

## **Empreendedorismo no setor público no pós-pandemia: o poder judiciário online**

Entrepreneurship in the public sector in the post-pandemic: the online judiciary

Emprendimiento en el sector público en la pospandemia: el poder judicial en línea

Recebido: 11/08/2022 | Revisado: 22/08/2022 | Aceito: 23/08/2022 | Publicado: 31/08/2022

**Ygor Felipe Távora da Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0154-7860>

Universidade do Vale do Itajaí, Brasil

E-mail: [ygor\\_lip@hotmail.com](mailto:ygor_lip@hotmail.com)

**Andrea Lanza Cordeiro de Souza**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9457-9532>

Universidade do Vale do Itajaí, Brasil

E-mail: [alcsouza@uea.edu.br](mailto:alcsouza@uea.edu.br)

### **Resumo**

A pandemia viral causada pelo Covid-19 alterou a rotina diária das pessoas, assim como das empresas, sejam elas públicas ou privadas. Medidas extremas se tornaram necessárias para conter a disseminação do vírus, sendo preciso promover um isolamento social. Essa realidade afetou o já sobrecarregado Sistema Judiciário brasileiro, exigindo a modernização e melhoria dos serviços prestados à sociedade. Sendo assim, o objetivo desse estudo foi compreender sobre o empreendedorismo como inovação no setor público, em especial no poder judiciário. A metodologia utilizada para desenvolver o trabalho foi a revisão bibliográfica, através de consultas a livros, legislações, publicações do Governo Brasileiro e artigos publicados em periódicos da área. Pode-se concluir que a pandemia acelerou o processo de modernização do setor público, em especial do poder judiciário, com uso de ferramentas como teletrabalho e inteligência artificial. Para tanto, observou-se que é necessário empreendedorismo e planejamento estratégico para que estes setores consigam funcionar de forma eficiente, com essas novas tecnologias, para prestar um serviço de qualidade, mesmo diante de um estado de calamidade pública.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Setor público; Sistema judiciário.

### **Abstract**

The viral pandemic caused by Covid-19 changed the daily routine of people, as well as companies, whether public or private. Extreme measures have become necessary to contain the spread of the virus, and social isolation must be promoted. This reality affected the already overloaded Brazilian Judicial System, requiring the modernization and improvement of services provided to society. Thus, the aim of this study was to understand entrepreneurship as innovation in the public sector, especially in the judiciary. The methodology used to develop the work was the literature review, through consultations with books, legislation, publications of the Brazilian Government and articles published in journals in the area. It can be concluded that the pandemic accelerated the process of modernization of the public sector, especially the judiciary, using tools such as telework and artificial intelligence. Therefore, it was observed that it is necessary entrepreneurship and strategic planning for these sectors to be able to function efficiently, with these new technologies, to provide a quality service, even in the face of a state of public calamity.

**Keywords:** Entrepreneurship; Public sector; The judiciary.

### **Abstracto**

La pandemia viral provocada por el Covid-19 cambió la rutina diaria de las personas, así como de las empresas, ya sean públicas o privadas. Se han hecho necesarias medidas extremas para contener la propagación del virus y se debe promover el aislamiento social. Esta realidad afectó al ya sobrecargado Sistema Judicial Brasileño, requiriendo la modernización y mejora de los servicios prestados a la sociedad. Así, el objetivo de este estudio fue entender el emprendimiento como innovación en el sector público, especialmente en el poder judicial. La metodología utilizada para desarrollar el trabajo fue la revisión de la literatura, a través de consultas con libros, legislación, publicaciones del Gobierno brasileño y artículos publicados en revistas del área. Se puede concluir que la pandemia aceleró el proceso de modernización del sector público, especialmente del poder judicial, utilizando herramientas como el teletrabajo y la inteligencia artificial. Por lo tanto, se observó que es necesario el emprendimiento y la planificación estratégica para que estos sectores puedan funcionar de manera eficiente, con estas nuevas tecnologías, para brindar un servicio de calidad, incluso frente a un estado de calamidad pública.

