrumentos de Acesso à Justiça aos jurisdicionados e aos operadores da Justiça.

O trabalho de classificação e enfileiramento das demandas vem sendo realizado desde a sua proposição e, como resultado, foi disponibilizado aos clientes internos e externos, por meio do Portal do Processo Eletrônico, o catálogo de melhorias dos Sistemas Judiciais, que pode ser consultado na página do PJSC, no seguinte endereço eletrônico: <<https://www.tjsc.jus.br/web/processo-eletronico/catalogo-de-melhorias-do-saj>>.

A equipe da SAN também implementou um canal único para o recebimento das sugestões de melhorias para os Sistemas Judiciais, para ser utilizado pelos clientes do PJSC, por meio do preenchimento de um formulário específico onde o solicitante pode descrever a demanda e indicar alguns requisitos. O formulário pode ser acessado também por meio do Portal do Processo Eletrônico, na página do PJSC, no seguinte endereço eletrônico: <<https://www.tjsc.jus.br/formularios/suporte-saj>>.

Ao receber a sugestão de melhoria ou o pedido de alteração de alguma funcionalidade para os Sistemas Judiciais, os analistas de negócios da SAN analisam tecnicamente a demanda, com o objetivo de verificar se é possível atender à solicitação com as ferramentas disponíveis existentes no sistema. Como parte da análise, um novo documento é enviado ao solicitante com o propósito de detalhar o máximo possível e investigar o problema que fundamentou o pedido ou a sugestão de melhoria. O formulário está descrito no Anexo II do presente estudo de caso.

Verificada a necessidade de desenvolvimento ou alteração dos Sistemas Judiciais, a solicitação é, então, incluída no *backlog* de novas implementações e encaminhada ao subcomitê para classificação e priorização.

Como resultado do trabalho realizado pelo “Subcomitê de Priorização de Demandas para o SAJ”, nos anos de 2016 e 2017, além da construção de um canal único e estruturado para o recebimento das demandas de evolução dos Sistemas Judiciais (sugestões de melhorias) e da divulgação democrática do catálogo de melhorias, foram desenvolvidas e implementadas, por exemplo, as seguintes funcionalidades:

1. Intimação eletrônica para sociedade de advogados;

2. Integração dos Sistemas Judiciais do PJSC com o Sistema Integrado de Segurança Pública do Estado de Santa Catarina (SISP);
3. Integração dos Sistemas Judiciais do PJSC com o Sistema de Depósitos Judiciais do PJSC (SIDEJUD);
4. Novo módulo de plantão judicial eletrônico para o segundo grau;
5. Controle biométrico de apresentação à Justiça;
6. Modelo Nacional de Interoperabilidade (MNI) que possibilitou a integração dos Sistemas Judiciais com o Escritório Digital do CNJ;
7. Módulo para cálculo automatizado de custas via *web*;
8. Integração dos Sistemas Judiciais do PJSC com o Banco Nacional de Monitoramento de Prisões do Conselho Nacional de Justiça (BNMP/CNJ)
9. Emissão de relatório de ementas para o segundo grau;
10. Aperfeiçoamento do estudo da prevenção no segundo grau;
11. Emissão de boletos bancários com registro, em razão do Comunicado 15/2015 expedido pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN);
12. Compartilhamento das bases de conhecimento entre os gabinetes dos magistrados;
13. Relatórios contendo indicadores de violência doméstica contra a mulher.

O modelo de trabalho proposto inseriu cada uma das demandas em um contexto e auxiliou os gestores na tomada de decisão, na medida em que puderam avaliá-las em relação aos demais pedidos, assim como ampliou a visão da Alta Administração do PJSC no sentido de reconhecer a necessidade precípua de sua atuação junto à área técnica, para orientar e direcionar os esforços operacionais e táticos de acordo com a estratégia adotada pela organização e com os objetivos a serem alcançados, de modo que o processo de gestão, análise e especificação de demandas de evolução para os Sistemas Judiciais pudesse incorporar o maior valor possível ao negócio do PJSC.

Mesmo após os resultados apresentados, contudo, o PJSC ainda não institucionalizou o processo de gestão, análise e especificação de demandas de evolução para os Sistemas Judiciais e o “Subcomitê de Priorização de Demandas para o SAJ” permanece atuando na informalidade, ou seja, não faz parte oficialmente da estrutura organizacional do PJSC.

Assim, o objetivo principal do presente estudo de caso é apresentar, ao Gabinete da Presidência do TJSC, a proposta de institucionalização do “Comitê de Governança dos Sistemas Judiciais”, na estrutura administrativa organizacional do PJSC, nos seguintes termos:

RESOLUÇÃO GP N. X

Cria o Comitê de Governança dos Sistemas Judiciais e disciplina o seu funcionamento.

O PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, no uso de suas atribuições e considerando o disposto na Resolução n. 211, de 15 de dezembro de 2015, do Conselho Nacional de Justiça, que instituiu a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD),

relativo à satisfação dos usuários e à obrigatoriedade da constituição e manutenção de estrutura organizacional compatível com o macroprocesso de governança e gestão, especificamente quanto à evolução dos Sistemas Judiciais;

Considerando as necessidades institucionais relacionadas aos Sistemas Judiciais e ao cumprimento da missão e da visão do Poder Judiciário de Santa Catarina;

RESOLVE:

Art. 1º Fica instituído o Comitê de Governança dos Sistemas Judiciais, órgão auxiliar vinculado diretamente à Presidência do Tribunal de Justiça, de caráter permanente e estratégico, com a finalidade de exercer a governança dos Sistemas Judiciais do Poder Judiciário de Santa Catarina.

Art. 2º Compete ao Comitê de Governança dos Sistemas Judiciais:

I - atuar, em nível estratégico, junto à Divisão de Sistemas Judiciais da Diretoria de Tecnologia da Informação, no planejamento e no controle da evolução dos Sistemas Judiciais;

II - estabelecer critérios a serem aplicados na seleção e priorização das demandas destinadas à evolução dos Sistemas Judiciais;

III - apreciar as demandas destinadas à evolução dos Sistemas Judiciais, decidindo pela sua seleção ou recusa;

IV - classificar e priorizar das demandas selecionadas.

Art. 3º O Comitê de Governança dos Sistemas Judiciais será composto por 3 magistrados, a serem indicados pela Presidência do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

§ 1º A formação do Comitê de Governança dos Sistemas Judiciais será estabelecida a cada nova gestão do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

§ 2º O mandato dos integrantes indicados no *caput* encerrar-se-á juntamente com o término do mandato da Presidência do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, admitindo-se a recondução.

Art. 4º O Comitê de Governança dos Sistemas Judiciais reunir-se-á ordinariamente 4 (quatro) vezes ao ano e, extraordinariamente, a seu critério, sempre que for solicitado pela Divisão de Sistemas Judiciais da Diretoria de Tecnologia da Informação.

Parágrafo Único. As deliberações do Comitê de Governança dos Sistemas Judiciais poderão ocorrer com a maioria de seus membros presentes.

Art. 5º Os casos omissos serão resolvidos no âmbito da Presidência do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

Art. 6º Revogam-se as disposições contrárias.

Art. 7º Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

CONCLUSÃO

O novo paradigma trazido pela virtualização dos processos judiciais tornou os Sistemas Judiciais extremamente complexos e os fez imprescindíveis à realização do negócio do PJSC, que passou a ser uma organização digital.

Tal fato tornou evidente a necessidade de se promover uma gestão estratégica do processo de evolução de todo o ecossistema das aplicações que compõem os Sistemas Judiciais, avaliando e priorizando demandas de aperfeiçoamento, com o fim de torná-los mais adequados e efetivos à tramitação ideal dos processos judiciais e à entrega da prestação jurisdicional de forma célere e eficiente.

No primeiro capítulo foram apresentados os conceitos de Nova Gestão Pública, Governança Pública e GTI, aplicáveis ao caso em estudo e, de acordo com o exposto, a gestão eficiente dos Sistemas Judiciais passa pela atuação dos gestores: a) em nível estratégico (alta direção do PJSC, desembargadores e magistrados), b) em nível tático (diretores da área administrativa, judiciária e de TI) e c) em nível operacional (servidores analistas e técnicos administrativos, judiciários e de sistemas).

Além das teorias da Governabilidade, foram delineados os fundamentos do Pensamento Sistêmico, enquanto novo paradigma da ciência, que propõe uma abordagem dos problemas complexos da realidade segundo o contexto e as relações que os envolvem. Para o Pensamento Sistêmico é fundamental considerar as experiências do sujeito e a transdisciplinariedade das ferramentas utilizadas, na busca pelo entendimento das situações complexas.

No segundo capítulo foram apresentadas a metodologia de pesquisa utilizada, os dados levantados e os problemas que exsurgiram a partir da sistematização das informações, no tópico que tratou da discussão dos dados.

Por meio da análise documental e classificatória, os 263 (duzentos e sessenta e três) pedidos de alteração ou sugestões de melhorias para os Sistemas Judiciais, recebidos no período de 2013 a 2015 pela Divisão de Sistemas Judiciais, foram compilados pela a equipe de analistas de negócios da SAN e formaram o *backlog* de novas implementações ou catálogo de melhorias dos Sistemas Judiciais.

A análise documental compreendeu, também, o estudo técnico das regras do Contrato 239/2015, de Manutenção Evolutiva do SAJ, instrumento que continha as regras para o desenvolvimento das novas funcionalidades ou alterações nos Sistemas Judiciais.

Além disso, a partir da apresentação da estrutura organizacional do PJSC, que atuava na sustentação dos Sistemas Judiciais, verificou-se que não existia unidade organizacional, vinculada à Alta Administração, com a função de definir como seria feita a gestão do processo de aperfeiçoamento e evolução dos Sistemas Judiciais.

Diante do contexto e dos dados apresentados e analisados, a equipe da SAN propôs a criação, no âmbito do CGINFO, de um “Subcomitê de Priorização de Demandas para o SAJ”, com a atribuição de atuar no processo de priorização e escolha de demandas para integrarem os ciclos de desenvolvimento das evoluções dos Sistemas Judiciais, conforme as regras do Contrato 239/2015.

Nos anos de 2016 e 2017 os gestores atuaram estrategicamente no âmbito do “Subcomitê de Priorização de Demandas para o SAJ”, cujo trabalho foi descrito no terceiro capítulo. Porém, o subcomitê agiu na informalidade e em razão da necessidade imediata de cumprimento das obrigações previstas no Contrato 239/2015, de Manutenção Evolutiva do SAJ, e, até o momento, não foi incorporado formalmente à estrutura administrativa organizacional do PJSC.

O modelo de priorização de demandas proposto pela equipe técnica da SAN, para a gestão da evolução dos Sistemas Judiciais, alavancou uma mudança de comportamento dos gestores da Alta Administração do PJSC. Segundo a teoria do modelo sistêmico de aprendizagem organizacional, formulada por Peter M. Senge, toda mudança que provoca aprendizado para a organização deve refletir na modificação e no aperfeiçoamento da sua arquitetura organizacional, para permitir que o processo de aprendizagem se aprofunde e passe a transformar as pessoas e a própria organização.

Assim, verificou-se que a existência de uma estrutura organizacional dedicada exclusivamente a fazer a governança dos Sistemas Judiciais do PJSC, não só é necessária, mas imprescindível diante do processo de transformação digital que atinge em ondas a todas as organizações do mundo contemporâneo.

Além da necessidade criada pelo contexto da transformação digital, também existem comandos legais que definem a área de TI como estratégica, pois suporta o negócio principal da Justiça, como o disposto na Resolução n. 211/2015 do CNJ.

Cumprir registrar que, em 2 de fevereiro de 2018, foi publicada a Resolução GP n. 5, que reestruturou a Presidência do PJSC e estabeleceu um novo organograma, com alteração da vinculação administrativa dos setores e órgãos citados na resolução, e extinguiu o CGINFO, unidade organizacional que abrigava o “Subcomitê de Priorização de Demandas para o SAJ”.

Contudo, em 31 de junho de 2018, entrou em vigor a Resolução GP n. 31, que instituiu o Comitê de Governança de Tecnologia da Informação (CGOVTI) e o Comitê de Gestão de Tecnologia da Informação (CGESTI), em conformidade com o disposto na Resolução n. 211/2015 do CNJ. Porém, a nova resolução não previu como atribuição do CGOVTI o exercício específico da governança sobre os Sistemas Judiciais, como dispõe o art. 3º:

Art. 3º Compete ao CGOVTI:

I - definir políticas, estratégias e metas de Governança de Tecnologia da Informação em consonância com o planejamento estratégico do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina e acompanhar sua implementação e execução;

II - definir princípios, diretrizes e prioridades para gestão, uso e projetos de tecnologia da informação;

III - promover, orientar e supervisionar o orçamento destinado a implementar projetos e ações que visem aprimorar a Governança de Tecnologia da Informação;

IV - avaliar e aprovar o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação - PETI e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI;

V - estabelecer as prioridades de investimentos e aprovar o Plano Anual de Contratações de Tecnologia da Informação e suas alterações;

VI - deliberar sobre a estruturação e o aperfeiçoamento de processos de Governança de Tecnologia da Informação;

VII - monitorar os indicadores de desempenho e os resultados decorrentes da implementação das estratégias e metas de Governança de Tecnologia da Informação;

VIII - priorizar projetos e ações de tecnologia da informação no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina;

IX - acompanhar e controlar a implementação das ações vinculadas ao processo de transformação digital do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina; e

X - promover o intercâmbio de informações e de soluções de tecnologia da informação com outros órgãos.

Portanto, mesmo após a mudança trazida pelas Resoluções GP n. 5/2018 e 31/2018, permanece a necessidade de institucionalização de um “Comitê de Governança dos Sistemas Judiciais”, na estrutura administrativa organizacional do PJSC, conforme proposto no presente estudo de caso.

Por fim, é importante ressaltar que, embora a medida pretendida ainda não tenha sido alcançada, todo o trabalho desenvolvido pela equipe de analistas de negócios da SAN, durante o período da pesquisa, foi fundamental para que a Alta Administração do PJSC reconhecesse a necessidade de sua atuação, de forma estratégica, na gestão e no controle do processo de aperfeiçoamento e evolução dos Sistemas Judiciais.

Os esforços empreendidos, para que as decisões estratégicas fossem tomadas pela área de negócio da organização, e o oferecimento de uma visão sistêmica do contexto da transformação digital enfrentada na atualidade, impulsionou, de modo definitivo, as iniciativas posteriores de gestão corporativa da organização, como a criação do CGOVTI e do CGESTI.

Contudo, o PJSC ainda possui um longo caminho a percorrer na busca pela maturidade na área de gestão de TI e precisa, de forma premente, buscar outras formas de organização para enfrentar as novas ondas da transformação digital que começam a emergir no cenário mundial, em razão da aplicação das novas tecnologias, como, por exemplo, a inteligência artificial.

REFERÊNCIAS

- ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; SOUZA, Daniel Luiz de; LAPA, Leonard Renne Guimarães. **Gestão e Governança Pública para Resultados**. Uma visão prática. Belo Horizonte: Fórum, 2018.
- ANDRADE, Aurélio L. **O Curso de Pensamento Sistêmico**. 1ª ed. São Paulo: Digital Publish & Print Editora, 2014.
- ARAÚJO, Marcos da Silva. **A dinâmica da exclusão digital na era da informação**. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/a-dinamica-da-exclusao-digital-na-era-da-informacao/88/>. Acesso em: 23 set. 2016.
- ARISTÓTELES. **Metafísica**. São Paulo: Edições Loyola, 2002.
- BAGGENSTOSS, Grazielly Alessandra. **Teoria dos Sistemas Humanizada: a modelagem garantista das funções jurisdicional e legislativa**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2015.
- BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. **Curso de Direito Administrativo**. 12. ed. São Paulo: Malheiros, 1999.
- BENTO, Leonardo Valles Bento. **Governança e Governabilidade na Reforma do Estado: entre eficiência e democratização**. Barueri: Manole, 2003.
- BRASIL. MARE. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: MARE, 1995.
- BRASIL. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização GESPUBLICA**. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/>> Acesso em: 10 out. 2018.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de Auditoria Operacional**. Disponível em: <file:///C:/Users/ramilarossa/Downloads/Manual%20ANOP_portugues.pdf> Acesso em: 10 abr. 2018.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial da Administração Pública brasileira. **In: Moderna Gestão Pública: dos meios aos resultados**. Oeiras: INA, 2000, p. 55-72.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, v. 47, n. 1, 1996.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- CAPPELLETTI, Mauro. GARTH Bryant. **Acesso à Justiça**. Tradução Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sergio Antônio Fabris Editor, 1988.
- CAPRA, Fritjof; LUISI, Pier Luigi. **A Visão Sistêmica da Vida**. Uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas. São Paulo: Cultrix, 2014.
- CASTELLS, Manuel. **A era da Informação: economia, sociedade e cultura**. Vol. II. Traduzido por Klauss Brandini Gerhardt. São Paulo: Paz e Terra, 2010.

CASTELLS, Manuel. **A Galáxia da Internet. Reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade.** Tradução de Mara Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Zahar, 2003

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em Rede.** Vol. I. Oitava Edição. Traduzido por Roneide Venancio Majer São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CONSELHO GESTOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - CGINFO. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/conselho-gestor-de-tecnologia-da-informacao>>. Acesso em: 24 nov. 2017.

COSTA, Cristiane Barbosa da. O processo eletrônico como forma de efetivação do direito ao acesso à Justiça e do princípio da razoável duração do processo. **Revista da Esmat** 13 - Escola Superior da Magistratura Trabalhista da Paraíba: Amatra 13. João Pessoa - Paraíba, v.2, n.2, nov. 2009.

DUARTE, Francisco Carlos; CADEMARTORI, Luiz Henrique Urquhart; CADEMARTORI, Sérgio Urquhart. **Governança Sustentável.** Nos paradigmas sistêmicos e Neoconstitucional. Curitiba: Juruá, 2018.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O Gestor Eficaz.** São Paulo: LTC, 2018.

FIGUEIREDO, Lúcia do Valle. **Curso de Direito Administrativo.** 4. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

GARCIA, Sérgio Renato Tejada. **Processo virtual: uma solução revolucionária para a morosidade.** Conselho Nacional de Justiça, Brasília, DF, 09 jun. 2006. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/atos-administrativos/atos-da-presidencia/433-informacoes-para/imprensa/artigos/13304-processo-virtual-uma-solu-revolucionaria-para-a-morosidade>. Acesso em: 23 set. 2016.

GRINOVER, Ada Pellegrini. **Os Princípios Constitucionais e o Código de Processo Civil.** São Paulo: Bushatasky, 1975.

GRINOVER, Ada Pellegrini. **O processo em evolução.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1998, p. 20-21.

HAINES, Stephen G. **Guia de Bolso do Gerente:** Pensamento Sistêmico e Aprendizagem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

HOOD, Christopher. Public management for all seasons? *In: Public Administration*, Londres, v.69, nº 01, 1991, p. 03-19. Disponível em: <http://www.christopherhood.net/pdfs/npm_encyclopedia_entry.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2017.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO, INTERNATIONAL ELECTROTECHNICAL COMMISSION – IEC. **International Standard ISO/IEC 38500 – Corporate governance of information technology.** 2008. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/62816.html>. Acesso em: 24 nov. 2017.

IT Governance Institute. **COBIT 5: Enabling Process.** ISACA, 2012.

- KASPER, Humberto. **O processo de Pensamento Sistêmico**: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referência proposto. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2000.
- KELLY, Kevin. **Inevitável**. As 12 forças tecnológicas que mudarão nosso mundo. São Paulo, HSM, 2017.
- LEITE, Martha Franco; REBOUÇAS, Gabriela Maia. Desafios de um judiciário brasileiro em números: a modernização a serviço de que(m)?: *In*: BARBOSA, Claudia Maria; CARVALHO NETO, Frederico da Costa; LEAL, Rogério Gesta (Org.). **Política judiciária e administração da justiça**. Florianópolis: Conpedi, 2015. p. 64-81. Disponível em: <<http://www.conpedi.org.br/publicacoes/c178h0tg/7z8sksbh/9wFg6lQyr8ddOx9s.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2016.
- LIMA, Tatiana Cristina; CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves da. O Conselho Nacional de Justiça e as Reformas do Poder Judiciário: aspectos da Tecnologia da Informação. *In*: XXXV ENCONTRO DA ANPAD, 25., 2011, Rio de Janeiro. **Anais do XXXV EnANPAD**. Rio de Janeiro: Anpad, 2011. p. 1 - 17. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APB3066.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2016.
- MATURANA, Humberto. **A Ontologia da Realidade** (org. C. Magro, M. Graciano, & N. Vaz. 2. ed.). Belo Horizonte: Editora UFMG (Humanitas), 2014.
- MEZZAROBA, Orides. ROVER, Aires José. **Democracia Digital e Governo Eletrônico**. Florianópolis: Conceito Editorial, 2012.
- MEZZAROBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de metodologia da pesquisa no Direito**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MIGLIAVACCA, Luciano de Araujo. A Virtualização do Processo como meio de concretização do Direito Fundamental à razoável duração do processo na Sociedade da Informação. *In*: ADOLFO, Luiz Gonzaga Silva (Org.). **Direitos Fundamentais na Sociedade de Informação**. Florianópolis: UFSC/GEDAI, 2012.
- MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamentno estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MOREIRA, Barbosa. Notas sobre o problema da efetividade do processo. **Revista da Ajuris**, Porto Alegre: n. 29, nov., 1983, p. 105.
- MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Porto Alegre: Ed. Sulina, 2011.
- NARDES, João Augusto Ribeiro; ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; VIEIRA, Luís Afonso Gomes. **Governança Pública**. O Desafio do Brasil. Belo Horizonte: Fórum, 2018.
- PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. **Missão e Visão**. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/missao-e-visao>>. Acesso em: 21 nov. 2017.
- PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. **Contratos e Convênios**. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/contratos-e-convenios>>. Acesso em: 08 abr. 2018.

RODRIGUES, José Geraldo Loureiro. **Diretrizes para implantação da governança de TI no setor público brasileiro à luz da teoria institucional**. 2010. 170 f. Dissertação (Mestrado em Informática) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2010.

RODRIGUES, Horácio Wanderlei. LAMY, Eduardo de Avelar. **Teoria Geral do Processo**. 4. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2016.

ROSSETI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2006.

ROVER, Aires José. (org.). **Direito e Informática**. SP: Manole, 2004.

ROVER, Aires José. **Informática no direito: inteligência artificial, introdução aos sistemas especialistas legais**. Curitiba: Juruá, 2001.

ROVER, Aires José (Org.). **Direito, Sociedade e Informática: limites e perspectivas da vida digital**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2000.

ROVER, Aires José. A tecnologia como fator de democratização do direito. **Seqüência - Estudos Jurídicos e Políticos**, Florianópolis, 19(25): 50-55, dez./1997.

ROVER, Aires José. Introdução ao Governo Eletrônico. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**. 17 jun. 2015. Disponível em: <http://buscalegis.ufsc.br/revistas/index.php/observatoriodoegov/article/view/30883/30643>. Acesso em: 23 set. 2016.

RUSCHEL, A.J; ROVER, Aires José; SCHNEIDER, J. **Governo Eletrônico: O Judiciário na Era do Acesso**. In Pilar Lasala Calleja (ed.) *La Administración Electrónica como Herramienta de Inclusión Digital*, LEFIS Series 13, Zaragoza: Prensas Universitaria de Zaragoza, 2011. Disponível em: <http://egov.ufsc.br/portal/conteudo/artigo-governo-eletr%C3%B4nico-o-judici%C3%A1rio-na-era-do-acesso>. Acesso em: 23 set. 2016.

RUSCHEL, A.J; ROVER, Aires José; SCHNEIDER, J. **Business Intelligence: Governo Eletrônico na Administração da Justiça**. Disponível em: http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/business_inteligente.pdf. Acesso em: 23 set. 2016.

SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da Administração Pública**. Rev. Adm. Pública. Rio de Janeiro, v. 43, n. 2.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 28ª ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.

SILVA, Helena de Souza. **Fragilidades na Gestão de TI: O Pensamento Sistêmico como solução**. Beau Bassin: Novas Edições Acadêmicas, 2017.

SLOMSKI, Valmor *et al.* **Governança Corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

TIMMERS, Hans. Government governance: corporate governance in the public sector, why and how? In: The Netherlands Ministry of Finance. **9. Fee Public Sector Conference**, nov. 2000.

VASCONCELLOS, Maria José Esteves de. **Pensamento Sistêmico** – O Novo Paradigma da Ciência. 11ª ed. Campinas: Papyrus, 2018.

WEBER, Max. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora da UnB, 1999. v. 2.

ANEXO

ANEXO I – CONTRATO 239/2015

CONTRATO N. 239/2015

TERMO DE CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS QUE ENTRE SI CELEBRAM O **ESTADO DE SANTA CATARINA**, POR INTERMÉDIO DO **PODER JUDICIÁRIO – TRIBUNAL DE JUSTIÇA**, E A EMPRESA **SOFTPLAN PLANEJAMENTO E SISTEMAS LTDA.**

O **ESTADO DE SANTA CATARINA**, pessoa jurídica de direito público interno, por intermédio do **PODER JUDICIÁRIO – TRIBUNAL DE JUSTIÇA**, doravante denominado **CONTRATANTE**, estabelecido na Rua Dr. Álvaro Millen da Silveira, 208, Centro, Florianópolis/SC, inscrito no CNPJ sob o n. 83.845.701/0001-59, neste ato representado por seu Presidente, Desembargador **NELSON SCHAEFER MARTINS**, e a empresa **SOFTPLAN PLANEJAMENTO E SISTEMAS LTDA.**, doravante denominada **CONTRATADA**, estabelecida na Rodovia SC-401, Km 01, n. 10, ParqTec Alfa, Centro de Tecnologia Ilhasoft, Bairro João Paulo, Florianópolis, inscrita no CNPJ sob o n. 82.845.322/0001-04, neste ato representada por seu Diretor Executivo, Senhor **ILSON APARECIDO STABILE**, resolvem celebrar este contrato, em decorrência do Processo n. 557376-2014.9, de 15-9-2015, referente à inexigibilidade de licitação n. 427/2015, homologada em 10-12-2015, consoante as seguintes cláusulas:

1. OBJETO

1.1. Constitui objeto deste contrato a execução de manutenção evolutiva no sistema integrado de gestão de processos judiciais físicos e virtuais de primeira e de segunda instâncias, denominado Sistema de Automação da Justiça – SAJ.

1.2. A manutenção evolutiva compreende:

1.2.1. Os serviços de adaptação do Sistema;

1.2.2. Os serviços de aperfeiçoamento do Sistema;

1.2.3. Os serviços a serem executados em regime de empreitada por preço unitário.

2. DEFINIÇÕES GERAIS

2.1. Horários, dias úteis e dias sem expediente forense

2.1.1. Para efeitos deste contrato considerar-se-á o horário oficial de Brasília/DF.

2.1.2. Serão considerados dias úteis os com expediente forense do **CONTRATANTE**.

2.1.3. O horário padrão para prestação dos serviços será das 8h às 19h nos dias de expediente forense do **CONTRATANTE**.

2.1.4. Serão considerados horários excepcionais os dias sem expediente forense do **CONTRATANTE** (finais de semana, feriados forenses previstos na Resolução n. 1/1985–GP, da Presidência do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, etc.) e nos dias de expediente forense o horário compreendido entre as 19h01min e às 7h59min do dia seguinte.

2.2. Cômputo dos prazos

2.2.1. Os prazos previstos neste Contrato serão computados da seguinte forma:

2.2.1.1. Nos prazos estabelecidos em dias corridos, o início da fluência do prazo ocorrerá no primeiro dia subsequente à data da notificação ou do evento, e encerrará às 23h59min do último dia do prazo.

2.2.1.2. Nos prazos estabelecidos em dias úteis, o início da fluência do prazo ocorrerá no primeiro dia útil subsequente à data da notificação ou do evento, e encerrará às 23h59min do último dia do prazo, prorrogando-se automaticamente para as 23h59min do primeiro dia útil imediatamente subsequente, caso o último dia do prazo recaia em dia não útil.

2.2.1.3. Para fins do disposto neste item, entende-se por “notificação” a abertura de chamado técnico, via Portal de Chamados Técnicos, no qual o CONTRATANTE científica a CONTRATADA de que deve deflagrar alguma ação em determinado prazo, por conta das obrigações assumidas neste contrato.

2.3. Dos pedidos de prorrogação de prazos para a prestação dos serviços de que trata este contrato

2.3.1. Com relação aos prazos estabelecidos para a prestação dos serviços previstos neste contrato, caso o atendimento demande tempo superior ao fixado, a CONTRATADA poderá comunicar formalmente a situação ao CONTRATANTE e formular pedido de prorrogação, no qual deverá descrever o problema, apresentar a justificativa e estabelecer o cronograma necessário para o desenvolvimento e a implementação da solução e/ou o cumprimento da obrigação assumida.

2.3.1.1. Os pedidos de prorrogação do prazo para a prestação dos serviços previstos neste contrato deverão ser formulados antes do término do lapso temporal estabelecido para o desenvolvimento e a implementação da solução e/ou o cumprimento da obrigação assumida.

2.3.1.2. Caso não sejam preenchidos os requisitos do item 2.3.1, ou se o CONTRATANTE não aceitar a justificativa, indeferirá o pedido de prorrogação, comunicará formalmente sua decisão à CONTRATADA e será mantido o prazo originalmente estabelecido neste contrato para o desenvolvimento e a implementação da solução e/ou o cumprimento da obrigação assumida.

2.3.1.2.1. A CONTRATADA poderá requerer ao Gestor do Contrato a Reconsideração da decisão de indeferimento do pedido de prorrogação.

2.3.1.3. Caso o CONTRATANTE aceite a justificativa apresentada pela CONTRATADA, defira o pedido de prorrogação e aprove o cronograma de desenvolvimento e implantação da solução e/ou do cumprimento da obrigação assumida, o prazo estabelecido no cronograma será considerado como lapso temporal limite para a prestação do serviço e, na eventualidade de descumprimento desse prazo, serão aplicados os redutores ou penalidades previstos para o serviço em questão.

2.3.2. O CONTRATANTE poderá estabelecer prazos diversos para a prestação dos serviços previstos neste contrato, quando houver a conveniência da prorrogação para aguardar a data fixada para a disponibilização da próxima versão ordinária do Sistema.

2.3.2.1. O novo prazo estabelecido será considerado como lapso temporal limite para a prestação do serviço e, na eventualidade de descumprimento desse prazo, serão aplicados os redutores ou penalidades previstos para o serviço em questão.

2.3.2.2. Nas hipóteses definidas no item 2.3.2, o CONTRATANTE formalizará a prorrogação do prazo para a prestação dos serviços previstos neste contrato.

2.3.3. O decurso do prazo de solução não será suspenso em virtude da formulação de pedido de prorrogação ou reconsideração por parte da CONTRATADA.

2.3.4. O CONTRATANTE deverá notificar a CONTRATADA da sua decisão no prazo de 48 (quarenta e oito) horas a contar da data de formalização do pedido de prorrogação, informando-a do deferimento ou do indeferimento do pleito.

2.3.4.1. No caso de pedido de prorrogação formulado pela CONTRATADA dentro do prazo e não respondido pelo CONTRATANTE antes do encerramento do prazo do chamado, a fluência do prazo será suspensa na data do vencimento e voltará a fluir na data da resposta do CONTRATANTE.

2.3.4.1.1. O prazo de resposta e a suspensão de decurso do prazo, referidos nos itens anteriores, não se aplicarão aos pedidos de reconsideração da decisão que indeferiu pedido de prorrogação de prazo.

2.4. Conceitos de Funcionalidades, Módulo, Sistema, Clientes e Versões

2.4.1. Para os fins dispostos neste contrato entende-se como:

2.4.1.1. Funcionalidade: Conjunto de mecanismos informatizados desenvolvidos para a execução de uma ou mais tarefas dentro de um sistema.

2.4.1.2. Módulos: Conjunto de funcionalidades de um sistema, voltadas para a execução de uma ou mais atividades específicas ou interrelacionadas.

2.4.1.3. Sistema: Entende-se como “Sistema”, para os fins deste contrato, os sistemas que compõem a solução SAJ – Sistema de Automação da Justiça – de Primeira Instância e Segunda Instância – PG e SG -, todos os seus módulos e funcionalidades, descritos e caracterizados no Anexo I, em sua versão atual ou superior, independente do estágio evolutivo em que se encontram.

2.4.1.4. Clientes: Tribunais de Justiça Estaduais que utilizam o Sistema de Automação da Justiça – SAJ – e mantém contrato de prestação de serviços com a CONTRATADA.

2.4.1.5. Versão Ordinária do Sistema: Pacote de instalação do Sistema com entregas garantidas a cada 90 (noventa) dias, conforme Anexo IV.

2.4.1.6. Versão Intermediária do Sistema: Pacote de instalação do Sistema com entregas realizadas em datas diferentes das estabelecidas no Anexo IV, de comum acordo entre CONTRATANTE e CONTRATADA.

2.5. Política de segurança da informação

2.5.1. A CONTRATADA deverá se submeter à Política de Segurança da Informação definida pelo CONTRATANTE, prevista na Resolução n. 39/2011-TJ, de 9 de setembro de 2011, seus regulamentos complementares e alterações posteriores.

2.5.1.1. O CONTRATANTE comunicará à CONTRATADA as alterações posteriores introduzidas na Política de Segurança da Informação instituída pela Resolução n. 39/2011-TJ, de 9 de setembro de 2011, bem como a edição dos regulamentos complementares citados no item 2.5.1, e definirá, de comum acordo com a CONTRATADA, o prazo necessário para a implementação dessas alterações no objeto deste contrato.

2.6. Dos ambientes do CONTRATANTE

2.6.1 O CONTRATANTE disponibilizará os ambientes de treinamento, homologação e produção para a execução dos serviços constantes deste contrato, sendo de sua responsabilidade a administração destes ambientes.

2.6.1.1 Entende-se por estes “ambientes”, para os fins deste contrato, o conjunto de equipamentos necessários para a operação do Sistema, incluindo-se as bases de dados e os servidores de aplicação.

2.6.2. A CONTRATADA deverá disponibilizar, em até 90 (noventa) dias contados a partir da data da assinatura deste contrato, rotinas para popular as bases (banco de dados) com objetos de teste (imagens, documentos finalizados, arquivos de áudio/vídeo) de tamanho equivalente àqueles dos processos da base de produção, utilizando conjuntos pré-definidos de informações, em substituição aos objetos reais, mantendo todas as demais informações associadas, com objetivo de garantir a integridade do Sistema.

2.6.2.1 As rotinas garantirão que todos os nomes e documentos que identifiquem as pessoas (físicas ou jurídicas) sejam substituídos por dados fictícios.

2.6.2.2 Havendo atualização destas rotinas, em razão de novas versões do Sistema, a CONTRATADA deverá repassar ao CONTRATANTE a versão atualizada, concomitantemente com a entrega da nova versão do Sistema.

2.7. Condições de acesso ao ambiente computacional (datacenter) do CONTRATANTE

2.7.1. Para cada necessidade de acesso ao ambiente computacional (datacenter) do CONTRATANTE, visando a atualização de programas, transferência de arquivos e execução de outras atividades relacionadas ao Sistema, a CONTRATADA deverá encaminhar pedido formal ao CONTRATANTE, contendo a justificativa do pedido e o período (com a data e hora de início e a data e hora de término) que se dará tal acesso.

2.7.1.1. Para efeitos do disposto no item 2.7 considera-se “ambiente computacional (datacenter)” o ambiente de produção do CONTRATANTE.

2.7.1.1.1. O CONTRATANTE será responsável por manter isolados os ambientes de homologação e treinamento, aos quais a CONTRATADA poderá ter acesso, a fim de que quaisquer problemas eventualmente ocasionados nesses ambientes não afetem outros ambientes utilizados pelo CONTRATANTE.

2.7.1.2. O CONTRATANTE analisará o pedido de acesso, deferindo ou não a solicitação. Caso deferido, o CONTRATANTE emitirá autorização para acesso durante o período solicitado.

2.7.1.3. A autorização formal do CONTRATANTE permitirá o uso de comunicação remota por meio seguro para acesso ao seu ambiente computacional.

2.7.1.4. A CONTRATADA terá acesso remoto ao ambiente de infraestrutura do CONTRATANTE, somente por meio de usuário específico e com nível de acesso condizente com a justificativa apresentada pela CONTRATADA.

2.7.1.5. Toda e qualquer consulta realizada pela CONTRATADA na base de dados do ambiente computacional do CONTRATANTE deverá ser realizada através de ferramenta homologada pelo CONTRATANTE.

2.7.2. A CONTRATADA será responsável pelos custos de comunicação remota entre sua sede e as instalações (datacenter) do CONTRATANTE.

2.7.3. A CONTRATADA responderá, desde que devidamente comprovados, por quaisquer prejuízos que seu acesso ao ambiente computacional (datacenter) do CONTRATANTE vier a causar no funcionamento do Sistema e no ambiente servidor, inclusive a perda, total ou parcial, bem como corrupção dos registros do banco de dados do CONTRATANTE.

2.7.3.1. Constatado o prejuízo ao Sistema ou ao ambiente servidor do CONTRATANTE, a CONTRATADA será notificada para corrigir os problemas causados em decorrência do seu acesso ao ambiente computacional (datacenter) do CONTRATANTE.

2.8. Revisão dos anexos e dos níveis mínimos de serviços

2.8.1. A qualquer tempo, de comum acordo entre as partes, em função de alteração, inclusão ou implantação de funcionalidades no Sistema ou por interesse das partes, os anexos e níveis mínimos de serviços poderão ser revistos e modificados por meio de termo aditivo.

2.9. Do gestor do contrato

2.9.1. O CONTRATANTE designará o gestor por ocasião da celebração deste contrato, cujas atribuições estão definidas na Resolução GP n. 11, de 4 de fevereiro de 2013, e suas alterações posteriores.

2.9.1.1. Os fiscais do contrato, caso designados, serão escolhidos dentre os servidores do CONTRATANTE que possuem aptidão técnica para fiscalizar e acompanhar a execução do contrato.

2.10. Do plano de comunicação

2.10.1. A comunicação entre a CONTRATADA e o CONTRATANTE relativa à abertura e acompanhamento dos chamados técnicos deve ser obrigatoriamente realizada via Portal de Chamados Técnicos, conforme consta no Anexo V.

2.10.1.1. O Portal de Chamados Técnicos disponibilizado pela CONTRATADA para acompanhamento das demandas deverá permitir a verificação do decurso dos prazos de atendimento dos serviços objeto deste contrato.

2.10.1.2. Em caso de indisponibilidade ou nas situações em que o Portal de Chamados Técnicos não disponha de funcionalidade para a comunicação, esta deverá ser realizada preferencialmente por correio eletrônico, e em casos excepcionais, por ligação telefônica.

2.10.1.3. Quando a comunicação ocorrer via correio eletrônico, nos termos do item 2.10.1.2, cópia da mensagem deverá ser anexada ao chamado e o cômputo dos prazos deverá considerar a data e o horário de envio da mensagem eletrônica.

2.10.1.4. Quando a comunicação ocorrer via ligação telefônica, nos termos do item 2.10.1.2, na abertura do chamado deverá ser apontada a data e o horário da ligação telefônica, e o cômputo dos prazos deverá considerar a data e o horário da ligação telefônica.

2.10.2. A CONTRATADA, após a assinatura deste contrato, deverá implantar Portal de Chamados Técnicos no prazo de 90 (noventa) dias.

2.10.2.1. Até a disponibilização do portal referido no item 2.10.2, a abertura dos chamados de prestação dos serviços de que trata este contrato será

realizada por meio da ferramenta disponibilizada pela CONTRATADA para a solicitação de serviços de suporte técnico e manutenção corretiva.

2.10.2.2. Enquanto não for disponibilizado o portal referido no item 2.10.2, competirá exclusivamente à CONTRATADA gerenciar as demandas abertas por meio do portal de chamados de prestação de serviços de suporte técnico e manutenção corretiva para atender os serviços objeto deste contrato, não podendo invocar as falhas de procedimento interno decorrentes da falta de ferramenta adequada para abertura de chamados para o descumprimento de prazos ou para eximir-se das responsabilidades assumidas neste instrumento.

2.11. Fluxos do processo eletrônico

2.11.1. Os fluxos do processo eletrônico configurados pelos servidores do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina no Sistema, constituem propriedade material e intelectual do CONTRATANTE, que se reserva integralmente a titularidade dos direitos autorais, patrimoniais e comerciais desses fluxos, ainda que o auxílio da CONTRATADA na utilização do módulo administrador dos sistemas, para a parametrização dessas configurações, tenha sido necessário.

2.12. Das regras de início das versões e utilização dos quantitativos garantidos de PF

2.12.1. O CONTRATANTE observará os ciclos de desenvolvimento descritos no Anexo IV.

2.12.2. O CONTRATANTE passará a remunerar a CONTRATADA pela utilização dos quantitativos garantidos de pontos de função previstos no item 5.6.1, no primeiro ciclo de desenvolvimento de versão ordinária do Sistema não iniciado, considerado a partir da data da assinatura deste contrato.

2.12.2.1. A partir da data da assinatura deste contrato até a data prevista no item 2.12.2, as demandas de especificação de desenvolvimento formuladas pelo CONTRATANTE serão pagas à CONTRATADA nos termos do empenho estimativo destinado aos serviços realizados em regime de empreitada por preço unitário.

2.12.3. A partir da data da assinatura deste contrato, o CONTRATANTE terá direito a receber da CONTRATADA todas as versões do Sistema disponibilizadas aos demais clientes da CONTRATADA, integralmente funcionais e compatíveis com a versão do Sistema utilizada pelo CONTRATANTE, nos termos do Capítulo 4.

2.13. Planejamento da Versão

2.13.1. A CONTRATADA deverá entregar ao CONTRATANTE o Documento de Planejamento da Versão, descrito no Anexo VI, em até 5 (cinco) dias corridos contados a partir da data estabelecida para o início do desenvolvimento da versão.

2.14. Das atividades de apoio aos serviços de adaptação e aperfeiçoamento do Sistema prestadas de forma presencial

2.14.1. A CONTRATADA prestará atividades de apoio aos serviços de adaptação e aperfeiçoamento do Sistema, de forma presencial, na cidade de Florianópolis, por meio do deslocamento de seus técnicos até as dependências do CONTRATANTE, nos casos em que a comunicação remota entre o CONTRATANTE e a CONTRATADA não seja suficiente para o entendimento das demandas de adaptação do Sistema ou esclarecimentos sobre os documentos de Especificações de Requisitos do Sistema (ERS).

2.14.1.1. O deslocamento dos técnicos da CONTRATADA às dependências do CONTRATANTE será solicitado por meio de chamado técnico formulado no Portal de Chamados Técnicos e ficará limitado a 2 (duas) ocorrências por ciclo de desenvolvimento.

2.14.2. Os custos decorrentes do deslocamento da equipe técnica da CONTRATADA até as dependências do CONTRATANTE serão integralmente suportados pela CONTRATADA e não serão objeto de ressarcimento.

2.14.3. Caso a CONTRATADA constate que não lhe competia atender a situação que ensejou a abertura do chamado referido no item 2.14.1.1, apresentará justificativa ao CONTRATANTE, juntamente com a ficha de presença com o registro da data e do horário de início e de término do atendimento, para que as despesas dela decorrentes sejam ressarcidas como horas técnicas.

2.14.3.1. O pagamento das horas técnicas referenciadas no item 2.14.3 está condicionado à aceitação do Relatório de Atividades Realizadas e à assinatura do Termo de Aceite pelo CONTRATANTE.

2.14.3.2. O atendimento presencial aos representantes do CONTRATANTE pela CONTRATADA, nas suas dependências, não ensejará qualquer contraprestação pecuniária por parte do CONTRATANTE.

2.15. Da garantia de compatibilidade do Sistema com o parque computacional do CONTRATANTE

2.15.1 A CONTRATADA está obrigada a manter o Sistema compatível com o parque computacional do CONTRATANTE, especificado no Anexo II, a partir da data da assinatura deste contrato e durante toda a sua vigência, garantindo que todas as evoluções tecnológicas introduzidas pela CONTRATADA no Sistema deverão estar compatíveis com o parque computacional do CONTRATANTE implantado nos últimos 5 (cinco) anos, contados a partir da data da aquisição de cada item do parque.

2.15.1.1. Ficam excluídos da garantia referida no item 2.15.1 os itens do parque cuja manutenção pelo fabricante for descontinuada durante o decurso do quinquênio estabelecido.

3. DOS SERVIÇOS DE ADAPTAÇÃO DO SISTEMA

3.1. Entende-se como serviço de adaptação do Sistema as modificações necessárias para mantê-lo compatível com o ambiente computacional do CONTRATANTE, descrito e caracterizado no Anexo II, e suas eventuais atualizações, garantindo seu funcionamento adequado.

3.2. Não serão contempladas no serviço de adaptação as modificações no Sistema para mantê-lo compatível com Sistemas Gerenciadores de Banco de Dados, servidores de aplicação e softwares básicos (browsers, sistemas operacionais, etc.), cujo suporte tenha sido descontinuado pelo respectivo fornecedor, ressalvados os chamados abertos pelo CONTRATANTE antes do encerramento do suporte.

3.3. O Anexo III conterá todas as compatibilidades do Sistema com periféricos, softwares e hardwares, existentes até a data da celebração deste contrato, que estarão à disposição do CONTRATANTE sem custos adicionais.

3.3.1. A cada 180 (cento e oitenta) dias, a CONTRATADA fornecerá ao CONTRATANTE versão atualizada do Anexo III, contendo a descrição dos

periféricos, *softwares* e *hardwares* para os quais a CONTRATADA já tenha compatibilizado o Sistema, atendendo solicitações de outros clientes ou em decorrência de pesquisas próprias, que será parte integrante deste contrato.

3.4. Os serviços de adaptação do Sistema asseguram ao CONTRATANTE o direito de requerer e receber as modificações ou adequações realizadas no Sistema, conforme itens relacionados abaixo:

3.4.1. Homologação e adequação do Sistema para as novas versões do Sistema Gerenciador de Banco de Dados (SGBD) e dos Servidores de Aplicação do CONTRATANTE descritos no Anexo II.

3.4.2. Homologação e adequação do Sistema para funcionamento com novas versões dos *softwares* básicos (*browsers*, sistemas operacionais, etc), clientes e servidor, utilizados pelo CONTRATANTE, descritos no Anexo II.

3.4.3. Implementação no Sistema de novos algoritmos de *hash* e cifragem, sempre que os utilizados sejam declarados inadequados, não recomendados ou vulneráveis, pelo Laboratório de Segurança em Computação da Universidade Federal de Santa Catarina - LABSEC/UFSC, ou outra instituição a ser definida de comum acordo entre CONTRATANTE e CONTRATADA.

3.4.4. Desenvolvimento de rotinas de migração entre versões do Sistema.

3.4.5. Análise de viabilidade objetivando a homologação do Sistema para novos periféricos, *softwares* e *hardwares* não previstos nos Anexos II e III.

3.4.5.1. Nos casos previstos no item 3.4.5, o CONTRATANTE enviará por suas expensas o exemplar do periférico, *software* ou *hardware* que será avaliado pela CONTRATADA, munido de todos os manuais de funcionamento e *softwares* de instalação.

3.4.6. Homologação e adequação do Sistema para funcionamento com novas versões dos periféricos, *softwares* e *hardwares* descritos no Anexo II.

3.4.7. Disponibilização de funcionalidades para uso de recursos da infraestrutura de chaves públicas, em conformidade com os padrões definidos pela ICP – Infraestrutura de Chaves Públicas – Brasil e ITI – Instituto Nacional de Tecnologia da Informação (assinatura digital, protocolação e carimbo do tempo), e suas eventuais alterações.

3.4.8. Para as atualizações motivadas por descontinuidade de suporte, a CONTRATADA deverá portar seu Sistema para as novas versões dos *softwares* independente do estudo de viabilidade, sendo acatada justificativa somente no caso dos servidores de aplicação quando da não existência de conformidade da nova versão do servidor de aplicação com a plataforma Java Enterprise Edition –EE (versão certificada no “*profile full*”).

3.5. Fica assegurado ao CONTRATANTE o direito de utilizar ambiente computacional diverso daquele especificado no Anexo II, sem qualquer custo adicional, desde que a CONTRATADA já tenha compatibilizado o Sistema para o novo ambiente computacional, atendendo solicitações de outros clientes ou em decorrência de pesquisas próprias da CONTRATADA.

3.5.1. Os serviços de adequação, migração, teste e homologação do Sistema para funcionar no novo ambiente computacional constituem obrigação da CONTRATADA e estarão cobertos pelo valor pago pelo serviço de adaptação do Sistema, devendo ser prestados nos mesmos prazos estabelecidos no item 3.6.

3.5.1.1. A cobertura descrita não se aplica à mudança de sistema gerenciador de banco de dados - SGBD, cujos serviços descritos no item 3.5.1 deverá ser realizada em regime de empreitada por preço unitário.

3.5.2. Eventuais mudanças para outros bancos de dados, sistemas operacionais, servidores de aplicação, navegadores, diversos daqueles constantes dos Anexos II e III, deverão ter sua análise de viabilidade emitida pela CONTRATADA e posterior execução, realizadas em regime de empreitada por preço unitário.

3.6. Dos prazos de solução dos chamados de adaptação do Sistema e da entrega das soluções

3.6.1. Para cálculo dos níveis mínimos de serviço de adaptação do Sistema serão considerados os seguintes prazos a partir da data da abertura do chamado técnico pelo CONTRATANTE:

3.6.1.1. Compatibilização com novo *major release* de SGBD: 120 (cento e vinte) dias corridos.

3.6.1.2. Compatibilização com as novas versões de servidores de aplicação e balanceadores de carga de aplicação: 120 (cento e vinte) dias corridos.

3.6.1.3. Compatibilização com as novas versões de navegadores (browsers – Firefox, Google Chrome e Internet Explorer): 60 (sessenta) dias corridos, para as aplicações acessadas publicamente.

3.6.1.4. Compatibilização com as novas versões de navegadores (*browsers* – Firefox, Google Chrome e Internet Explorer): 120 (cento e vinte) dias corridos para as aplicações de uso interno do CONTRATANTE.

3.6.1.5. Compatibilização com as novas versões de sistemas operacionais de servidores de rede: 120 (cento e vinte) dias corridos.

3.6.1.6. Compatibilização com as novas versões de sistemas operacionais de estações de trabalho: 180 (cento e oitenta) dias corridos.

3.6.1.7. Implementação no Sistema de novos algoritmos de *hash* e cifragem: 120 (cento e vinte) dias corridos.

3.6.1.8. Relatório de viabilidade de adequação e homologação do Sistema para novos periféricos, *softwares* e *hardwares*: 30 (trinta) dias corridos.

3.6.1.8.1. O relatório de viabilidade deverá vir acompanhado de planilha de custos e de prazos para implementação, que será analisada pelo CONTRATANTE.

3.6.1.9. Novas versões dos padrões definidos pela ICP Brasil ou ITI para o uso de recursos da infraestrutura de chaves públicas: no prazo constante da publicação da nova versão, ou em 180 (cento e oitenta) dias corridos caso não haja prazo definido.

3.6.1.10. Atualização motivada por descontinuidade de suporte a versões de *softwares* utilizados no ambiente de produção do Sistema do CONTRATANTE (browser, sistemas operacionais, servidores de aplicação e SGBD): 180 (cento e oitenta) dias corridos.

3.6.1.11. Com relação aos serviços de desenvolvimento de rotinas de migração entre versões do Sistema, o prazo de execução será estabelecido de comum acordo entre CONTRATADA e CONTRATANTE, mas não poderá ultrapassar 180 (cento e oitenta) dias.

3.7. A CONTRATADA deverá realizar a entrega das soluções oriundas dos chamados do serviço de adaptação do Sistema em versões intermediárias conforme os prazos estabelecidos, definidos no item 3.6.

3.7.1. O CONTRATANTE, de acordo com a sua conveniência, poderá admitir a prorrogação do prazo de entrega das soluções do serviço de adaptação para aguardar a data fixada para a disponibilização da próxima versão do Sistema.

3.7.1.1. O novo prazo estabelecido será considerado como lapso temporal limite para a prestação do serviço e, na eventualidade de descumprimento desse prazo, serão aplicados os redutores previstos para o serviço em questão.

3.8. Da homologação das soluções para os chamados de adaptação do Sistema

3.8.1. O decurso dos prazos de prestação dos serviços de adaptação do Sistema definidos nos itens 3.6.1.1, 3.6.1.2, 3.6.1.3, 3.6.1.4, 3.6.1.5, 3.6.1.6, 3.6.1.7, 3.6.1.8, 3.6.1.9, 3.6.1.10, 3.6.1.11 e 3.7.1 será suspenso na data e no horário em que a equipe técnica do CONTRATANTE for notificada pela CONTRATADA de que a solução demandada no chamado respectivo encontra-se disponível para homologação.

3.8.2. Entende-se por homologação a validação no ambiente computacional de homologação, pela equipe técnica do CONTRATANTE, da solução apresentada para o chamado de prestação do serviço de adaptação do Sistema.

3.8.3. Após a homologação da solução, a equipe técnica do CONTRATANTE dará o aceite para a CONTRATADA, desde que o Sistema esteja funcional e adequado à solicitação do chamado de prestação do serviço de adaptação do Sistema no ambiente de homologação, e encerrará o chamado.

3.8.3.1. O encerramento do chamado para a prestação de serviço de adaptação do Sistema pelo CONTRATANTE fica condicionado à entrega de todos os artefatos da fase de homologação da versão do Sistema previstos no Anexo VII.

3.8.3.2. Caso a CONTRATADA não forneça a documentação referida no item 3.8.3.1 concomitantemente à disponibilização da solução no ambiente de homologação, os prazos de prestação dos serviços de adaptação do Sistema definidos nos itens 3.6.1.1, 3.6.1.2, 3.6.1.3, 3.6.1.4, 3.6.1.5, 3.6.1.6, 3.6.1.7, 3.6.1.8, 3.6.1.9, 3.6.1.10, 3.6.1.11 e 3.7.1 não serão suspensos e continuarão fluindo normalmente até que as condições estabelecidas para viabilizar a homologação sejam satisfeitas, sujeitando-se a CONTRATADA à aplicação dos redutores previstos no item 3.9.1.1.

3.8.4. Se a solução oferecida pela CONTRATADA for rejeitada, o decurso dos prazos referidos nos itens 3.6.1.1, 3.6.1.2, 3.6.1.3, 3.6.1.4, 3.6.1.5, 3.6.1.6, 3.6.1.7, 3.6.1.8, 3.6.1.9, 3.6.1.10, 3.6.1.11 e 3.7.1 voltará a transcorrer, considerando-se apenas o lapso temporal remanescente na data em que a equipe técnica do CONTRATANTE foi formalmente informada pela CONTRATADA de que a solução demandada no chamado de prestação do serviço de adaptação do Sistema encontrava-se disponível para homologação.

3.8.5. Caso a solução aprovada em ambiente de homologação apresente ou provoque erros e/ou falhas no Sistema quando implantada no ambiente de produção do CONTRATANTE, competirá à CONTRATADA promover as correções e/ou modificações devidas nos termos do contrato de prestação de serviços de suporte técnico e manutenção corretiva em vigor, quando acionada pelo CONTRATANTE.

3.9. Dos níveis mínimos de serviços de adaptação do Sistema

3.9.1. Nos casos de não cumprimento dos níveis mínimos de serviços estabelecidos neste contrato, as seguintes adequações de pagamento serão aplicadas nas condições a seguir descritas:

3.9.1.1. Caso se extrapole quaisquer dos prazos estabelecidos nos itens 3.6.1.1, 3.6.1.2, 3.6.1.3, 3.6.1.4, 3.6.1.5, 3.6.1.6, 3.6.1.7, 3.6.1.8, 3.6.1.9, 3.6.1.10, 3.6.1.11 e 3.7.1, será aplicado redutor correspondente a 0,35% (trinta e cinco centésimos por cento) do valor da fatura mensal referente ao serviço de adaptação do Sistema, por dia corrido extrapolado no cumprimento do prazo, para cada chamado cadastrado.

3.10. O cumprimento dos prazos estabelecidos nos itens 3.6.1.1, 3.6.1.2, 3.6.1.3, 3.6.1.4, 3.6.1.5, 3.6.1.6, 3.6.1.7, 3.6.1.8, 3.6.1.9, 3.6.1.10, 3.6.1.11 e 3.7.1 será apurado mensalmente, aplicando-se os redutores relativamente ao número de dias extrapolado para cada chamado de prestação do serviço de adaptação do Sistema no mês respectivo.

3.11. Para fins de cálculo dos redutores, não serão considerados os prazos envolvidos nos procedimentos de homologação e validação no ambiente de produção, de responsabilidade do CONTRATANTE.

3.12. Os redutores serão aplicados de forma cumulativa, ou seja, será realizada a apuração para cada chamado de prestação de serviço de adaptação do Sistema que tenha extrapolado os prazos previstos nos itens 3.6.1.1, 3.6.1.2, 3.6.1.3, 3.6.1.4, 3.6.1.5, 3.6.1.6, 3.6.1.7, 3.6.1.8, 3.6.1.9, 3.6.1.10, 3.6.1.11 e 3.7.1.

3.13. O percentual de redução total da fatura será apurado integralmente, sem limitadores, para fins de aferição do indicador de resultados obtidos, e calculado conforme a fórmula:

$$\text{Percentual de Redução} = \frac{\text{Valor de Redução da Fatura}}{\text{Valor Total dos Serviços}}$$

3.13.1. O valor total dos serviços corresponde ao somatório dos valores devidos a título de remuneração pelos serviços de adaptação do Sistema, antes da aplicação do acordo de nível mínimo de serviço.

3.14. O montante dos redutores será limitado a 15% (quinze por cento) do valor mensal do serviço de adaptação do Sistema.

3.15. Cada apuração mensal de redutores relativa aos serviços de adaptação do Sistema ensejará a avaliação da CONTRATADA quanto ao alcance dos resultados esperados e comportará a qualificação dos serviços em Indicadores de Resultados definidos na tabela abaixo:

Apuração	Indicador de Resultados Obtido
Até 10%	Ótimo
De 11% a 20%	Bom
De 21% a 30%	Razoável
De 31% a 65%	Ruim
Acima de 66%	Insatisfatório

3.15.1. O cálculo do percentual desconsiderará as casas decimais.

4. DOS SERVIÇOS DE APERFEIÇOAMENTO DO SISTEMA

4.1 Entende-se como serviço de aperfeiçoamento do Sistema as modificações nos requisitos funcionais e não funcionais do Sistema, com a adição de novas funcionalidades ou alteração naquelas já existentes, descritas e caracterizadas no Anexo I, promovidas por iniciativa da CONTRATADA, por demanda do

CONTRATANTE ou por demanda dos demais clientes, conforme itens relacionados abaixo:

4.1.1. Atualização das Tabelas de Assuntos, Classes e Movimentações disponibilizadas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) no Sistema.

4.1.1.1. O CONTRATANTE demandará a atualização das Tabelas de Assuntos, Classes e Movimentações do CNJ no Sistema por meio de chamado técnico aberto no portal disponibilizado pela CONTRATADA.

4.1.1.2. A partir da data de abertura do chamado pelo CONTRATANTE, a CONTRATADA realizará a atualização das tabelas unificadas do CNJ em até 10 (dez) dias úteis.

4.1.1.3. O chamado será considerado encerrado quando o CONTRATANTE der o aceite final no portal.

4.1.2. Disponibilização de todas as funcionalidades contempladas nas versões anteriores do Sistema quando da atualização de versão do sistema, exceto quando dispensado pelo CONTRATANTE.

4.1.3. Disponibilização das novas versões que contenham atualizações das linguagens de programação, framework e demais componentes de softwares na plataforma de desenvolvimento, bem como evoluções na arquitetura do Sistema que a CONTRATADA venha a promover.

4.1.3.1. A CONTRATADA deverá apresentar, no dia 28 de fevereiro de cada ano, o planejamento de suas pesquisas e um relatório das pesquisas e atividades realizadas no período anterior.

4.1.3.2. A CONTRATADA não está obrigada a implementar no Sistema as pesquisas que vier a realizar durante a execução deste contrato.

4.1.4. Disponibilização das implementações demandadas pelos demais clientes da CONTRATADA ou decorrentes de desenvolvimento próprio da CONTRATADA, integralmente funcionais e compatíveis com o ambiente do CONTRATANTE.

4.1.5. Testes e homologação das demandas originadas pelos demais clientes.

4.2. Caso o CONTRATANTE discorde da proposição de novas implementações ou alterações de requisitos funcionais do Sistema, a serem agregadas por meio do serviço de aperfeiçoamento do Sistema, poderá recusar ou propor customizações dessas funcionalidades à CONTRATADA.

4.2.1. Não poderão ser objeto de recusa as adequações de requisitos não funcionais implementados pela CONTRATADA, tais como frameworks, padrões de construção e usabilidade, sobre os quais o sistema é desenvolvido.

4.2.2. O ciclo de desenvolvimento das novas implementações dos demais clientes seguirá as definições do item 5.13, sendo que, após o aceite da Especificação de Requisitos do Sistema (ERS) pelo cliente demandante, esta será disponibilizada para análise do CONTRATANTE.

4.2.2.1. O CONTRATANTE deverá comunicar sua decisão em até 10 (dez) dias corridos, contados a partir da data de recebimento da ERS. Não havendo qualquer manifestação, considera-se aprovada a proposição.

4.2.2.1.1. Caso o CONTRATANTE proponha alterações na ERS do cliente demandante, e as mesmas sejam aceitas por este, não haverá a incidência de custos ao CONTRATANTE.

4.2.2.1.2. Caso o CONTRATANTE recuse receber a demanda especificada na ERS do cliente demandante, não haverá a incidência de custos ao CONTRATANTE.

4.2.2.1.3. As customizações de que trata o item 4.2, que se referirem a personalização do Sistema solicitadas pelo CONTRATANTE, serão executadas em Regime de Empreitada por Preço Unitário.

4.2.2.2. A entrega da demanda aceita pelo CONTRATANTE dependerá da priorização do cliente que originalmente a demandou, independentemente se houve ou não pedidos de adequações na demanda original.

4.3. As versões ordinárias do Sistema deverão ser entregues pela CONTRATADA em ciclos de 90 (noventa) dias, de acordo com as datas previstas no Anexo IV, acompanhadas dos entregáveis descritos no Anexo VII.

4.3.1. As entregas de que trata o item 4.3 também deverão agregar, no mínimo, 800 (oitocentos) pontos de função referentes a desenvolvimentos demandados por outros clientes e/ou implementados por iniciativa própria da CONTRATADA, distribuídos pelas Versões Ordinárias do Sistema planejadas para entrega durante o ano, conforme Anexo IV.

4.3.1.1. A apuração das entregas referidas no item 4.3.1 será realizada a cada 12 (doze) meses, por meio do somatório do quantitativo desses pontos de função específicos entregues em cada Versão Ordinária do Sistema.

4.3.1.2. Alternativamente, a CONTRATADA poderá fornecer módulos do Sistema que ainda não foram licenciados para o CONTRATANTE, em substituição às entregas que deveriam ser feitas em cada versão ordinária, previstas no item 4.3.1, desde que aceitos pelo CONTRATANTE.

5. SERVIÇOS EM REGIME DE EMPREITADA POR PREÇO UNITÁRIO

5.1. Entendem-se como serviços em regime de empreitada por preço unitário aqueles demandados pelo CONTRATANTE e contratados por preço certo de unidades determinadas, abrangendo:

5.1.1. Desenvolvimento ou alteração de funcionalidades e módulos no Sistema.

5.1.2. Desenvolvimento de funcionalidades e módulos no Sistema para atender atos de caráter normativo do Conselho Nacional de Justiça ou da Corregedoria Nacional de Justiça e dispositivos de Leis Federais;

5.1.3. Execução de migrações, extração de relatórios, documentação técnica, criação de ambiente de dados, conforme item 5.3.1.

5.1.4. Alterações no Sistema para adequar-se aos periféricos, *softwares* e *hardwares* não relacionados nos Anexos II e III, conforme resultado da análise de viabilidade do item 3.4.5.

5.1.5. Customizações solicitadas pelo CONTRATANTE, em implementações decorrentes do serviço de aperfeiçoamento do Sistema, conforme previsto no item 4.2.

5.2. Os serviços previstos nos itens 5.1.1 e 5.1.2 poderão ter seus custos de desenvolvimento compartilhados entre os clientes da CONTRATADA que optarem pela adesão ao referido desenvolvimento, conforme previsão do item 5.11.

5.3. Serviços medidos exclusivamente em Horas Técnicas

5.3.1. Serão medidos em horas técnicas, os serviços em que a medição em pontos de função não se aplicar, conforme tabela abaixo:

Item	Serviço
5.3.1.1.	Preparação do ambiente, execução, acompanhamento e avaliação de rotinas de migração de dados previstas no item 3.4.4
5.3.1.2.	Extração de relatórios adicionais aos disponibilizados pelo Sistema
5.3.1.3.	Documentação técnica relacionada ao Sistema já implantado
5.3.1.4.	Criação de ambientes e base de dados
5.3.1.5.	Homologação e adequação do Sistema para novos periféricos não relacionados nos Anexos II e III
5.3.1.6.	Elaboração de documento inicial de requisitos (DIR)

5.4. Do Fluxo de atendimento dos serviços medidos exclusivamente em Horas Técnicas

5.4.1. A prestação dos serviços medidos exclusivamente em horas técnicas se inicia a partir do cadastramento do chamado pelo CONTRATANTE contendo o detalhamento do serviço solicitado e a indicação dos critérios de mensuração de resultado para fins de pagamento.

5.4.2. Para os serviços previstos na tabela do item 5.3.1 o prazo para entrega do orçamento será de até 10 (dez) dias úteis, contados a partir da data da abertura do chamado previsto no item 5.4.1, momento em que a CONTRATADA deverá apresentar um Plano de Trabalho Preliminar, contendo a descrição sucinta das atividades que serão realizadas, a estimativa de horas técnicas que serão despendidas, o cronograma de execução dos serviços, conforme modelo descrito no Anexo VIII, e a manifestação de concordância com os critérios de mensuração de resultados indicados pelo CONTRATANTE no chamado.

5.4.2.1. Eventual discordância da CONTRATADA acerca dos critérios de mensuração de resultados contidos no chamado respectivo poderá ensejar a propositura de ajustes a serem realizados pelas partes, a fim de que se possa, em conjunto, definir o Acordo de Nível Mínimo de Serviço para os serviços objeto do chamado.

5.4.3. O CONTRATANTE avaliará o Plano de Trabalho Preliminar apresentado pela CONTRATADA e, se concordar com seus termos, emitirá a Ordem de Serviço (OS) respectiva, devendo a execução dos serviços iniciar conforme prazo definido no plano de trabalho preliminar.

5.4.3.1. Caso o CONTRATANTE não concorde com o Plano de Trabalho Preliminar apresentado, solicitará formalmente os ajustes necessários à CONTRATADA, que deverá realizá-los em até 5 (cinco) dias úteis, contados a partir da data da solicitação.

5.4.3.2. A Ordem de Serviço objeto do item 5.4.3 terá natureza contratual em face do regime de contratação a que está submetida a prestação de serviços - regime de empreitada por preço unitário - e submeterá as partes às especificações, obrigações, condições de aceite e penalidades nela contidas.

5.4.4. Para os serviços identificados no item 5.3.1, no prazo máximo de 3 (três) dias úteis, após o final das atividades estabelecidas no Cronograma de Execução, a CONTRATADA deverá disponibilizar o Relatório de Atividades Realizadas no portal de chamados, baseado nos modelos do Anexo IX.

5.4.5. Após a conclusão dos serviços medidos exclusivamente em horas técnicas, o CONTRATANTE emitirá o aceite no prazo de 10 (dez) dias úteis contados a partir da data de disponibilização dos Relatórios de Atividades Realizadas referidos no item 5.4.4 no portal de chamados.

5.4.6. Até o término do prazo previsto no item 5.4.5, o CONTRATANTE poderá manifestar a recusa total ou parcial dos serviços prestados, informando à

CONTRATADA, em relatório circunstanciado, as razões de seu inconformismo e as atividades que deverão ser refeitas.

5.4.6.1. O pagamento da Ordem de Serviço respectiva ficará sobrestado até que a CONTRATADA refaça, no todo ou em parte, os serviços contratados, nos termos do relatório de que trata o item 5.4.6.

5.4.7. O CONTRATANTE poderá cancelar a Ordem de Serviço para prestação de serviços medidos exclusivamente em horas técnicas a qualquer momento. No entanto, pagará à CONTRATADA somente o montante de horas técnicas despendidas até a formalização do cancelamento, de acordo com relatório circunstanciado que será apresentado pela CONTRATADA no prazo de 3 (três) dias úteis, contados a partir da data do cancelamento.

5.4.8. Para o pagamento dos serviços medidos exclusivamente em horas técnicas, o CONTRATANTE utilizará os valores previstos no empenho estimativo.

5.5. Serviços medidos exclusivamente em Pontos de Função

5.5.1. O desenvolvimento e a alteração de funcionalidades no Sistema, referidos nos itens 5.1.1, 5.1.2 e 5.1.5, alusivos ao serviço de regime de empreitada por preço unitário, serão medidos exclusivamente em Pontos de Função e subdivididos nas fases: especificação de requisitos, implementação, homologação e implantação, seguindo o fluxo estabelecido no item 5.13.

5.5.1.1. A métrica de Análise de Ponto de Função (APF) é a unidade básica para mensuração dos serviços de desenvolvimento de novas funcionalidades e módulos, e de alterações de funcionalidades já existentes relacionadas ao Sistema.

5.5.1.2. As estimativas de Pontos de Função iniciais serão realizadas por meio da Contagem Estimada e formalizadas no Documento de Estimativa Preliminar da Demanda (EPD) conforme Anexo XI.

5.5.1.3. A contagem de Pontos de Função Detalhada será formalizada no documento de Especificação de Requisitos de *Software* (ERS), conforme Anexo XII.

5.5.1.4. Quando mais de uma demanda tratar de desenvolvimentos que envolvam os mesmos requisitos ou funcionalidades do Sistema, estando, portanto, inter-relacionadas, a contagem dos pontos de função das ERS será feita em conjunto, ainda que esses desenvolvimentos tenham sido demandados separadamente, desde que dentro do mesmo ciclo de desenvolvimento da versão e observado o prazo de priorização definido no item 5.13.5.

5.5.1.5. Serão aplicados os seguintes fatores de ajuste para a medição dos pontos de função nas Contagens Estimadas e nas Especificações de Requisitos de Software (ERS).

Fator de Impacto	Intervenção
0,4	Exclusão de Funcionalidade
0,5	Alteração de Funcionalidade
1,0	Inclusão de Funcionalidade

5.5.1.6. A contagem dos pontos de função será realizada de acordo com o Roteiro de Métricas de Software do SISP na sua versão mais atual.

5.5.1.6.1. Para aquelas situações não contempladas pelo Roteiro de Métricas de Software do SISP, será utilizado o Manual de Práticas de Contagem (Counting Practices Manual - CPM) publicado pelo

International Function Point Users Group (IFPUG) na sua versão mais atual.

5.5.1.7. A contagem dos pontos de função deverá considerar as fronteiras do Sistema descritas no Anexo XIII.

5.5.1.8. Os itens não passíveis de mensuração pela métrica de APF terão observadas as condições estabelecidas no Anexo XIV.

5.5.1.9. Todos os artefatos utilizados para a contagem em Pontos de Função, previstos no Anexo VII devem ser disponibilizados pela CONTRATADA para que o CONTRATANTE possa apurar detalhadamente os cálculos realizados.

5.5.1.10. Quando observadas divergências entre a contagem realizada pela CONTRATADA e a contagem apurada pelo CONTRATANTE, referente à contagem detalhada de Pontos de Função, a CONTRATADA deverá apresentar justificativa técnica.

5.5.1.10.1. Caso as justificativas não sejam aceitas, CONTRATANTE e CONTRATADA deverão buscar um entendimento visando chegar a uma contagem considerada correta por ambas as partes.

5.5.1.10.2. Não sendo possível obter consenso, deverá ser requisitada a contagem por um profissional externo especializado, com certificação CFPS (*Certified Function Point Specialist*), ou empresa especializada, sendo os custos rateados em frações iguais entre o CONTRATANTE e a CONTRATADA.

5.5.1.10.2.1. Na hipótese descrita no item 5.5.1.10.2, a contagem realizada pelo profissional externo especializado, com certificação CFPS (*Certified Function Point Specialist*), será o parâmetro utilizado para a remuneração dos serviços prestados pela CONTRATADA.

5.5.2. Para o pagamento dos serviços medidos exclusivamente em pontos de função, o CONTRATANTE poderá optar por utilizar os quantitativos de Pontos de Função previstos no item 5.6.1, até o limite estabelecido no item 5.6.2, ou utilizar os valores previstos no empenho estimativo destinado aos serviços realizados em regime de empreitada por preço unitário comunicando formalmente sua opção à CONTRATADA para fins de faturamento.

5.6. Desenvolvimentos Garantidos pela Cota de Pontos de Função

5.6.1. Os serviços previstos nos itens 5.1.1, 5.1.2 e 5.1.5 poderão ser demandados até o limite de 150 (cento e cinquenta) pontos de função, garantidos ao CONTRATANTE pela CONTRATADA em cada versão ordinária do Sistema, sem aplicação do Fator de Ajuste previsto no item 5.7.1.

5.6.1.1. O quantitativo de pontos de função cujo desenvolvimento será garantido pela CONTRATADA ao CONTRATANTE para cada versão ordinária do Sistema poderá ser consumido na confecção de novas ERS ou na implementação de ERS já aprovadas e priorizadas pelo CONTRATANTE.

5.6.1.2. O quantitativo de pontos de função previstos no item 5.6.1 poderá ser revisto, a critério do CONTRATANTE, a cada duas versões ordinárias do Sistema entregues pela CONTRATADA, para mais ou para menos, limitado ao percentual de 25% (vinte e cinco por cento).

5.6.1.2.1. Caso o CONTRATANTE opte pela revisão do quantitativo de pontos de função previstos no item 5.6.1, formalizará o pedido no prazo de até 90 (noventa) dias antes do início do ciclo de desenvolvimento da versão ordinária do Sistema que sofrerá alteração na quantidade de pontos de função garantidos.

5.6.1.2.2. A revisão do quantitativo de pontos de função previstos no item 5.6.1 poderá ser ajustada em limite superior ao fixado no item 5.6.1.2, desde que em comum acordo entre o CONTRATANTE e a CONTRATADA.

5.6.2. A CONTRATADA fica obrigada a aceitar, nas mesmas condições contratuais, os acréscimos ou supressões que se fizerem no quantitativo estabelecido no item 5.6.1, até o limite de 15% (quinze por cento).

5.7. Desenvolvimentos Garantidos Extra Cota de Pontos de Função com Fator de Ajuste

5.7.1. As demandas que ultrapassarem o quantitativo de pontos de função previsto no item 5.6.1, com o acréscimo estabelecido no item 5.6.2, e que o CONTRATANTE desejar que sejam entregues na próxima versão ordinária do Sistema prevista e não iniciada, estarão sujeitas ao fator de ajuste (FA), incidente sobre o excedente.

5.7.1.1. Considera-se Fator de Ajuste (FA) o índice aplicável aos Pontos de Função que excederem ao limite superior da faixa (LSF), tendo como referência o total da demanda solicitada (TDS), aplicando-se a fórmula abaixo:

$$FA = TDS/LSF$$

5.7.2. Caso o CONTRATANTE opte por não pagar Fator de Ajuste no valor dos pontos de função que excederem ao quantitativo estabelecido neste item, poderá receber determinada demanda em tantas versões quanto necessárias, a fim de utilizar o seu quantitativo garantido de pontos de função.

5.7.3. O excedente ao limite superior da faixa de Pontos de Função para ser entregue na próxima versão ordinária do Sistema prevista e não iniciada, atendido pela fórmula descrita no item 5.7.1.1, está restrito ao máximo de 50 (cinquenta) Pontos de Função.

5.7.4. Nos casos em que o CONTRATANTE solicitar a implementação de novos requisitos ou alteração naqueles já existentes, para serem entregues em uma versão intermediária, compatível com a versão que se encontra em produção no ambiente computacional do CONTRATANTE, em data anterior à próxima versão ordinária do Sistema prevista, caberá à CONTRATADA avaliar a viabilidade da solicitação, e, sendo factível, o valor do ponto de função correspondente ao esforço, equivalerá ao dobro do valor contratado.

5.8. Desenvolvimentos Garantidos para Atender Atos de Caráter Normativo

5.8.1. Para os serviços previstos no item 5.1.2, a CONTRATADA obriga-se, quando demandada, a entregar o máximo de 200 (duzentos) Pontos de Função por versão ordinária do Sistema, não cumulativos, divididos igualmente entre os clientes da CONTRATADA que optarem pelo referido desenvolvimento.

5.8.1.1. O desenvolvimento do quantitativo de pontos de função assegurado no item 5.8.1 não implicará em qualquer redução nos quantitativos de pontos

de função garantidos ao CONTRATANTE no item 5.7.3 e no item 5.6.1, com os acréscimos referidos no item 5.6.2.

5.8.1.2. Caso a demanda ultrapasse o limite de 200 (duzentos) Pontos de Função por versão ordinária do Sistema, o CONTRATANTE poderá optar por utilizar o quantitativo de pontos de função garantidos no item 5.6.1 ou pela programação da entrega para versões futuras, observado o limite previsto no item 5.9.1.

5.8.1.2.1. Caso haja possibilidade de entregas parciais, a CONTRATADA deverá realizá-las conforme o cronograma estabelecido e aceito pelos clientes que aderirem ao desenvolvimento, ou, não sendo possível, realizará a entrega do total da demanda no prazo definido para a conclusão.

5.8.2.2. No atendimento das demandas previstas no item 5.8.1 a priorização dos desenvolvimentos será definida de comum acordo entre o CONTRATANTE, a CONTRATADA e os demais clientes da CONTRATADA.

5.9. Desenvolvimentos Garantidos para Atender Atos de Caráter Normativo cujo Desenvolvimento Ultrapassem 500 (quinhentos) Pontos de Função (Capers Jones)

5.9.1. Para as demandas previstas no item 5.8, cujo tamanho estimado seja superior a 500 (quinhentos) pontos de função, a CONTRATADA obriga-se, quando demandada, segundo os mesmos critérios estabelecidos no item 5.8.1.1, a entregar a solução no prazo calculado utilizando-se a fórmula de Capers Jones (conforme previsto no SISP 2.0), descrita abaixo:

$$Td = V^t$$

Onde:

Td: prazo de desenvolvimento (em meses)

V: tamanho total da demanda em pontos de função

t: o expoente definido de acordo com a Tabela 8 do SISP versão 2.0. Para o Sistema objeto deste contrato, considerando as características de complexidade da arquitetura de desenvolvimento, a classificação compatível é o fator 0,39.

5.9.1.1. O decurso do prazo de desenvolvimento passará a fluir em 5 (cinco) dias úteis contados a partir da priorização pelo CONTRATANTE, com indicação de que o desenvolvimento deverá ser feito nos termos do item 5.9.1.

5.9.1.2. Não incidirá fator de ajuste no valor do Ponto de Função para as demandas que seguirem as condições estabelecidas no item 5.9.1, isto é, em que o prazo de desenvolvimento seja determinado pela aplicação da fórmula $Td = V^t$.

5.9.1.2.1. Caso o prazo de entrega de uma demanda solicitada pelo CONTRATANTE recaia no lapso temporal de até 5 (cinco) dias úteis após a data prevista para entrega de versão ordinária do Sistema, a CONTRATADA deverá incluir a demanda solicitada nesta versão.

5.9.1.2.2. Caso o prazo de entrega de uma demanda solicitada pelo CONTRATANTE extrapole o lapso temporal citado no item 5.9.1.2.1, a entrega deverá ser realizada na primeira versão ordinária do Sistema subsequente ao término do prazo do desenvolvimento da demanda.

5.9.1.2.3. A utilização da fórmula de Capers Jones está condicionada a 1 (um) desenvolvimento completo, ou seja, até a disponibilização da

demanda em ambiente de homologação do CONTRATANTE, momento em que será renovado o direito de solicitar outro desenvolvimento, segundo os critérios do item 5.9.1.

5.9.2. É facultado ao CONTRATANTE solicitar à CONTRATADA a entrega de uma determinada demanda em prazo menor do que o estabelecido no item 5.9.1. Nesse caso de redução do prazo de desenvolvimento, aplicar-se-á o incremento no valor do Ponto de Função, conforme estabelecido no Roteiro de Métricas do SISP 2.0, observando-se o que segue na tabela abaixo:

Redução do prazo de desenvolvimento – RPD (percentual)	Fator de Ajuste do Ponto de Função – FAPF
10%	20%
20%	50%
25%	70%

5.9.2.1. Caso o percentual de redução do tempo de desenvolvimento da demanda (PRTDD) recaia em faixa intermediária dos percentuais do RPD, previstas no SISP 2.0, nos termos da tabela do item 5.9.2, deverá ser observada a regra descrita no item 5.9.2.1.1 para identificar o fator de ajuste a ser aplicado sobre o total de pontos de função apurado na demanda.

5.9.2.1.1. O Fator de Ajuste do Ponto de Função (FAPF) será calculado pela média dos fatores de ajuste das faixas posterior e anterior multiplicada pelo percentual de redução do prazo de entrega da demanda e o resultado dividido pela média das faixas de redução do prazo de cumprimento posterior e anterior, conforme a fórmula abaixo:

$$\text{FAPF} = \left\{ \frac{(\text{Faixa posterior FAPF} + \text{Faixa anterior de FAPF})}{2} \right\} \times \text{PRTDD} \\ \frac{(\text{Faixa posterior RPD} + \text{Faixa anterior de RPD})}{2}$$

5.10. Desenvolvimentos Extra Cota de Pontos de Função sem Fator de Ajuste

5.10.1. A pedido do CONTRATANTE, a CONTRATADA poderá atender outras demandas referentes aos desenvolvimentos previstos nos itens 5.1.1 e 5.1.2, independentemente da utilização dos quantitativos de pontos de função garantidos nos itens 5.7.3 e 5.8.1, e no item 5.6.1 com os acréscimos do item 5.6.2, sem a incidência de qualquer fator de ajuste no valor do ponto de função, conforme sua disponibilidade.

5.10.2. A partir do registro do chamado objeto do item 5.10.1, devidamente instruído com o documento inicial de requisitos (DIR), a CONTRATADA terá até 15 (quinze) dias úteis para apresentar manifestação da impossibilidade de atendimento da demanda ou informar o prazo de entrega do Plano do Projeto Preliminar.

5.10.2.1. O Plano de Projeto Preliminar deverá contemplar:

5.10.2.1.1. A data prevista para início das atividades;

5.10.2.1.2. O cronograma preliminar de desenvolvimento, indicando os marcos de entregas parciais, quando aplicáveis, e a estimativa de término do desenvolvimento;

5.10.2.1.3. A quantidade mínima de pontos de função a serem entregues por ciclo de desenvolvimento;

5.10.2.1.4. O orçamento estimado correspondente ao desenvolvimento proposto.

5.10.3. Os desenvolvimentos referidos no item 5.10 poderão ser executados por etapas, em prazos de entrega específicos, sendo que para cada etapa deverá ser observado pela CONTRATADA o fluxo estabelecido no item 5.13. e as regras definidas no capítulo 6 para homologação do desenvolvimento e aferição dos níveis de serviço.

5.11. Desenvolvimentos Compartilhados

5.11.1 Os clientes da CONTRATADA poderão optar por compartilhar custos de desenvolvimento de funcionalidades ou módulos.

5.11.2. Para as demandas cujo tamanho seja inferior ou igual a 100 Pontos de Função, o desenvolvimento compartilhado terá o percentual de 110% (cento e dez por cento) do tamanho da demanda rateado igualmente entre o CONTRATANTE e os demais clientes da CONTRATADA que aderirem à demanda compartilhada.

5.11.2.1. O percentual de 10% (dez por cento), previsto no item anterior, corresponde ao esforço da CONTRATADA para a gestão administrativa do desenvolvimento compartilhado.

5.11.3. Para as demandas com tamanho superior a 100 Pontos de Função, o desenvolvimento compartilhado terá o percentual de 85% (oitenta e cinco por cento) do tamanho da demanda rateado igualmente entre o CONTRATANTE e os demais clientes da CONTRATADA que aderirem à demanda compartilhada.

5.11.3.1. Ao valor correspondente à parcela do rateio de cada cliente, será acrescido o percentual de 15% (quinze por cento) sobre o montante rateado, para custear a execução das atividades de testes e homologação no ambiente do CONTRATANTE, bem como a gestão administrativa do desenvolvimento compartilhado.

5.11.4. A definição dos requisitos do desenvolvimento compartilhado será validada pelo cliente demandante com os demais clientes optantes.

5.11.5. A abertura de chamado para desenvolvimentos compartilhados deverá seguir os critérios estabelecidos no item 5.13.

5.11.6. Entende-se por gestão administrativa do desenvolvimento compartilhado, prevista nos itens 5.11.2.1 e 5.11.3.1, as atividades realizadas pela CONTRATADA que consistem em:

5.11.6.1. Receber a demanda e realizar o estudo de viabilidade técnica;

5.11.6.2. Verificar se a demanda aplica-se aos sistemas contratados pelos clientes optantes;

5.11.6.3. Identificar demandas semelhantes ou que podem ser tratadas em conjunto;

5.11.6.4. Contatar o cliente demandante para solicitar esclarecimentos adicionais;

5.11.6.5. Controlar os rateios em caso de compartilhamento do desenvolvimento por mais de um cliente;

5.11.6.6. Verificar o saldo de horas ou PF do contrato, os preços praticados e as condições de pagamento;

5.11.6.7. Elaborar o orçamento e enviar a cada cliente;

5.11.6.8. Contatar os clientes optantes para obter o ateste dos serviços;

5.12. Desenvolvimentos em raias paralelas para atender as necessidades do projeto de implantação do SAJ/SG5 no Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina.

5.12.1. Para os serviços previstos no item 5.1.1, destinados exclusivamente às necessidades do projeto de implantação do SAJ/SG5 no Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, a CONTRATADA manterá raias paralelas de desenvolvimento independentes, sem qualquer redução nos quantitativos de pontos de função já garantidos ao CONTRATANTE no item 5.6.1, com os acréscimos referidos no item 5.6.2, e no item 5.7.3.

5.12.1.1. Os módulos e funcionalidades do SAJ/SG5 que deverão ser desenvolvidos ou alterados pela CONTRATADA para atender o projeto referido no item 5.12.1 estão descritos nos Anexos XXII-A e XXII-B.

5.12.2. O desenvolvimento e/ou a alteração dos módulos e das funcionalidades do Sistema descritos no Anexo XXII-A deverá ser entregue na versão ordinária do Sistema cuja disponibilização está prevista para o dia 31 de dezembro de 2015, conforme estabelecido no Anexo IV, independentemente do quantitativo de pontos de função necessários.

5.12.2.1. Com relação aos desenvolvimentos e/ou alterações dos módulos e funcionalidades do Sistema descritos no Anexo XXII-A, não será observado estritamente o fluxo de atendimento dos serviços medidos exclusivamente em Pontos de Função descrito no capítulo 5.13, ficando dispensadas as etapas de elaboração de DIR e EPD.

5.12.2.2. A CONTRATADA deverá entregar ao CONTRATANTE, no prazo de até 5 (cinco) dias corridos após a assinatura deste contrato, as ERS referentes aos itens constantes do Anexo XXII-A.

5.12.2.3. Em decorrência do prazo de entrega previsto no item 5.12.2, as ERS referidas no item 5.12.2.2 serão, desde logo, consideradas como priorizadas para todos os fins previstos neste contrato, ressalvado, excepcionalmente, a possibilidade de desistência da priorização, por parte do CONTRATANTE, no prazo de 15 (quinze) dias corridos, contados da entrega da ERS.

5.12.2.4. A análise e a aprovação das ERS referidas no item 5.12.2.2 deverá ser realizada pelo CONTRATANTE, em conjunto com a CONTRATADA, impreterivelmente até o dia 15 de setembro de 2015.

5.12.2.5. A mensuração das ERS referidas no item 5.12.2.2 ocorrerá conforme procedimentos previstos no Capítulo 5.13 deste contrato.

5.12.2.6. O descumprimento do prazo previsto no item 5.12.2.2 sujeitará à CONTRATADA à aplicação da regra prevista no item 6.14.1.2 deste contrato.

5.12.3. O desenvolvimento e/ou a alteração dos módulos e das funcionalidades do Sistema descritos no Anexo XXII-B iniciará a partir do primeiro ciclo de desenvolvimento previsto para o ano de 2016, e prosseguirá até que a totalidade dos itens do referido anexo seja atendida, independentemente do quantitativo de pontos de função necessários.

5.12.3.1. Na primeira versão ordinária do Sistema prevista para o ano de 2016, a CONTRATADA se compromete à disponibilizar até 150 (cento e cinquenta) pontos de função em raia paralela, relativos a desenvolvimentos e/ou alterações previstos no Anexo XXII-B, priorizados pelo CONTRATANTE.

5.12.3.2. A partir da segunda versão ordinária do Sistema prevista para o ano de 2016, a CONTRATADA se compromete à disponibilizar até 200 (duzentos) pontos de função em raia paralela, relativos a desenvolvimentos e/ou alterações previstos no Anexo XXII-B, priorizados pelo CONTRATANTE.

5.12.3.3. Os desenvolvimentos e/ou as alterações do Sistema previstos no Anexo XXII-B, efetuados pela CONTRATADA em raia paralela, observarão o mesmo fluxo de atendimento dos serviços medidos exclusivamente em Pontos de Função descrito no capítulo 5.13.

5.12.3.4. A CONTRATADA garantirá ao CONTRATANTE, pelo período em que perdurar a raia paralela referida no item 5.12.3, quantidade idêntica de chamados simultâneos para elaboração de EPD e para desenvolvimento de ERS prevista nos itens 5.13.2.1.1 e 5.13.3.1.1, exclusivamente para atender os itens constantes no Anexo XXII-B, sem prejuízo dos quantitativos de chamados simultâneos previstos nos itens 5.13.2.1.1 e 5.13.3.1.1.

5.13. Do fluxo de atendimento dos serviços medidos exclusivamente em Pontos de Função

5.13.1. Da abertura do chamado e da elaboração do DIR

5.13.1.1. O atendimento das demandas de desenvolvimento de serviços medidos exclusivamente em Pontos de Função se inicia com o cadastramento do chamado de nova implementação ou alteração no Portal de Chamados Técnicos pelo CONTRATANTE.

5.13.1.1.1. Para atendimento do disposto no item 5.13.1.1, o CONTRATANTE fará a priorização dos chamados de desenvolvimentos, utilizando-se de usuário administrador nomeado para este fim.

5.13.1.1.2. O registro do chamado deverá conter as especificações da demanda, mediante preenchimento do documento inicial de requisitos (DIR) que deverá ser anexado no chamado, conforme modelo no Anexo X.

5.13.1.1.2.1. Caso a CONTRATADA entenda que o documento inicial de requisitos (DIR) não contenha informações suficientes para elaborar a estimativa preliminar da demanda (EPD) solicitará informações complementares ao CONTRATANTE no chamado técnico aberto por meio do Portal de Chamados Técnicos.

5.13.1.1.2.2. Se o CONTRATANTE não fornecer as informações solicitadas para complementação do DIR no prazo de 30 (trinta) dias corridos, a CONTRATADA estará autorizada a proceder o cancelamento do respectivo chamado e notificará o CONTRATANTE, após o que, o chamado será considerado encerrado.

5.13.1.1.3. Caso a CONTRATADA entenda não ser viável o atendimento do chamado, apresentará justificativa formal, por meio de registro no portal e envio de e-mail comunicando seu posicionamento ao CONTRATANTE, antes do término do prazo previsto no item 5.13.2.1.

5.13.1.1.3.1. Se a justificativa referida no item 5.13.1.1.3 for deferida, o CONTRATANTE encerrará o chamado no portal.

5.13.1.1.3.2. Caso a justificativa apresentada não encontre fundamento em questões técnicas ou legais impeditivas do atendimento do chamado, o pedido de cancelamento referido no item 5.13.1.1.3 será indeferido pelo CONTRATANTE, e a CONTRATADA deverá dar andamento à demanda, sob pena de aplicação das sanções contratuais cabíveis.

5.13.2. Da elaboração da EPD

5.13.2.1. A partir da priorização do chamado pelo CONTRATANTE, a CONTRATADA irá elaborar, com base no DIR, em até 15 (quinze) dias úteis, a Estimativa Preliminar de Demanda (EPD), contendo os requisitos básicos de conteúdo e o dimensionamento estimativo da demanda em faixas de pontos de função, conforme tabela estabelecida no item 5.13.3.2, ou emitirá parecer de inviabilidade técnica.

5.13.2.1.1. Para o disposto no item 5.13.2.1, o CONTRATANTE poderá priorizar até 10 (dez) chamados simultâneos para elaboração da EPD. Na medida em que a CONTRATADA proceder à entrega de cada EPD, o CONTRATANTE poderá priorizar outro chamado, até o limite estabelecido acima.

5.13.2.1.2. Caso haja necessidade de adequação da EPD, o CONTRATANTE solicitará os ajustes à CONTRATADA, a qual deverá atender as alterações propostas pelo CONTRATANTE em até 7 (sete) dias úteis, contados a partir da data da solicitação, mediante a apresentação da nova versão da EPD para análise pelo CONTRATANTE.

5.13.2.1.2.1. Na ocorrência de alterações ou inclusões solicitadas pelo CONTRATANTE que modifiquem o escopo do pedido inicial contido no DIR e representado na EPD, a CONTRATADA providenciará as alterações na EPD e poderá formalizar pedido de dilação de prazo de entrega, caso necessário, limitado ao lapso temporal previsto no item 5.13.2.1.

5.13.2.1.3. Em caso de necessidade de nova validação da EPD os prazos conferidos à CONTRATADA serão repetidos até o aceite final do artefato.

5.13.2.1.4. Caso os ajustes solicitados pelo CONTRATANTE à CONTRATADA, nos termos do item 5.13.2.1.2. não sejam integralmente atendidos, a CONTRATADA deverá proceder aos ajustes faltantes no restante do prazo inicialmente estabelecido, não sendo aplicável a renovação de prazos prevista no item 5.13.2.1.3.

5.13.2.1.5. As EPDs aceitas pelo CONTRATANTE integrarão uma base de dados onde aguardarão a priorização posterior para elaboração da Especificação de Requisitos do Sistema (ERS).

5.13.3. Da elaboração da ERS

5.13.3.1 A partir da priorização da EPD aceita no portal de chamados técnicos pelo CONTRATANTE, a CONTRATADA iniciará a confecção da Especificação de Requisitos do Sistema (ERS), a qual conterá o detalhamento da demanda, acompanhada dos documentos previstos no Anexo VII.

5.13.3.1.1. Para o disposto no item 5.13.3.1, o CONTRATANTE poderá priorizar até 15 (quinze) chamados simultâneos para elaboração da ERS. Na medida em que o CONTRATANTE manifestar o aceite em cada ERS, poderá priorizar outro chamado, até o limite estabelecido acima.

5.13.3.1.1.1. A partir da assinatura deste contrato, as primeiras 15 (quinze) ERS serão priorizadas pelo CONTRATANTE, no quantitativo máximo de até 5 (cinco) ERS, a cada período de 15 (quinze) dias úteis, até que a cota prevista no item 5.13.3.1.1 seja atingida.

5.13.3.1.2. Durante a elaboração da ERS, caso a CONTRATADA verifique que o tamanho estimado para a demanda na EPD terá alteração do tamanho de faixa, conforme tabela estabelecida no item 5.13.3.2, deverá comunicar ao CONTRATANTE, solicitando autorização para prosseguimento na elaboração da ERS.

5.13.3.1.3. O CONTRATANTE terá prazo de 7 (sete) dias úteis para manifestar-se sobre a variação proposta pela CONTRATADA, durante o qual o prazo descrito no item 5.13.3.2 ficará suspenso.

5.13.3.1.4. Nas situações previstas no item 5.13.3.1.2, o CONTRATANTE poderá manifestar sua recusa com a mudança do tamanho de faixa informada pela CONTRATADA e cancelar a elaboração da ERS no estágio em que se encontra, observadas as seguintes condições:

5.13.3.1.4.1. Se a alteração implicar em quantitativo dos pontos de função maior que 50% (cinquenta por cento) do limite superior da faixa inicialmente prevista, o cancelamento da elaboração da ERS não implicará em qualquer custo para o CONTRATANTE.

5.13.3.1.4.2. Se a alteração implicar em quantitativo de pontos de função igual ou inferior a 50% (cinquenta por cento) do limite superior da faixa inicialmente prevista, no cancelamento da elaboração da ERS o CONTRATANTE remunerará o esforço da CONTRATADA na forma prevista no capítulo 5.13.6.

5.13.3.2 O decurso do prazo para entrega da ERS iniciará a partir da priorização da EPD pelo CONTRATANTE no portal de chamados técnicos e corresponderá ao previsto na tabela abaixo, em dias úteis:

Tamanho da demanda	Prazo para entrega da ERS (dias úteis)
Até 20 PF	9 dias
De 21 PF a 30 PF	14 dias
De 31 PF a 40 PF	18 dias
De 41 PF a 50 PF	23 dias
De 51 PF a 60 PF	27 dias
De 61 PF a 70 PF	32 dias
De 71 PF a 100 PF	33 dias

5.13.3.2.1. Nos casos em que as demandas forem estimadas em tamanho superior a 100 (cem) Pontos de Função, o prazo para entrega da ERS será acordado entre as partes e registrado na EPD.

5.13.3.3. O CONTRATANTE, de posse da ERS, analisará a necessidade de ajustes ou aceitará seu conteúdo.

5.13.3.3.1. Não haverá prazo para que o CONTRATANTE se manifeste acerca das ERS cuja confecção solicitar, ficando ciente de que, se a ERS não for aprovada e priorizada até 15 (quinze) dias antes do início do ciclo de desenvolvimento da versão ordinária do Sistema, a entrega será postergada para versão futura.

5.13.3.3.2. Nas ERS cuja confecção for solicitada por outros clientes para desenvolvimento compartilhado, o prazo para manifestação do CONTRATANTE acerca do aceite da ERS ou da necessidade de ajustes será aquele concedido pelo cliente demandante.

5.13.3.3.3. Caso haja necessidade de adequação na ERS, o CONTRATANTE solicitará os ajustes à CONTRATADA, a qual deverá atender as alterações propostas pelo CONTRATANTE em até 50% (cinquenta por cento) do prazo fixado no item 5.13.3.2 ou no item 5.13.3.2.1 para confecção da ERS, contado a partir da data da solicitação, mediante a apresentação de nova versão da ERS para análise pelo CONTRATANTE.

5.13.3.3.4. Na ocorrência de alterações ou inclusões solicitadas pelo CONTRATANTE que modifiquem o escopo da ERS, a CONTRATADA providenciará as alterações na ERS e poderá formalizar pedido de dilação de prazo, caso necessário, limitado ao lapso temporal previsto no item 5.13.3.2 de acordo com o quantitativo de pontos de função estimados para a ERS.

5.13.3.3.5. Em caso de necessidade de nova validação da ERS, os prazos conferidos à CONTRATADA serão repetidos até a validação final do artefato.

5.13.3.3.6. Caso os ajustes solicitados pelo CONTRATANTE à CONTRATADA, nos termos do item 5.13.3.3.3, não sejam integralmente atendidos, a CONTRATADA deverá proceder aos ajustes faltantes no restante do prazo inicialmente estabelecido, não sendo aplicável a renovação de prazos prevista no item 5.13.3.3.5.

5.13.3.4. As demandas especificadas pela ERS serão inseridas no *backlog* de demandas aprovadas e formarão uma base para compor as novas versões do Sistema, a partir da priorização pelo CONTRATANTE.

5.13.3.5. Após o aceite da ERS pelo CONTRATANTE, a CONTRATADA terá o prazo de até 10 (dez) dias úteis para apresentar planilha de contagem de pontos de função.

5.13.3.6. Até o final da fase de homologação de cada versão ordinária do Sistema, o CONTRATANTE fará a conferência do quantitativo de pontos de função informados pela contratada nas ERS cuja implementação está prevista para a versão respectiva.

5.13.3.7. Caso haja divergência na apuração da planilha de contagem de pontos de função, será aplicado o procedimento descrito nos itens 5.5.1.10, 5.5.1.10.1, 5.5.1.10.2 e 5.5.1.10.2.1.

5.13.3.8. Para os fins do presente contrato, considera-se que o esforço da CONTRATADA para a confecção da ERS corresponde a 25% (vinte e cinco por cento) do quantitativo de pontos de função contados na própria ERS.

5.13.3.9. Uma vez aceita a ERS pelo CONTRATANTE, a CONTRATADA será remunerada pelo esforço até então empreendido, conforme disposto no

item 5.13.3.8, e garantirá ao CONTRATANTE que, quando da priorização da ERS e da conclusão do desenvolvimento subsequente, será cobrado apenas o esforço remanescente, descontados os pontos cobrados a título da confecção da ERS.

5.13.3.9.1. Decorrido o prazo de 30 (trinta) dias da entrega da ERS, caso o CONTRATANTE não manifeste seu aceite, a CONTRATADA poderá solicitar a remuneração pelo esforço até então empreendido, nos termos dos itens 5.13.3.8 e 5.13.3.9.

5.13.3.9.2. O pagamento antecipado da elaboração de ERS não aceita pelo CONTRATANTE não isentará a CONTRATADA de realizar todos os ajustes demandados pelo CONTRATANTE, a qualquer tempo, nos prazos estabelecidos, conforme disposto nos itens 5.13.3.3.3, 5.13.3.3.4, 5.13.3.3.5 e 5.13.3.3.6.

5.13.3.9.3. O disposto no item 5.13.3.9.1 não se aplica às ERS nas quais o CONTRATANTE solicitou a realização de ajustes, cujo prazo de atendimento ainda não tenha decorrido.

5.13.4. Da mensuração e faturamento das ERS

5.13.4.1. O percentual de 25% (vinte e cinco por cento) do quantitativo de pontos de função contados na ERS aceita pelo CONTRATANTE ou que se enquadre na hipótese do item 5.13.3.9.1, que representa o esforço para o seu desenvolvimento, poderá ser debitada da cota prevista no item 5.6.1 ou do empenho estimativo destinado ao pagamento dos serviços realizados em regime de empreitada por preço unitário, a critério do CONTRATANTE.

5.13.4.2. No caso de ser utilizada parte da Cota de Pontos de Função garantida, prevista no item 5.6.1, o saldo de 75% (setenta e cinco por cento) do quantitativo de pontos de função contados na ERS será debitado da cota garantida para a próxima versão ordinária não iniciada do Sistema, a partir da priorização das demandas aprovadas que integram o *backlog* do CONTRATANTE.

5.13.4.3. Nos casos de desenvolvimentos que não utilizarem parte da Cota de Pontos de Função garantida, prevista no item 5.6.1, o saldo de 75% (setenta e cinco por cento) do quantitativo de pontos de função contados na ERS será faturado ao final, após o aceite da versão do Sistema em que ocorrer a entrega.

5.13.5. Da priorização das ERS para desenvolvimento

5.13.5.1 Nos casos de desenvolvimentos que utilizarem parte da Cota de Pontos de Função garantidos, prevista no item 5.6.1, o CONTRATANTE administrará as demandas constantes do *backlog* de ERS aprovadas e indicará, em até 15 (quinze) dias antes do início do desenvolvimento da versão ordinária do Sistema, os itens que a comporão.

5.13.5.1.1. Caso haja uma ERS no backlog de demandas aprovadas que seja pré-requisito para a demanda priorizada, a CONTRATADA comunicará formalmente o CONTRATANTE, que deverá rever a priorização das demandas de forma a respeitar os pré-requisitos.

5.13.5.1.2. Caso haja necessidade de substituição dos itens indicados para compor a versão, após o prazo do item 5.13.5.1, deverá o CONTRATANTE comunicar a CONTRATADA e esta o informará da possibilidade de troca dos itens que serão desenvolvidos na versão ordinária do Sistema.

5.13.5.2 As demandas referidas no item 5.13.3.4 permanecerão no *backlog* do CONTRATANTE até que seu desenvolvimento seja priorizado ou sejam canceladas mediante pedido formal do CONTRATANTE.

5.13.5.2.1. Quando o CONTRATANTE priorizar o desenvolvimento de uma demanda que integra seu *backlog*, a CONTRATADA atualizará a ERS respectiva de acordo com todas as alterações, acréscimos, supressões e inovações que introduzir no Sistema em atenção a pedidos de outros clientes ou em decorrência de suas próprias pesquisas, sem qualquer custo adicional para o CONTRATANTE.

5.13.5.2.2. Caso o CONTRATANTE solicite formalmente a modificação de uma ERS já aprovada, cujo desenvolvimento ainda não foi priorizado, ou se outras demandas do CONTRATANTE implicarem na necessidade de alteração de determinada demanda ainda não priorizada, a CONTRATADA estimará o custo dos ajustes necessários e apresentará o orçamento ao CONTRATANTE. Caso o orçamento seja aprovado, a CONTRATADA atualizará a ERS de acordo com o requerimento do CONTRATANTE.

5.13.5.2.3. Caso a CONTRATADA constate a existência de ERS no backlog do CONTRATANTE que não seja passível de implementação ou esteja incompatível com a versão do Sistema, solicitará formalmente seu cancelamento.

5.13.6. Da desistência ou cancelamento da demanda

5.13.6.1. O CONTRATANTE poderá desistir ou cancelar a demanda durante a elaboração da ERS. Neste caso será devido à CONTRATADA apenas o percentual equivalente ao tempo decorrido da elaboração da ERS, sobre o tamanho estimado na EPD da demanda cancelada, de acordo com a seguinte fórmula:

$$\frac{Td \text{ ERS} \times 0,25 \times Ta \text{ EPD}}{Tp \text{ ERS}}$$

Em que:

Td ERS= tempo decorrido da elaboração da ERS (dentro do lapso temporal dos itens 5.13.3.2 e 5.13.3.2.1)

Tp ERS= tempo previsto para elaboração da ERS

Ta EPD= tamanho estimado na EPD

5.13.6.1.1. As ERS não entregues no prazo poderão ser canceladas pelo CONTRATANTE sem a incidência de custo, desde que o atraso tenha extrapolado em 50% (cinquenta por cento) ou mais do lapso temporal previsto para a entrega.

5.13.6.2. O CONTRATANTE poderá desistir ou cancelar a demanda durante o curso de desenvolvimento da versão. Neste caso será devido à CONTRATADA apenas o percentual equivalente à parcela de tempo empregado para desenvolvimento da versão em relação ao tamanho especificado da ERS, em pontos de função, da demanda cancelada, de acordo com a seguinte fórmula:

$$\frac{Tdv \times 0,75 \times Ta \text{ ERS}}{90}$$

Em que:

Tdv= tempo decorrido da versão

90 = tempo de desenvolvimento da versão

Ta ERS= tamanho da ERS em pontos de função

5.13.7. Da alteração de demandas priorizadas

5.13.7.1 Nos casos em que o CONTRATANTE solicitar a implementação de novos requisitos ou alteração daqueles já existentes em uma demanda priorizada, durante o curso do desenvolvimento da versão, caberá à CONTRATADA avaliar a viabilidade da solicitação.

5.13.7.1.1. Quando a solicitação for viável, a CONTRATADA avaliará o impacto nas demais demandas em desenvolvimento e/ou o esforço necessário para atender o pedido, caso já iniciado o desenvolvimento da demanda a ser alterada, e apresentará ao CONTRATANTE uma estimativa em Pontos de Função, conforme previsto no roteiro de métricas de *software* do SISP.

5.13.7.1.2. Se o CONTRATANTE aceitar a estimativa apresentada pela CONTRATADA, autorizará a implementação da alteração demandada, que deverá ser entregue na versão ordinária do Sistema prevista para a disponibilização da especificação original.

5.13.7.1.3. Não havendo impacto nas demais demandas em desenvolvimento ou se a demanda a ser alterada não teve seu desenvolvimento iniciado quando da formulação do pedido de alteração, o valor do Ponto de Função correspondente ao esforço necessário para a implementação da alteração pleiteada equivalerá ao valor contratado.

5.14. Dos valores das atividades medidas em pontos de função e horas técnicas

5.14.1. A CONTRATADA, por ocasião da apresentação da proposta comercial, deverá apresentar o Anexo XX preenchido, com os valores unitários do ponto de função (PF) e da hora técnica, bem como dos serviços de caráter continuado.

5.15. Da diferença entre o quantitativo de pontos de função medido nas ERS e o efetivamente desenvolvido

5.15.1. Caso a CONTRATADA identifique que houve equívoco na contagem de pontos de função das ERS que altere o quantitativo inicialmente informado, considerado o somatório de pontos de função de todas as ERS priorizadas para determinada versão do Sistema, deverá apresentar nova contagem de pontos de função devidamente justificada ao CONTRATANTE, apontando a variação encontrada, devidamente instruída com a documentação comprobatória atualizada.

5.15.1.1. A nova contagem de pontos de função e a justificativa deverão ser apresentadas pela CONTRATADA ao CONTRATANTE, impreterivelmente, na data em que o pacote de instalação da versão do Sistema for disponibilizado ao CONTRATANTE, sob pena de preclusão.

5.15.2. O CONTRATANTE analisará a justificativa apresentada pela CONTRATADA e, se constatar que o equívoco de fato ocorreu, poderá remunerar a diferença do quantitativo de pontos de função desenvolvidos a mais até o limite de 25% (vinte e cinco por cento) da quantidade inicialmente prevista no somatório de pontos de função de todas as ERS priorizadas para determinada versão ordinária do Sistema.

5.15.2.1. Na hipótese do item 5.15.2, não incidirá fator de ajuste no valor dos pontos de função desenvolvidos a mais em relação à quantidade inicial prevista no somatório das ERS.

5.15.3. Na hipótese prevista no item 5.15.2, caso a diferença, acrescida aos quantitativos de pontos de função garantidos para as próximas versões ordinárias do Sistema, exceder a reserva orçamentária do CONTRATANTE para suportar tais despesas, a CONTRATADA reduzirá proporcionalmente o quantitativo de pontos de função garantidos para as próximas versões ordinárias do Sistema, previsto no item 5.6.1, ajustando-o às possibilidades do CONTRATANTE, que ficará obrigado a remunerar, tão somente, o quantitativo de pontos de função efetivamente consumido.

5.15.3.1. Os ajustes referidos no item 5.15.3 somente serão realizados pela CONTRATADA mediante pedido formal do CONTRATANTE, que apresentará, na oportunidade, o escalonamento pretendido das reduções nos quantitativos de pontos de função previstos para as próximas versões ordinárias do Sistema.

5.15.4. Caso o CONTRATANTE constate que a quantidade de pontos de função informada pela CONTRATADA, relativa à determinada versão ordinária do Sistema, é menor que o somatório do quantitativo de pontos de função inicialmente previsto para todas as ERS priorizadas, ficará obrigado a remunerar, tão somente, o quantitativo de pontos de função efetivamente desenvolvidos, ainda que este fique abaixo do limite inferior da faixa estabelecida no item 5.6.2, e efetuará os abatimentos devidos nos valores que serão pagos à CONTRATADA.

5.15.4.1. A apuração referida no item 5.15.4 será formalmente comunicada pelo CONTRATANTE à CONTRATADA a qualquer tempo, antes do aceite da respectiva versão ordinária do Sistema, sob pena de preclusão.

5.15.5. Na hipótese prevista no item 5.15.4, se o quantitativo de pontos de função desenvolvidos a menos for maior que 25% (vinte e cinco por cento) do somatório do quantitativo de pontos de função inicialmente previsto em todas as ERS priorizadas para aquela versão ordinária do Sistema, a CONTRATADA garantirá, na próxima versão ordinária do Sistema não iniciada, o desenvolvimento do quantitativo de pontos de função implementados a menos que ficarem além desse limite de 25% (vinte e cinco por cento).

5.15.5.1. Na hipótese do item 5.15.5, não incidirá fator de ajuste no valor dos pontos de função, ainda que o quantitativo total fique acima do limite superior da faixa estabelecida no item 5.6.2.

5.15.6. Caso CONTRATANTE e CONTRATADA não concordem com as diferenças do quantitativo de pontos de função decorrentes das hipóteses previstas nos itens 5.15.1 e 5.15.4, as divergências serão dirimidas na forma prevista nos itens 5.5.1.10, 5.5.1.10.1, 5.5.1.10.2 e 5.5.1.10.2.1.

6. DA HOMOLOGAÇÃO DOS SERVIÇOS DE APERFEIÇOAMENTO DOS SISTEMAS E DOS PRESTADOS EM REGIME DE EMPREITADA POR PREÇO UNITÁRIO

6.1. O decurso do prazo mencionado no item 4.3 será encerrado na data em que a CONTRATADA disponibilizar ao CONTRATANTE o pacote de instalação da versão do Sistema, desde que devidamente acompanhada da documentação prevista no Anexo VII.

6.2. O CONTRATANTE terá o prazo de 15 (quinze) dias corridos para homologar a versão disponibilizada, contados a partir da data referida no item 6.1.

6.2.1. O prazo referido no item 6.2 somente começará a fluir caso não haja versão anterior do sistema, disponibilizada pela CONTRATADA, pendente de aceite pelo CONTRATANTE.

6.2.2. Decorrido o prazo referido no item 6.2, sem qualquer manifestação por parte do CONTRATANTE, considerar-se-á aceita a versão do sistema entregue pela CONTRATADA.

6.3. Na medida em que encontrar erros no Sistema durante a homologação, o CONTRATANTE efetuará os chamados técnicos respectivos para que a CONTRATADA tome ciência do fato e inicie o processo de análise e saneamento dessas falhas.

6.3.1. A abertura dos chamados para a solução de erros não implica na interrupção do prazo referido no item 6.2, que continuará a fluir normalmente.

6.4. Quando os testes realizados pelo CONTRATANTE forem concluídos, este apresentará à CONTRATADA relatório de homologação da versão, contendo os números dos chamados técnicos abertos para correção de erros e eventuais desenvolvimentos pendentes, decorrentes da nova versão.

6.5. A partir da data da entrega do relatório referido no item 6.4, a CONTRATADA terá 15 (quinze) dias corridos para corrigir os erros apontados pelo CONTRATANTE.

6.5.1. O decurso do prazo referido no item 6.5 será suspenso quando da disponibilização da versão de correção em ambiente de homologação do CONTRATANTE.

6.6. Na data de entrega da versão de correção referida no item 6.5.1, o prazo de 15 (quinze) dias corridos para homologação será restituído ao CONTRATANTE.

6.7. As atividades previstas nos itens 6.2, 6.3, 6.4, 6.5 e 6.6 serão repetidas até que ocorra o aceite da versão pelo CONTRATANTE ou se esgote o prazo previsto para a homologação da versão.

6.7.1. A repetição das atividades referidas no item 6.7 não implicará em devolução de prazos para a CONTRATADA, que deverá proceder os ajustes e correções necessárias no lapso temporal remanescente, caso não tenha sido integralmente consumido, sob pena de aplicação dos redutores previstos no item 6.14.1.4.

6.8. O processo de homologação das versões ordinárias do Sistema iniciará na data em que a CONTRATADA disponibilizar ao CONTRATANTE o pacote de instalação da versão do Sistema, desde que devidamente acompanhada da documentação prevista no Anexo VII, e se estenderá por 90 (noventa) dias corridos, período no qual serão realizadas as atividades previstas nos itens 6.2, 6.3, 6.4, 6.5 e 6.6, que poderão ser repetidas, nos termos do item 6.7.

6.8.1. Até o 70º (septuagésimo) dia corrido, contado a partir data em que a CONTRATADA disponibilizar ao CONTRATANTE o pacote de instalação da versão do Sistema, devidamente acompanhada da documentação prevista no Anexo VII, o CONTRATANTE poderá manifestar o aceite real, que significa que a última variante da versão do Sistema disponibilizada pela CONTRATADA durante o processo de homologação atendeu requisitos mínimos de qualidade exigidos pelo CONTRATANTE.

6.8.2. Caso a situação apontada no item 6.8.1 não se verifique, a última versão de correção deverá ser disponibilizada pela CONTRATADA ao CONTRATANTE até o 75º (septuagésimo quinto) dia corrido, contado a partir data em que a CONTRATADA disponibilizar ao CONTRATANTE o pacote de instalação da

versão do Sistema, devidamente acompanhada da documentação prevista no Anexo VII, ainda que o prazo referido no item 6.5 não tenha se esgotado.

6.8.3. Entre o 76º (septuagésimo sexto) e o 90º (nonagésimo) dias corridos, contados a partir da data em que a CONTRATADA disponibilizar ao CONTRATANTE o pacote de instalação da versão do Sistema, devidamente acompanhada da documentação prevista no Anexo VII, o CONTRATANTE fará a avaliação final da última versão de correção do Sistema disponibilizada pela CONTRATADA para homologação.

6.8.4. Até o 90º (nonagésimo) dia corrido, contado a partir data em que a CONTRATADA disponibilizar ao CONTRATANTE o pacote de instalação da versão do Sistema, devidamente acompanhada da documentação prevista no Anexo VII, o CONTRATANTE entregará à CONTRATADA o relatório conclusivo da avaliação da última versão de correção do Sistema disponibilizada para homologação, contendo todos os erros identificados, aqueles reportados na forma dos itens 6.3 e 6.4, os chamados técnicos atendidos e aqueles que permaneceram pendentes de solução.

6.8.5. A entrega do relatório conclusivo referido no item 6.8.4 à CONTRATADA indicará que o CONTRATANTE manifestou seu aceite compulsório da última versão de correção do Sistema disponibilizada pela CONTRATADA para homologação.

6.8.6. Os chamados técnicos pendentes de solução e os erros inéditos registrados pelo CONTRATANTE no relatório conclusivo de que trata o item 6.8.4 deverão ser resolvidos pela CONTRATADA, nos prazos e condições previstos no contrato de manutenção corretiva e suporte técnico em vigor, como se fossem erros de versão do Sistema que se encontra em produção, ainda que o CONTRATANTE opte por não colocar a referida versão do Sistema em produção.

6.8.7. Além das providências referidas no item 6.8.6, a CONTRATADA estará sujeita à aplicação de redutor para cada um dos chamados técnicos pendentes de solução e dos erros inéditos registrados pelo CONTRATANTE no relatório conclusivo de que trata o item 6.8.4.

6.8.7.1. Serão contabilizados apenas os chamados técnicos pendentes de solução e os erros inéditos apurados acima do parâmetro 0,03 para cada ponto de função da versão, computados na forma do item 6.19.1.1.

6.8.7.2. Para os fins do item 6.8.7.1, serão considerados como erros apenas as situações definidas no item 6.19.3.

6.9. O aceite real ou o aceite compulsório da versão, conforme Anexo VII ou item 6.8.6, respectivamente, caracterizará o encerramento da fase de homologação.

6.10. Os procedimentos de homologação não afetarão os ciclos de desenvolvimento das versões ordinárias subsequentes, definidos no Anexo IV.

6.11. Para cada fase do serviço de aperfeiçoamento do Sistema deverão ser gerados artefatos que comprovem o início e o término de determinada atividade, conforme Anexo VII.

6.12. Caso o CONTRATANTE constate, ao final do período de homologação, que a CONTRATADA deixou de desenvolver, no todo ou em parte, qualquer das ERS priorizadas para a respectiva versão ordinária do Sistema, efetuará os abatimentos devidos nos valores que serão pagos à CONTRATADA e aplicará multa compensatória correspondente ao valor relativo ao quantitativo de pontos de função não implementados.

6.12.1. Na hipótese do item 6.12, a CONTRATADA ficará obrigada a garantir, na próxima versão ordinária do Sistema, a implementação dos desenvolvimentos priorizados e não entregues na versão programada.

6.12.2. A garantia instituída no item 6.12.1 não poderá influir no quantitativo de pontos de função garantidos para a próxima versão ordinária do Sistema, e sobre os desenvolvimentos pendentes não incidirá fator de ajuste no valor dos pontos de função, ainda que o quantitativo total da versão fique acima do limite superior da faixa estabelecida no item 5.6.2.

6.13. O processo de homologação previsto neste capítulo aplica-se às versões intermediárias do sistema entregues pela CONTRATADA por força do disposto no item 5.7.4.

6.14. Dos níveis mínimos de serviços

6.14.1. Para garantir o cumprimento dos níveis mínimos previstos para os serviços de aperfeiçoamento do Sistema e de regime de empreitada por preço unitário, ficam estabelecidos os seguintes critérios de avaliação:

6.14.1.1. ECP-EPD (Eficiência de Cumprimento do Prazo de Entrega da EPD), que afere o nível de serviço no que diz respeito ao tempo que se passa para que uma EPD seja entregue: Aplicação de redutor no valor de R\$ 100,00 (cem reais), por dia útil extrapolado no cumprimento do prazo previsto no item 5.13.2.1.

6.14.1.2. ECP-ERS (Eficiência de Cumprimento do Prazo de Entrega da ERS), que afere o nível de serviço no que diz respeito ao tempo que se passa para que uma ERS seja entregue: Aplicação de redutor correspondente a 0,5% (cinco décimos por cento) do valor de ERS, por dia útil extrapolado no cumprimento do prazo, de acordo com o disposto nos itens 5.13.3.2 e 5.13.3.2.1.

6.14.1.3. ECP-VERSÃO (Eficiência de Cumprimento do Prazo de Entrega da Versão), que afere o nível de serviço no que diz respeito ao tempo que se passa para que uma versão seja entregue: Aplicação de redutor correspondente a 0,5% (cinco décimos por cento) do valor total da fatura referente aos serviços de aperfeiçoamento do Sistema e daqueles executados em regime de empreitada por preço unitário, por dia extrapolado no cumprimento do prazo previsto no item 4.3.

6.14.1.4. ECP-CORREÇÃO (Eficiência de Cumprimento do Prazo de Correção de Erros detectados na Homologação), que afere o nível de serviço no que diz respeito ao tempo que se passa para que seja realizada a correção dos erros detectados pelo CONTRATANTE numa versão do Sistema durante a fase de homologação: Aplicação de redutor correspondente a 0,5% (cinco décimos por cento) do valor total da fatura referente aos serviços de aperfeiçoamento do Sistema e daqueles executados em regime de empreitada por preço unitário, por dia extrapolado no cumprimento do prazo previsto no item 6.5.

6.14.1.5. IEI (Índice de Erros Introduzidos), que afere o nível de serviço no que diz respeito ao total de erros introduzidos na versão: Aplicação de redutor correspondente sobre o valor total da fatura referente aos serviços de aperfeiçoamento do Sistema e daqueles executados em regime de empreitada por preço unitário, por erro identificado, de acordo com as faixas progressivas constantes da tabela que segue:

Quantitativo de Erros por PF	Redutor
0,08 a 0,15	0,1%
até 0,25	0,3%
até 0,40	0,5%
Acima de 0,40	1%

6.14.1.6. IGE-SAS (Índice de Garantia de Entrega do Serviço de Aperfeiçoamento do Sistema), que afere o nível de serviço no que diz respeito a entrega de pontos de função por versão ordinária do Sistema prevista no item 4.3.1: Aplicação de redutor no montante correspondente ao número de Pontos de Função não entregue multiplicado pelo valor do ponto de função.

6.14.1.7. QER-ACV (Quantidade de Erros Remanescentes no Aceite Compulsório da Versão), que afere o nível de serviço no que diz respeito à quantidade de erros remanescentes na última variante da versão avaliada em decorrência da incidência do aceite compulsório: Aplicação de redutor correspondente a 0,1% (um décimo por cento) do valor total da fatura referente aos serviços de aperfeiçoamento do Sistema e daqueles executados em regime de empreitada por preço unitário, por chamado técnico pendente ou erro inédito identificado no relatório conclusivo de que trata o item 6.8.6, apurados acima do parâmetro 0,03 para cada ponto de função da versão, computados na forma do item 6.19.1.1.

6.14.2. O valor total da fatura corresponde ao somatório dos valores devidos a título de remuneração pelos serviços de aperfeiçoamento do Sistema e dos executados em regime de empreitada por preço unitário, antes da aplicação do acordo de nível mínimo de serviço.

6.14.3. A aplicação dos redutores referidos nos itens 6.14.1.3, 6.14.1.4, 6.14.1.5 e 6.14.1.7 será efetuada sobre o somatório do valor total das faturas mensais referentes aos serviços de aperfeiçoamento do Sistema e daqueles executados em regime de empreitada por preço unitário, correspondente ao período de desenvolvimento da respectiva versão ordinária do Sistema.

6.15. Para fins do cálculo do ECP-EPD, o prazo será computado desde a data de priorização do chamado pelo CONTRATANTE, para elaboração da EPD, até a data da entrega definitiva da EPD pela CONTRATADA, descontado o período de análise pelo CONTRATANTE.

6.16. Para fins do cálculo do ECP-ERS, o prazo será computado desde a data da priorização da EPD até a data da entrega definitiva da ERS pela CONTRATADA, descontado o período de análise pelo CONTRATANTE.

6.17. Para fins de cálculo do ECP-VERSÃO, o prazo será computado desde a data prevista para o início do desenvolvimento da versão (Anexo IV), na data em que a CONTRATADA disponibilizar ao CONTRATANTE o pacote de instalação da versão do Sistema, desde que devidamente acompanhada da documentação prevista no Anexo VII.

6.18. Para fins de cálculo do ECP-CORREÇÃO, o prazo será computado desde a data da entrega do relatório referido no item 6.4, até a data de aceite da versão do Sistema, desconsiderados os períodos em que a versão estiver disponibilizada para homologação do CONTRATANTE.

6.19. Para fins de cálculo do IEI, aplicam-se as seguintes disposições:

6.19.1. Para apuração do IEI, será considerado o total de Pontos de Função acrescidos na versão ordinária do Sistema.

6.19.1.1. Para a aferição do total de Pontos de Função acrescidos na versão ordinária do Sistema – PFV, serão computados as novas funcionalidades ou as alterações naquelas já existentes, promovidas por iniciativa da CONTRATADA, por demanda do CONTRATANTE ou por demanda dos demais clientes, desde que naqueles módulos do sistema já licenciados para o CONTRATANTE.

6.19.2. Serão contabilizados apenas os erros apurados acima do parâmetro 0,07, resultante da aplicação da seguinte fórmula:

$$IEI = \frac{\sum EIV}{PFV}$$

onde:

EIV – Erros Introduzidos na Versão

PFV – Pontos de Função da Versão

6.19.3. Para os fins da apuração de que trata o item 6.19 serão contabilizados e considerados como erros:

6.19.3.1. Os erros de lógica e processamento detectados durante a homologação, seja nas funcionalidades entregues ou naquelas já existentes;

6.19.3.2. Os comportamentos divergentes entre as especificações acordadas e contidas na ERS, comparadas àquelas efetivamente entregues na versão enviada pela CONTRATADA;

6.19.3.3. As novas funcionalidades, alterações ou modificações de comportamento inseridas no Sistema sem a autorização do CONTRATANTE;

6.19.3.4. As não conformidades em relação aos requisitos não-funcionais previstos no Anexo XVIII.

6.19.3.5. As alterações em configurações pré-existentes, realizadas por meio de *scripts* ou PML encaminhados pela CONTRATADA, necessários à atualização ou correção da versão do Sistema.

6.19.4. Excluem-se da contabilização os erros encontrados oriundos de versões anteriores e que não foram introduzidos pelo conjunto das alterações e implementações realizadas na versão em homologação, desde que devidamente comprovadas pela CONTRATADA.

6.19.5. Os erros identificados durante a homologação da versão ordinária do sistema, cuja solução for demandada à CONTRATADA por meio de chamado técnico, e que não forem solucionados na próxima versão de correção ou que se repetirem em outra versão de correção, serão novamente computados para os fins do item 6.19 e integrarão a apuração de que trata o item 6.19.3.

6.19.6. O IEI será calculado no final da fase de homologação realizada pelo CONTRATANTE e levará em consideração todos os erros identificados durante esta etapa.

6.19.7. Para os erros encontrados após o aceite da versão por parte do CONTRATANTE, serão abertos chamados de correção que serão atendidos nos termos do contrato de suporte técnico e manutenção corretiva em vigor, mantido com a CONTRATADA.

6.20. Os indicadores previstos nos itens 6.14.1.1, 6.14.1.2, 6.14.1.3, 6.14.1.4, 6.14.1.5 e 6.14.1.7, serão aplicados de forma simultânea, cumulativa e não são mutuamente excludentes.

6.21. O percentual de redução total da fatura será apurado integralmente, sem limitadores, para fins de aferição do indicador de resultados obtidos, e calculado conforme a fórmula:

$$\text{Percentual de Redução} = \frac{\text{Valor de Redução da Fatura}}{\text{Valor Total dos Serviços}}$$

6.21.1. O valor total dos serviços corresponde ao somatório dos valores devidos a título de remuneração pelos serviços de aperfeiçoamento do Sistema e dos executados em regime de empreitada por preço unitário, antes da aplicação do acordo de nível mínimo de serviço.

6.22. O montante dos redutores previstos no item 6.14.1.1, 6.14.1.2, 6.14.1.3, 6.14.1.4, 6.14.1.5 e 6.14.1.7 será limitado a 15% (quinze por cento) do valor de cada fatura referente aos serviços de aperfeiçoamento do Sistema e daqueles prestados em regime de empreitada por preço unitário.

6.22.1. O limitador de que trata o item 6.22 não se aplica ao IGE-SAS (Índice de Garantia de Entrega do Serviço de Aperfeiçoamento do Sistema), previsto no item 6.14.1.6, e os valores que eventualmente ultrapassarem o montante da fatura serão descontados nas faturas subsequentes ou ressarcidos ao CONTRATANTE em procedimento próprio.

6.23. A apuração do montante de redutores ao final de cada ciclo de desenvolvimento quanto aos serviços de aperfeiçoamento do Sistema e aqueles executados em regime de empreitada por preço unitário, ensejará a avaliação da CONTRATADA quanto ao alcance dos resultados esperados e comportará a qualificação dos serviços em Indicadores de Resultados definidos na tabela abaixo:

Apuração	Indicador de Resultados Obtido
Até 10%	Ótimo
De 11% a 20%	Bom
De 21% a 30%	Razoável
De 31% a 65%	Ruim
Acima de 66%	Insatisfatório

6.23.1. O cálculo do percentual desconsiderará as casas decimais.

7. O CONTRATANTE PAGARÁ À CONTRATADA A IMPORTÂNCIA TOTAL DE R\$ 6.104.088,24 (SEIS MILHÕES CENTO E QUATRO MIL E OITENTA E OITO REAIS E VINTE E QUATRO CENTAVOS) PELA REALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS PREVISTOS NESTE CONTRATO.

7.1. O CONTRATANTE pagará à CONTRATADA pela execução dos serviços de que trata este contrato, de acordo com os procedimentos previstos neste capítulo.

7.1.1. O pagamento referente aos serviços de adaptação e aperfeiçoamento do Sistema será efetuado mensalmente.

7.1.2. O pagamento referente aos serviços executados em regime de empreitada por preço unitário, entregues em versões ordinárias do Sistema, será efetuado ao final de cada ciclo de desenvolvimento, após o aceite do CONTRATANTE.

7.1.3. O pagamento referente aos serviços previstos nos itens 5.3 (horas técnicas), 5.7.4 (extra cota com fator de ajuste em versão intermediária do sistema) e 5.13.4.1 (elaboração da ERS) será efetuado mensalmente.

7.1.3.1 O serviço de que trata o item 5.13.4.1, quando debitado da cota garantida para a próxima versão ordinária não iniciada do Sistema, nos termos do item 5.6.1, terá seu pagamento efetuado ao final de cada ciclo de desenvolvimento, após o aceite do CONTRATANTE.

7.2. Das informações necessárias para a aferição dos serviços de adaptação do Sistema

7.2.1. A CONTRATADA deverá fornecer, mensalmente, até o décimo dia útil do mês subsequente ao mês de referência, a fatura referente ao serviço de adaptação do sistema acompanhada de relatório contendo o descritivo de todos os chamados técnicos encerrados no mês de referência e de todos os chamados técnicos em aberto, no que tange ao serviço de adaptação do Sistema, que permita ao CONTRATANTE avaliar a execução dos serviços contratados, compreendendo, em colunas distintas, no mínimo as seguintes informações:

7.2.1.1. O número do chamado de adaptação do Sistema;

7.2.1.2. A data de abertura do chamado;

7.2.1.3. A data prevista para o encerramento do chamado;

7.2.1.4. A data de entrega da solução no ambiente de homologação;

7.2.1.5. A data do aceite do CONTRATANTE;

7.2.1.6. O nome do usuário do CONTRATANTE que abriu o chamado e que emitiu o aceite da solução apresentada;

7.2.1.7. A quantidade de dias extrapolados no cumprimento dos prazos de solução para cada chamado;

7.2.1.8. A situação do chamado.

7.3. Das informações necessárias para a aferição dos serviços de aperfeiçoamento do Sistema.

7.3.1. A CONTRATADA deverá fornecer, mensalmente, até o décimo dia útil do mês subsequente ao mês de referência, a fatura referente ao serviço de aperfeiçoamento do sistema acompanhada de relatório contendo o descritivo de todas as atividades de aperfeiçoamento realizadas no mês de referência, relativas ao ciclo de desenvolvimento da versão, que permita ao CONTRATANTE avaliar a execução dos serviços contratados, compreendendo no mínimo as seguintes informações:

7.3.1.1. Descritivo do estágio de desenvolvimento, contendo o detalhamento das atividades realizadas e o quantitativo de pontos de função implementados relativos:

7.3.1.1.1. Às ERS priorizadas por outros clientes e não rejeitadas pelo CONTRATANTE.

7.3.1.1.2. Às ERS decorrentes de eventuais desenvolvimentos de iniciativa própria da CONTRATADA.

7.3.1.2. Números dos chamados técnicos de atualização das tabelas de assuntos, classes e movimentações disponibilizadas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) abertos e/ou encerrados no mês de referência.

7.3.1.3. Descritivo das atividades relacionadas ao planejamento da evolução do Sistema, desenvolvidas no mês de referência pela CONTRATADA, no que concerne às atualizações das linguagens de programação, framework e demais componentes de software na plataforma de desenvolvimento, bem como evoluções na arquitetura do Sistema.

7.4. Das informações necessárias para a aferição dos serviços executados em regime de empreitada por preço unitário.

7.4.1. A CONTRATADA deverá fornecer, até o décimo dia útil após o aceite da versão do Sistema, fatura correspondente, acompanhada de relatório contendo todos os serviços prestados no ciclo de desenvolvimento da versão em regime de empreitada por preço unitário, que permita ao CONTRATANTE avaliar a execução dos serviços contratados, compreendendo, no mínimo, as seguintes informações:

7.4.1.1. Data de início do ciclo de desenvolvimento,

7.4.1.2. Data de entrega da versão para homologação,

7.4.1.3. Data do aceite da versão,

7.4.1.4. Prazo extrapolado em dias, de cada etapa do desenvolvimento, quando houver.

7.4.1.5. Número de todas as ERS:

7.4.1.5.1. Priorizadas pelo CONTRATANTE, contempladas da versão do Sistema.

7.4.1.5.2. Priorizadas por outros clientes e não rejeitadas pelo CONTRATANTE.

7.4.1.5.3. Compartilhadas pelo CONTRATANTE com outros clientes da CONTRATADA, contempladas na versão do Sistema.

7.4.1.5.4. Decorrentes de eventuais desenvolvimentos de iniciativa própria da CONTRATADA.

7.4.1.6. O quantitativo de erros reportados pelo CONTRATANTE durante a fase de homologação.

7.4.1.7. Tamanho da versão, em pontos de função, considerando o Documento de Planejamento da Versão e as ERS que compõem a versão;

7.4.1.8. Relação de EPD entregues durante o ciclo ou em aberto ao final do ciclo, com data de priorização, data de entrega, prazo extrapolado, em dias úteis, faixa de tamanho em pontos de função;

7.4.1.9. Relação de ERS entregues durante o ciclo ou em aberto ao final do ciclo, com EPD correspondente (para verificação da faixa estimada), data de priorização, data de entrega, prazo extrapolado, em dias úteis, tamanho da demanda em pontos de função;

7.4.1.10. Relação de ERS desenvolvidas no ciclo, com tamanho da demanda em pontos de função.

7.5. Caso a CONTRATADA retarde a entrega das EPD e das ERS a ponto de inviabilizar que o CONTRATANTE efetue demandas no quantitativo mínimo de pontos de função previsto para cada cota de desenvolvimentos garantidos por versão ordinária do Sistema, o CONTRATANTE somente ficará obrigado a efetuar o pagamento do quantitativo de pontos de função que conseguir demandar, em decorrência da leniência da CONTRATADA, sem prejuízo da apuração anual da qualidade dos serviços prestados.

7.6. Das informações necessárias para a aferição dos serviços medidos em horas técnicas

7.6.1. A CONTRATADA deverá fornecer, mensalmente, até o décimo dia útil do mês subsequente ao mês de referência, a fatura referente aos serviços em horas técnicas finalizados naquele mês acompanhada de relatório contendo o descritivo

de todos os chamados concluídos no mês de referência, no que tange aos serviços medidos em horas técnicas, que permita ao CONTRATANTE avaliar a execução dos serviços contratados, compreendendo todas as informações definidas nas respectivas Ordens de Serviço e no capítulo 5.4 deste contrato.

7.7. Das informações necessárias para a aferição dos serviços de elaboração de ERS, quando não debitado da cota de pontos de função garantida

7.7.1. A CONTRATADA deverá fornecer, mensalmente, até o décimo dia útil do mês subsequente ao mês de referência, a fatura referente as ERS cujo desenvolvimento tenha sido concluído no mês de referência, excluídas as que serão debitadas do quantitativo garantido de pontos de função, conforme item 5.13.4.1, acompanhada de relatório contendo o descritivo de todas as ERS, que permita ao CONTRATANTE avaliar a execução dos serviços contratados, compreendendo, no mínimo as seguintes informações para cada ERS:

7.7.1.1. Data de priorização da EPD,

7.7.1.2. Data de entrega da ERS,

7.7.1.3. Data do aceite da ERS ou do decurso do prazo previsto no item 5.13.3.9.1 sem manifestação do CONTRATANTE,

7.7.1.4. Prazo extrapolado em dias, quando houver.

7.7.1.5. Planilha de Contagem de Pontos de Função.

7.8. Das informações necessárias para a aferição dos serviços executados em regime de empreitada por preço unitário previstos item 5.7.4 (desenvolvimento extra cota de pontos de função com fator de ajuste e entrega em versão intermediária do Sistema)

7.8.1. A CONTRATADA deverá fornecer, até o décimo dia útil após o aceite da versão intermediária do Sistema, fatura correspondente, acompanhada de relatório contendo todos os serviços prestados no ciclo de desenvolvimento da versão intermediária do Sistema, que permita ao CONTRATANTE avaliar a execução dos serviços contratados, compreendendo, no mínimo, as seguintes informações:

7.8.1.1. Data de início do ciclo de desenvolvimento,

7.8.1.2. Data de entrega da versão para homologação,

7.8.1.3. Data do aceite da versão,

7.8.1.4. Prazo extrapolado em dias, de cada etapa do desenvolvimento, quando houver.

7.8.1.5. Número de todas as ERS:

7.8.1.5.1. Priorizadas pelo CONTRATANTE, contempladas da versão intermediária do Sistema.

7.8.1.5.2. Compartilhadas pelo CONTRATANTE com outros clientes da CONTRATADA, contempladas na versão intermediária do Sistema.

7.8.1.6. O quantitativo de erros reportados pelo CONTRATANTE durante a fase de homologação

7.8.1.7. Tamanho da versão, em pontos de função, considerando o Documento de Planejamento da Versão e as ERS que compõem a versão;

7.9. Do fluxo do processo de pagamento dos serviços de adaptação do Sistema

7.9.1. No prazo de até 20 (vinte) dias corridos, contados a partir da data da apresentação do relatório referido no item 7.2.1, o CONTRATANTE efetuará a

avaliação do nível de cada serviço prestado e aplicará os redutores respectivos, previstos neste contrato, notificando a CONTRATADA de suas conclusões.

7.9.1.1. A CONTRATADA poderá apresentar Nota Fiscal com os valores incontroversos, até que se apurem eventuais inconsistências ou divergências entre os dados do CONTRATANTE e da CONTRATADA.

7.9.1.2. Por valores incontroversos entendem-se os itens cuja aferição do nível de serviço apresentada pelo CONTRATANTE foi aceita pela CONTRATADA e vice versa.

7.9.1.3. No prazo de 5 (cinco) dias úteis, contados da data da notificação prevista no item 7.9.1, a CONTRATADA poderá apresentar ao CONTRATANTE suas justificativas para os valores controversos, decorrentes da aplicação do acordo de níveis de serviço.

7.9.1.4. O CONTRATANTE realizará a avaliação das justificativas apresentadas pela CONTRATADA no prazo de 5 (cinco) dias úteis, contados a partir da data da sua entrega.

7.9.1.4.1. Caso o CONTRATANTE aceite as justificativas apresentadas pela CONTRATADA, notificará a mesma de sua decisão e a CONTRATADA ficará autorizada a emitir nota fiscal suplementar para o pagamento dos valores inicialmente controversos.

7.9.1.5. Decorridos os prazos previstos nos itens 7.9.1 e 7.9.1.4, sem que haja manifestação do CONTRATANTE, a CONTRATADA ficará autorizada a encaminhar as Notas Fiscais respectivas com base nos valores apurados nos relatórios e nas justificativas apresentados, sem prejuízo da posterior apuração dos níveis de serviço, em processo apartado, e da eventual recuperação de valores.

7.10. Do fluxo do processo de pagamento dos serviços de aperfeiçoamento do Sistema

7.10.1. No prazo de até 5 (cinco) dias úteis, contados a partir da data da apresentação do relatório referido no item 7.3.1, o CONTRATANTE efetuará avaliação do documento e poderá solicitar a complementação das informações apresentadas à CONTRATADA.

7.10.2. Após a complementação das informações, ou se o prazo referido no item 7.10.1 transcorrer sem que haja manifestação do CONTRATANTE, a CONTRATADA poderá apresentar Nota Fiscal com valor correspondente a 85% (oitenta e cinco por cento) do montante mensal dos serviços de aperfeiçoamento do Sistema.

7.10.3. O valor de 15% (quinze por cento) do montante mensal dos serviços de aperfeiçoamento do Sistema será retido pelo CONTRATANTE até o aceite da versão ordinária do Sistema e a conclusão da apuração dos níveis mínimos de serviço, com a aplicação dos redutores respectivos, previstos neste contrato, que será realizada em conjunto com a avaliação dos serviços realizados em regime de empreitada por preço unitário, observado o disposto no item 6.14.3.

7.10.4. Após a realização do procedimento descrito no item 7.10.3, a CONTRATADA será notificada a apresentar Nota Fiscal Complementar para pagamento dos valores incontroversos, até que se apurem eventuais inconsistências ou divergências entre os dados do CONTRATANTE e da CONTRATADA.

7.10.4.1. Por valores incontroversos entendem-se os itens cuja aferição do nível de serviço apresentada pelo CONTRATANTE foi aceita pela CONTRATADA e vice versa.

7.10.4.2. No prazo de 5 (cinco) dias úteis, contados da data da notificação prevista no item 7.10.4, a CONTRATADA poderá apresentar ao CONTRATANTE suas justificativas para os valores controversos, decorrentes da aplicação do acordo de níveis de serviço.

7.10.4.3. O CONTRATANTE realizará a avaliação das justificativas apresentadas pela CONTRATADA no prazo de 5 (cinco) dias úteis, contados a partir da data da sua entrega.

7.10.4.3.1. Caso o CONTRATANTE aceite as justificativas apresentadas pela CONTRATADA, notificará a mesma de sua decisão e a CONTRATADA ficará autorizada a emitir nota fiscal suplementar para o pagamento dos valores inicialmente controversos.

7.10.4.4. Decorrido o prazo previsto no item 7.10.4.3, sem que haja manifestação do CONTRATANTE, a CONTRATADA ficará autorizada a encaminhar a Nota Fiscal com base nos valores apurados nos relatórios e nas justificativas apresentados, sem prejuízo da posterior apuração dos níveis de serviço, em processo apartado, e da eventual recuperação de valores.

7.11. Do fluxo do processo de pagamento dos serviços executados em regime de empreitada por preço unitário

7.11.1. No prazo de até 20 (vinte) dias corridos, contados a partir da data da apresentação do relatório referido no item 7.4.1, o CONTRATANTE efetuará a avaliação do nível de cada serviço prestado e aplicará os redutores respectivos, previstos neste contrato, notificando a CONTRATADA de suas conclusões.

7.11.1.1. A CONTRATADA poderá apresentar Nota Fiscal com os valores incontroversos, até que se apurem eventuais inconsistências ou divergências entre os dados do CONTRATANTE e da CONTRATADA.

7.11.1.2. Por valores incontroversos entendem-se os itens cuja aferição do nível de serviço apresentada pelo CONTRATANTE foi aceita pela CONTRATADA e vice versa.

7.11.1.3. No prazo de 5 (cinco) dias úteis, contados da data da notificação prevista no item 7.11.1, a CONTRATADA poderá apresentar ao CONTRATANTE suas justificativas para os valores controversos, decorrentes da aplicação do acordo de níveis de serviço.

7.11.1.4. O CONTRATANTE realizará a avaliação das justificativas apresentadas pela CONTRATADA no prazo de 5 (cinco) dias úteis, contados a partir da data da sua entrega.

7.11.1.4.1. Caso o CONTRATANTE aceite as justificativas apresentadas pela CONTRATADA, notificará a mesma de sua decisão e a CONTRATADA ficará autorizada a emitir nota fiscal suplementar para o pagamento dos valores inicialmente controversos.

7.11.1.5. Decorridos os prazos previstos nos itens 7.11.1 e 7.11.1.4, sem que haja manifestação do CONTRATANTE, a CONTRATADA ficará autorizada a encaminhar as Notas Fiscais respectivas com base nos valores apurados nos relatórios e nas justificativas apresentados, sem prejuízo da posterior apuração dos níveis de serviço, em processo apartado, e da eventual recuperação de valores.

7.12. Do fluxo do processo de pagamento dos serviços medidos em horas técnicas

7.12.1. No prazo de até 20 (vinte) dias corridos, contados a partir da data da apresentação do relatório referido no item 7.6.1, o CONTRATANTE efetuará a avaliação do nível de cada serviço prestado e aplicará os redutores respectivos, previstos neste contrato, notificando a CONTRATADA de suas conclusões.

7.12.1.1. A CONTRATADA poderá apresentar Nota Fiscal com os valores incontroversos, até que se apurem eventuais inconsistências ou divergências entre os dados do CONTRATANTE e da CONTRATADA.

7.12.1.2. Por valores incontroversos entendem-se os itens cuja aferição do nível de serviço apresentada pelo CONTRATANTE foi aceita pela CONTRATADA e vice versa.

7.12.1.3. No prazo de 5 (cinco) dias úteis, contados da data da notificação prevista no item 7.12.1, a CONTRATADA poderá apresentar ao CONTRATANTE suas justificativas para os valores controversos, decorrentes da aplicação do acordo de níveis de serviço.

7.12.1.4. O CONTRATANTE realizará a avaliação das justificativas apresentadas pela CONTRATADA no prazo de 5 (cinco) dias úteis, contados a partir da data da sua entrega.

7.12.1.4.1. Caso o CONTRATANTE aceite as justificativas apresentadas pela CONTRATADA, notificará a mesma de sua decisão e a CONTRATADA ficará autorizada a emitir nota fiscal suplementar para o pagamento dos valores inicialmente controversos.

7.12.1.5. Decorridos os prazos previstos nos itens 7.12.1 e 7.12.1.4, sem que haja manifestação do CONTRATANTE, a CONTRATADA ficará autorizada a encaminhar as Notas Fiscais respectivas com base nos valores apurados nos relatórios e nas justificativas apresentados, sem prejuízo da posterior apuração dos níveis de serviço, em processo apartado, e da eventual recuperação de valores.

7.13. Do fluxo do processo de pagamento dos serviços de elaboração de ERS quando não debitado da cota de pontos de função garantida

7.13.1. No prazo de até 20 (vinte) dias corridos, contados a partir da data da apresentação do relatório referido no item 7.7.1, o CONTRATANTE efetuará a avaliação do nível de cada serviço prestado e aplicará os redutores respectivos, previstos neste contrato, notificando a CONTRATADA de suas conclusões.

7.13.1.1. A CONTRATADA poderá apresentar Nota Fiscal com os valores incontroversos, até que se apurem eventuais inconsistências ou divergências entre os dados do CONTRATANTE e da CONTRATADA.

7.13.1.2. Por valores incontroversos entendem-se os itens cuja aferição do nível de serviço apresentada pelo CONTRATANTE foi aceita pela CONTRATADA e vice versa.

7.13.1.3. No prazo de 5 (cinco) dias úteis, contados da data da notificação prevista no item 7.13.1, a CONTRATADA poderá apresentar ao CONTRATANTE suas justificativas para os valores controversos, decorrentes da aplicação do acordo de níveis de serviço.

7.13.1.4. O CONTRATANTE realizará a avaliação das justificativas apresentadas pela CONTRATADA no prazo de 5 (cinco) dias úteis, contados a partir da data da sua entrega.

7.13.1.4.1. Caso o CONTRATANTE aceite as justificativas apresentadas pela CONTRATADA, notificará a mesma de sua decisão e a CONTRATADA ficará autorizada a emitir nota fiscal suplementar para o pagamento dos valores inicialmente controversos.

7.13.1.5. Decorridos os prazos previstos nos itens 7.13.1 e 7.13.1.4, sem que haja manifestação do CONTRATANTE, a CONTRATADA ficará autorizada a encaminhar as Notas Fiscais respectivas com base nos valores apurados nos relatórios e nas justificativas apresentados, sem prejuízo da posterior apuração dos níveis de serviço, em processo apartado, e da eventual recuperação de valores.

7.14. Do fluxo do processo de pagamento dos serviços executados em regime de empreitada por preço unitário previstos item 5.7.4 (desenvolvimento extra cota de pontos de função com fator de ajuste e entrega em versão intermediária do Sistema)

7.14.1. No prazo de até 20 (vinte) dias corridos, contados a partir da data da apresentação do relatório referido no item 7.8.1, o CONTRATANTE efetuará a avaliação do nível de cada serviço prestado e aplicará os redutores respectivos, previstos neste contrato, notificando a CONTRATADA de suas conclusões.

7.14.1.1. A CONTRATADA poderá apresentar Nota Fiscal com os valores incontroversos, até que se apurem eventuais inconsistências ou divergências entre os dados do CONTRATANTE e da CONTRATADA.

7.14.1.2. Por valores incontroversos entendem-se os itens cuja aferição do nível de serviço apresentada pelo CONTRATANTE foi aceita pela CONTRATADA e vice versa.

7.14.1.3. No prazo de 5 (cinco) dias úteis, contados da data da notificação prevista no item 7.14.1, a CONTRATADA poderá apresentar ao CONTRATANTE suas justificativas para os valores controversos, decorrentes da aplicação do acordo de níveis de serviço.

7.14.1.4. O CONTRATANTE realizará a avaliação das justificativas apresentadas pela CONTRATADA no prazo de 5 (cinco) dias úteis, contados a partir da data da sua entrega.

7.14.1.4.1. Caso o CONTRATANTE aceite as justificativas apresentadas pela CONTRATADA, notificará a mesma de sua decisão e a CONTRATADA ficará autorizada a emitir nota fiscal suplementar para o pagamento dos valores inicialmente controversos.

7.14.1.5. Decorridos os prazos previstos nos itens 7.14.1 e 7.14.1.4, sem que haja manifestação do CONTRATANTE, a CONTRATADA ficará autorizada a encaminhar as Notas Fiscais respectivas com base nos valores apurados nos relatórios e nas justificativas apresentados, sem prejuízo da posterior apuração dos níveis de serviço, em processo apartado, e da eventual recuperação de valores.

7.15. Da apresentação das notas fiscais e demais documentos necessários para o pagamento

7.15.1 A CONTRATADA entregará as Notas Fiscais previstas nos itens 7.9.1.1, 7.9.1.4.1, 7.10.2, 7.10.4, 7.10.4.3.1, 7.10.4.4, 7.11.1.1, 7.11.1.4.1, 7.12.1.1, 7.12.1.4.1, 7.13.1.1, 7.13.1.4.1, 7.14.1.1 e 7.14.1.4.1 com os valores devidamente ajustados aos redutores aplicados pelo CONTRATANTE, na Diretoria de Tecnologia da Informação, após a notificação prevista nos itens 7.9.1, 7.9.1.4.1, 7.10.4, 7.10.4.3.1, 7.11.1, 7.11.1.4.1, 7.12.1, 7.12.1.4.1, 7.13.1, 7.13.1.4.1, 7.14.1,

7.14.1.4.1 acompanhada da seguinte documentação (artigo 71 combinado com o artigo 55, inciso XIII, da Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993):

- 7.15.1.1. Comprovante da regularidade perante a Fazenda Federal;
- 7.15.1.2. Comprovante da regularidade perante a Fazenda Estadual;
- 7.15.1.3. Comprovante da regularidade perante a Fazenda Municipal;
- 7.15.1.4. Comprovante da regularidade perante a Seguridade Social (INSS);
- 7.15.1.5. Comprovante da regularidade perante o FGTS;
- 7.15.1.6. Comprovante de regularidade perante a Justiça do Trabalho.

7.16. As certidões previstas no item 7.15.1 só serão aceitas com prazo de validade determinado no documento ou com data de emissão não superior a 180 (cento e oitenta) dias e deverão ser apresentadas em cópias autenticadas ou exibidas com os originais.

7.16.1. Caso a CONTRATADA possua cadastro com o CONTRATANTE e as certidões relacionadas no item 7.15.1 estejam dentro do prazo de validade, estas serão substituídas por documento emitido pela Comissão de Habilitação Cadastral do CONTRATANTE.

7.17. Caso a CONTRATADA não comprove a regularidade fiscal e trabalhista relacionada no item 7.15.1, e não consiga promover a regularização no prazo de 30 (trinta) dias, contados a partir do recebimento da notificação emitida pela Divisão de Contratos e Convênios do CONTRATANTE, será realizado o pagamento e iniciado o processo de cancelamento do contrato, com aplicação da multa rescisória prevista no item 9.3.

7.17.1. Verificando-se a existência de responsabilidade subsidiária ou solidária por parte do CONTRATANTE em relação a algum débito fiscal ou trabalhista da CONTRATADA, a fim de garantir o ressarcimento dos valores e indenizações devidos à Administração em decorrência da citada responsabilidade, o CONTRATANTE se reserva o direito de reter o valor correspondente quando da liberação do pagamento.

7.18. A não entrega dos documentos comprobatórios da prestação dos serviços relacionados neste contrato, nos termos previstos no Anexo VII, acarretará o sobrestamento do pagamento até que sejam solucionadas as pendências apontadas.

7.19. Sobre o valor de cada parcela incidirão as retenções previstas em lei; para tanto, a CONTRATADA deverá fazer apenas destaque na Nota Fiscal.

7.20. O CONTRATANTE compromete-se a efetuar o pagamento até o 10º (décimo) dia corrido contado a partir do aceite da respectiva Nota Fiscal pela Diretoria de Tecnologia da Informação do CONTRATANTE, desde que cumpridas as condições de pagamento previstas nos capítulos 7.15, 7.16 e 7.17.

7.20.1. O aceite da respectiva nota fiscal pela Diretoria de Tecnologia da Informação do CONTRATANTE se dará em até 2 (dois) dias úteis, contados a partir da data do seu recebimento.

7.21. No caso do não-pagamento da Nota Fiscal até o 11º (décimo primeiro) dia corrido contado a partir do aceite da respectiva Nota Fiscal pela Diretoria de Tecnologia da Informação do CONTRATANTE, por culpa exclusiva do CONTRATANTE, será efetuada a compensação financeira do 11º (décimo primeiro) dia até a data da efetiva quitação, reajustando-se o valor com base nos mesmos critérios adotados para a atualização das obrigações tributárias, em

observância ao que dispõe o artigo 40, inciso XIV, alínea “c”, da Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993.

8. PENALIDADES GERAIS, PROCEDIMENTO DE RETENÇÃO E CONVERSÃO EM MULTA COMPENSATÓRIO E DE APLICAÇÃO DAS DEMAIS PENALIDADES

8.1. Além das penalidades específicas previstas neste contrato, com amparo no Capítulo IV, Seção II, da Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993, são aplicáveis as seguintes sanções administrativas à CONTRATADA:

8.1.1. Advertência;

8.1.2. Multa;

8.1.3. Suspensão temporária de participar de licitações e impedimento de contratar com a Administração;

8.1.4. Declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração.

8.2. A penalidade de advertência será aplicada em caso de infrações cometidas que correspondam a pequenas irregularidades verificadas na execução do contrato, que venham ou não causar danos ao CONTRATANTE ou a terceiros.

8.3. A CONTRATADA estará sujeita às seguintes multas moratórias:

I – 0,02% (dois centésimos por cento) ao dia, calculada sobre o valor total do contrato, pela inobservância do prazo fixado para apresentação dos artefatos elencados nos itens 2.6.2, 2.6.2.2 e 14.3.2, limitada a 10% (dez por cento) do valor total do contrato;

II – o valor correspondente a 1 (um) Ponto de Função ao dia pela inobservância do prazo fixado nos itens 2.13.1, 4.1.1.2 e 4.1.3.1, limitada a 10% (dez por cento) do valor da nota fiscal referente ao serviço de aperfeiçoamento do Sistema;

III – o valor correspondente a 1 (um) Ponto de Função ao dia pela inobservância do prazo fixado no item 3.3.1, limitada a 10% (dez por cento) do valor mensal referente ao serviço de adaptação do Sistema. (atualização do anexo III); e

IV – o valor correspondente a 1 (uma) hora técnica ao dia pela inobservância do prazo fixado nos itens 5.4.2, 5.4.3.1, 5.4.4, 5.4.5 e 5.4.7, limitada a 10% (dez por cento) do valor da nota fiscal referente ao serviço realizado em regime de empreitada por preço unitário.

V – o valor correspondente a 1 (um) Ponto de Função ao dia pela inobservância do prazo fixado nos itens 5.10.2 e 5.13.3.5, limitada a 10% (dez por cento) do valor da nota fiscal referente ao serviço realizado em regime de empreitada por preço unitário.

8.4. Anualmente, depois de completados doze meses de vigência contratual, será feita a apuração de eventual retenção correspondente ao número de Indicadores de Resultados Obtidos:

8.4.1. Quanto aos serviços de adaptação do Sistema, conforme parâmetros dispostos no item 3.15, limitada ao montante correspondente a 8,3% (oito vírgula três por cento) do valor anual referente a estes serviços:

Indicador	Sanção
Até 2 (duas) ocorrências de indicador RUIIM no período de 12 (doze) meses	Advertência
De 3 (três) a 5 (cinco) ocorrências de indicador RUIIM no período de 12 (doze) meses	Multa compensatória de 1% sobre o valor anual do contrato quanto aos serviços de adaptação do Sistema
De 6 (seis) a 8 (oito) ocorrências de indicador RUIIM no período de 12 (doze) meses	Multa compensatória de 3% sobre o valor anual do contrato quanto aos serviços de adaptação do Sistema
De 9 (nove) a 12 (doze) ocorrências de indicador RUIIM no período de 12 (doze) meses	Multa compensatória de 5% sobre o valor anual do contrato quanto aos serviços de adaptação do Sistema
1 (uma) ocorrência de indicador INSATISFATÓRIO no período de 12 (doze) meses	Advertência
De 2 (duas) a 4 (quatro) ocorrências de indicador INSATISFATÓRIO no período de 12 (doze) meses	Multa compensatória de 3,3% sobre o valor anual do contrato quanto aos serviços de adaptação do Sistema
De 5 (cinco) a 8 (oito) ocorrências de indicador INSATISFATÓRIO no período de 12 (doze) meses	Multa compensatória de 5% sobre o valor anual do contrato quanto aos serviços de adaptação do Sistema
De 9 (nove) a 12 (doze) ocorrências de indicador INSATISFATÓRIO no período de 12 (doze) meses	Multa compensatória de 8,3% sobre o valor anual do contrato quanto aos serviços de adaptação do Sistema

8.4.2. Quanto aos serviços de evolução do Sistema e aqueles executados em regime de empreitada por preço unitário, conforme parâmetros dispostos no item 6.21, limitada ao montante correspondente a 10% (dez por cento) do valor anual referente a estes serviços:

Indicador	Sanção
1 (uma) ocorrência de indicador RUIIM ou INSATISFATÓRIO no período de 12 (doze) meses	Multa compensatória de 2% sobre o valor anual do contrato quanto aos serviços de evolução do Sistema e aqueles executados em regime de empreitada por preço unitário
2 (duas) ocorrências de indicador RUIIM no período de 12 (doze) meses	Multa compensatória de 3% sobre o valor anual do contrato quanto aos serviços de evolução do Sistema e aqueles executados em regime de empreitada por preço unitário
3 (três) ocorrências de indicador RUIIM no período de 12 (doze) meses	Multa compensatória de 5% sobre o valor anual do contrato quanto aos serviços de evolução do Sistema e aqueles executados em regime de empreitada por preço unitário
4 (quatro) ocorrências de indicador RUIIM no período de 12 (doze) meses	Multa compensatória de 8% sobre o valor anual do contrato quanto aos serviços de evolução do Sistema e aqueles executados em regime de empreitada por preço unitário
2 (duas) ocorrências de indicador INSATISFATÓRIO no período de 12 (doze) meses	Multa compensatória de 5% sobre o valor anual do contrato quanto aos serviços de evolução do Sistema e aqueles executados em regime de empreitada por preço unitário
3 (três) ocorrências de indicador INSATISFATÓRIO no período de 12 (doze) meses	Multa compensatória de 8% sobre o valor anual do contrato quanto aos serviços de evolução do Sistema e aqueles executados em regime de empreitada por preço unitário
4 (quatro) ocorrências de indicador INSATISFATÓRIO no período de 12 (doze) meses	Multa compensatória de 10% sobre o valor anual do contrato quanto aos serviços de evolução do Sistema e aqueles executados em regime de empreitada por preço unitário

8.5. Caso o valor da Nota Fiscal apresentada, após já ter sido aplicada a dedução correspondente à apuração do nível de serviço, for insuficiente para cobrir os valores decorrentes da eventual conversão da retenção em multa compensatória, ficará a penalidade adstrita ao valor da Nota Fiscal.

8.6. Após as eventuais retenções ou a manifestação do Gestor Operacional quanto ao cabimento da penalidade de advertência, a CONTRATADA será formalmente notificada a, querendo, apresentar defesa administrativa, em 5 (cinco) dias úteis, a ser apresentada junto ao Protocolo Administrativo, localizado no prédio-sede do Tribunal de Justiça, devendo ser endereçada ao Diretor-Geral Administrativo.

8.7. A defesa administrativa será analisada pela Diretoria de Material e Patrimônio depois de consultada a Diretoria de Tecnologia da Informação acerca dos motivos

ensejadores da retenção ou do cabimento da advertência e, após, seguirá para apreciação da autoridade competente.

8.8. Os valores retidos poderão ser convertidos, pela autoridade competente, em multa compensatória, caso indeferida a defesa administrativa; ou, se acolhidas as razões e fundamentos alegados pela CONTRATADA, ser-lhe-ão restituídos.

8.9. A sanção de suspensão temporária de participar de licitações e impedimento de contratar com a Administração será aplicável à CONTRATADA, em qualquer uma das seguintes situações:

8.9.1. Fizer declaração falsa;

8.9.2. Deixar de entregar documentação ou apresentar documentação falsa;

8.9.3. Comportar-se de modo inidôneo ou cometer fraude fiscal;

8.9.4. Não manter a proposta;

8.9.5. Ensejar o retardamento da execução do objeto;

8.9.6. Falhar injustificadamente ou fraudar a execução do contrato;

8.9.7. Não refazer, no prazo estipulado, o objeto do contrato recusado pelo CONTRATANTE;

8.9.8. Descumprir os prazos e condições previstas neste instrumento.

8.10. A sanção definida no item 8.1.3 poderá ter prazo de até 2 (dois) anos.

8.11. A sanção de declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração será aplicável nos casos em que o CONTRATANTE, após análise dos fatos, constatar que a CONTRATADA praticou falta grave.

8.11.1. A punição definida no item 8.1.4 perdurará enquanto houver os motivos determinantes da punição ou até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade, que será concedida sempre que a CONTRATADA ressarcir o CONTRATANTE pelos prejuízos resultantes e depois de decorrido o prazo não superior a 2 (dois) anos previsto no inciso IV do artigo 87 da Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993.

8.12. Caso indeferida defesa administrativa, será aplicada à CONTRATADA a penalidade cabível.

8.13. As sanções aplicadas à CONTRATADA serão obrigatoriamente registradas no Cadastro de Fornecedores do CONTRATANTE.

9. DA INEXECUÇÃO E DA RESCISÃO

9.1. A inexecução total ou parcial do contrato enseja a sua rescisão com as consequências contratuais e as previstas em lei, com fulcro no Capítulo III, Seção V, da Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993, nos seguintes modos:

9.1.1. Por ato unilateral e escrito do CONTRATANTE, nos casos previstos nos incisos I a XI e XVIII do artigo 78 da Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993;

9.1.2. Amigavelmente, por acordo das partes, mediante formalização de aviso prévio com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, reduzida a termo no processo, desde que haja conveniência para o CONTRATANTE;

9.1.3. Judicialmente nos termos da legislação vigente.

9.2. O descumprimento, por parte da CONTRATADA, de suas obrigações legais e/ou contratuais, assegura ao CONTRATANTE o direito de rescindir o contrato a qualquer tempo, independentemente de aviso, interpelação judicial e/ou extrajudicial.

9.3. A rescisão do contrato com base no item 9.1.1, sujeita a CONTRATADA à multa rescisória de 10% (dez por cento) sobre o saldo do contrato existente na data da rescisão, independentemente de outras multas aplicadas.

10. DO REAJUSTE DOS PREÇOS CONTRATADOS

10.1. Os valores contratados serão reajustados depois de decorridos 12 (doze) meses de vigência do contrato, adotando-se como índice o IGP-DI (Índice Geral de Preços), divulgado pela Fundação Getúlio Vargas – FGV –, contado a partir da data da apresentação da proposta, observados os valores praticados no mercado.

10.2. O prazo previsto no caput somente poderá ser alterado por força de lei, sendo obrigatória a apresentação, por parte da CONTRATADA, da documentação que comprove a origem do novo preço praticado.

11. SIGILO

11.1. A CONTRATADA e qualquer de seus prepostos é responsável pela manutenção do sigilo absoluto sobre quaisquer dados e informações contidos em quaisquer documentos e em quaisquer mídias, em conformidade com o Termo de Sigilo e Confidencialidade constante no Anexo XXI.

12. PRAZO DE GARANTIA DOS SERVIÇOS EXECUTADOS

12.1. A garantia dos serviços objeto deste contrato será prestada pelo período de 3 (três) meses, a contar do último dia de vigência do contrato.

12.2. Durante todo o período da garantia acima mencionado, a CONTRATADA deverá efetuar todas as manutenções corretivas de quaisquer erros ou falhas, sem ônus para o CONTRATANTE, decorrentes das implementações dos serviços de adaptação, aperfeiçoamento do Sistema e regime de empreitada por preço unitário, realizadas até o último dia de vigência do contrato.

12.2.1. As correções a que se refere o item anterior são aplicáveis na última versão disponibilizada em ambiente de homologação do CONTRATANTE.

12.3. As novas funcionalidades entregues pela CONTRATADA a título de prestação dos serviços de aperfeiçoamento do Sistema e regime de empreitada por preço unitário serão automaticamente incorporadas na cobertura dos serviços de adaptação do Sistema, a partir da data do aceite do CONTRATANTE.

12.3.1. A aplicação do item 12.3 não afasta a incidência do disposto no artigo 65, inciso I, alínea a da Lei n. 8.666/93, bem como as repercussões financeiras advindas de eventual alteração qualitativa bilateral do contrato, estas que se submeterão às previsões insertas do artigo 65, inciso II, alínea d, e seu §6º, também da Lei n. 8.666/93, desde que documentalmente comprovado o desequilíbrio econômico-financeiro inicialmente estabelecido.

13. DA RESPONSABILIDADE POR ATIVIDADES PREVISTAS NO CONTRATO

13.1. A CONTRATADA será a única responsável pelas atividades inerentes à execução do objeto previsto neste contrato, respondendo pela prestação dos serviços contratados e por eventuais prejuízos que venha a causar em decorrência de sua realização.

13.2. A CONTRATADA estará isenta de responsabilidade nos casos em que o CONTRATANTE realizar atividades que venham a causar danos ou alterar o comportamento e/ou funcionamento dos Sistemas, descritos no Anexo I, desde que devidamente comprovada a responsabilidade do CONTRATANTE.

13.3. O CONTRATANTE é o responsável exclusivo por rotinas e aplicativos próprios ou de terceiros que façam leitura ou coleta de dados a partir da base de

dados do Sistema objeto deste contrato, excetuados as rotinas e os aplicativos fornecidos pela CONTRATADA a terceiros.

13.3.1. Caberá ao CONTRATANTE a responsabilidade por adequar tais rotinas ou aplicativos sempre que houver alterações na modelagem do banco de dados ou em tabela de dados do Sistema promovidos pela CONTRATADA, inerentes à execução dos serviços, excetuados as rotinas e os aplicativos fornecidos pela CONTRATADA a terceiros.

13.3.2. A CONTRATADA deverá fornecer ao CONTRATANTE, na data da entrega de versão do Sistema para fins de homologação, o Relatório de Atualização de Versão, conforme Anexo XIX, contendo na seção “Script”, as descrições das alterações que vier a promover na modelagem do banco de dados, informando o nome de todas as entidades criadas e/ou modificadas (tabelas, visões, tipos, funções, procedures e qualquer objeto).

13.3.2.1. Caso a CONTRATADA não entregue ao CONTRATANTE a documentação referida no item 13.3.2 no prazo estabelecido, ou se o conteúdo apresentado for impreciso, inexato ou insuficiente, a CONTRATADA será responsabilizada pelos eventuais prejuízos causados às atividades do CONTRATANTE em decorrência das alterações promovidas.

13.3.3. Os esclarecimentos técnicos necessários para viabilizar a adequação das rotinas e dos aplicativos do CONTRATANTE às alterações que a CONTRATADA vier a promover na modelagem do banco de dados ou em tabela de dados, serão prestados sem qualquer custo adicional por meio do contrato de suporte técnico e manutenção corretiva em vigor, mantido com a CONTRATADA.

14. DO PRAZO DE CONTRATAÇÃO

14.1. A contratação terá vigência de 12 (doze) meses, contado a partir da assinatura do contrato, podendo ser prorrogado, nos termos do artigo 57, inciso II da Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993, mediante termo aditivo, se houver interesse das partes.

15. DA LEGISLAÇÃO APLICÁVEL E DOS CASOS OMISSOS

15.1. O presente contrato rege-se pelas disposições expressas na Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993, nas Instruções Normativas n. 2, de 30 de abril de 2008 (IN-02), e n. 4, de 12 de novembro de 2010 (IN-04), do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, na Resolução n. 182/2013, de 17 de outubro de 2013 do Conselho Nacional de Justiça, e também pelos preceitos de direito público, aplicando-lhes, supletivamente, os princípios da teoria geral dos contratos e as disposições de direito privado.

15.2. Os casos omissos serão resolvidos aplicando-se a legislação vigente, recorrendo-se à analogia, aos costumes e aos princípios gerais do direito.

16. DOS DOCUMENTOS COMPLEMENTARES QUE COMPÕEM ESTE

16.1. Compõem o presente contrato os seguintes anexos:

Anexo I	– Módulos e funcionalidades que compõe o Sistema
Anexo II	– Ambiente computacional do TJSC
Anexo III	– Ambiente computacional homologado para o Sistema
Anexo IV	– Calendário de versões ordinárias do Sistema
Anexo V	– Da abertura e acompanhamento dos chamados
Anexo VI	– [DPVS] Documento de Planejamento da Versão do Sistema
Anexo VII	– Documentação a ser entregue por fase do ciclo de desenvolvimento do Sistema
Anexo VIII	– [DEPT] Documento de Especificação de Plano de Trabalho
Anexo IX	– [RA] Relatório de Atividades
Anexo X	– [DIR] Documento Inicial de Requisitos
Anexo XI	– [EPD] Documento de Especificação Preliminar da Demanda
Anexo XII	– [ERS] Documento de Especificação de Requisitos do Sistema
Anexo XIII	– Fronteiras do Sistema
Anexo XIV	– Itens não mensuráveis pela técnica de Análise de Pontos de Função
Anexo XV	– Planilha de Pontos de Função
Anexo XVI	– Progresso do Ciclo de desenvolvimento
Anexo XVII	– Documento de Especificação de Migração de Dados
Anexo XVIII	– Requisitos Não-Funcionais
Anexo XIX	– [RAV] Relatório de Atualização da Versão
Anexo XX	– Preços unitários
Anexo XXI	– Termo de sigilo e confidencialidade
Anexo XXII	– Funcionalidades para desenvolvimento nas raiais paralelas
Anexo XXIII	– [CTE] Caso de Testes
Anexo XXIV	– Relatório Modelo de Evidências da Contagem de Pontos de Função

17. DO FORO

17.1. Fica eleito o Foro da comarca da Capital, com renúncia expressa de qualquer outro, por mais privilegiado que seja, para nele serem dirimidas dúvidas e questões oriundas deste contrato.

Florianópolis, 18 de dezembro de 2015.

ESTADO DE SANTA CATARINA – PODER JUDICIÁRIO
Nelson Schaefer Martins
PRESIDENTE

SOFTPLAN PLANEJAMENTO E SISTEMAS LTDA.
Ison Aparecido Stabile
SÓCIO ADMINISTRADOR

ANEXO II – FORMULÁRIO DE NOVAS IMPLEMENTAÇÕES/ALTERAÇÕES

NOVAS IMPLEMENTAÇÕES/ALTERAÇÕES

Nome (quem é o demandante/solicitante): Clique aqui para digitar texto.

Cargo/Função: Clique aqui para digitar texto.

Lotação: Clique aqui para digitar texto.

Data do preenchimento: Clique aqui para inserir uma data.

Este questionário foi montado como uma adaptação da metodologia 5w2h. A intenção é auxiliar no entendimento, pelos desenvolvedores, da demanda e sua abrangência, de modo a evitar interpretações equivocadas, resultando em implementações inadequadas, culminando em prejuízo ao erário e morosidade à entrega de alterações e novas implementações importantes. Portanto, é fundamental detalhar o máximo possível as respostas.

Maiores informações sobre a metodologia 5w2h: <http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-5w2h-e-como-ele-e-utilizado/>

<p>O que? (Descrição sucinta do que se deseja. Ex.: Desejo que seja criada uma nova coluna no fluxo de trabalho com a data da conclusão do processo) Clique aqui para digitar texto.</p>
<p>Onde? (Sistema e tela afetados pela solicitação. Ex.: SAJ/PG5, Menu Andamento, Tela Fluxo de Trabalho, Fluxo Cível Genérico, Subfluxo de Processo, Filas Concluído para Despacho, Concluído para Sentença) Clique aqui para digitar texto.</p>
<p>Por quê? (Razão pela qual a alteração é necessária. Ex.: Evitar a perda da informação, no Fluxo de Trabalho, da data de conclusão a cada troca de fila) Clique aqui para digitar texto.</p>
<p>Quando? (Data limite para entrega da funcionalidade e fundamentação, quando houver. Ex.: Entrada em vigor do Novo Código de Processo Civil, para verificação da ordem cronológica de julgamento) Clique aqui para digitar texto.</p>
<p>Como? (Sugestão de como resolver o problema. Ex.: Criar coluna contendo a data da última movimentação de conclusão) Clique aqui para digitar texto.</p>
<p>Quem? (Usuários que serão afetados pela entrega da funcionalidade. Ex.: Servidores de Cartório, Gabinete e Magistrados) Clique aqui para digitar texto.</p>
<p>Conte-nos como você trabalha. (Descreva o procedimento realizado que reflete o problema reportado. Ex.: Quando eu envio o processo à conclusão, o assessor jurídico o aloca para outros assessores e estagiários, movendo para as filas Concluído 1, Concluído 2 etc. Isso altera a data de entrada do processo na fila e causa a perda da informação da data de conclusão do processo no Fluxo de Trabalho) Clique aqui para digitar texto.</p>
<p>Esquecemos de algo? Sinta-se à vontade para utilizar desenhos, captura de telas, esquemas, fluxogramas e outros meios que julgar necessário para melhor descrever o seu problema e as soluções propostas. Clique aqui para digitar texto.</p>