**Palabras clave:** Emprendimiento; Sector público; El poder judicial.

## 1. Introdução

O mundo hoje sofre uma pandemia viral, que alterou completamente a rotina do dia a dia das pessoas e, também, das empresas, sejam elas públicas ou privadas. Conforme explicam Aguiar *et al.* (2020, p.1), em dezembro de 2019 foi identificado um novo vírus, proveniente da cidade de Wuhan, na China, que gerou um grupo de casos de pacientes apresentando pneumonia. Foi, assim, identificado um novo coronavírus, que recebeu o nome de SARS-COV-2, sendo a doença chamada de Covid-19 pela Organização Mundial da Saúde (OMS).

Com a evolução da epidemia, percebeu-se que o curso da infecção possuía características de patogenicidade e transmissibilidade particulares, levando a OMS a, em 30 de janeiro de 2020, reunir um comitê de emergência para discutir o surto, sendo declarado o estado de Emergência de Saúde Pública de âmbito internacional. Posteriormente, em 11 de março de 2020, foi declarada a pandemia. Sabe-se hoje que essa infecção se transmite por meio de gotículas respiratórias, contato direto com secreções infectadas ou superfícies contaminadas e pode ocorrer em qualquer pessoa, em todas as idades (Aguiar *et al.*, 2020, p.1).

Fato é que hoje se enfrenta o maior desafio sanitário do século XXI e, em nível de Brasil, em resposta à essa situação pandêmica, em 3 de fevereiro de 2020 o Ministério da Saúde declarou Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional, o que foi reforçado em 20 de março de 2020, pelo Congresso Nacional, que decretou estado de calamidade pública (Harzheim *et al.*, 2020, p.2494).

Portanto, para conter a pandemia, medidas extremas foram absolutamente necessárias no intuito de reduzir a transmissão e diminuir a quantidade de infectados, com o objetivo de não sobrecarregar os sistemas de saúde. Dessa forma, foi preciso fazer isolamento social, interromper reuniões de massa, fechar escolas, fechar fronteiras, priorizar compras *online*, trabalho em *home office* e atendimentos telepresenciais (Braga, 2020, p.360; Llor & Moragas, 2020, p.294).

Essa nova realidade afetou ainda mais o sobrecarregado Sistema Judiciário brasileiro, que já enfrentava um grande fluxo de processos em tramitação, com significativo congestionamento no processamento dos mesmos, gerando um desequilíbrio entre tramitação e julgados, com consequências prejudiciais à sociedade. Essa situação já exigia a modernização e melhoria dos serviços prestados à sociedade, fazendo com que a pandemia tornasse urgentes inovações e atitudes empreendedoras dos profissionais que atuam no setor público.

Chiavenato (2007, p.7) define que ser empreendedor é ser uma pessoa com sensibilidade e habilidade financeira para os negócios, é ser dinâmico e realizador de propostas. Para Bernardi (2012, p.67) o empreendimento surge da observação, da percepção e da análise de atividades, tendências e desenvolvimentos, na cultura, na sociedade, nos hábitos sociais e de consumo. Segundo Brito *et al.* (2013, p.16), empreender significa, também, fazer o que já é feito de uma forma diferente, inteligente e inovadora.

Justifica-se o interesse pelo tema devido ao fato de o poder judiciário, dentre as várias instituições públicas, ser a que menos se modernizou ao longo dos anos, seja pela escassez de recursos ou pela falta de compreensão de seu importante papel em favor da cidadania. Mas, esse setor precisou inovar e utilizar novas ferramentas para continuar prestando serviços no período dessa pandemia de Covid-19. Portanto, torna-se relevante repensar a administração pública e o setor público no sentido de otimizar suas ferramentas para atender as necessidades da sociedade, mesmo em período de calamidade pública.

A proposta desse estudo foi pesquisar sobre o empreendedorismo como inovação no setor público, em especial no poder judiciário buscando elucidar como funciona o setor público e quais suas principais características, assim como buscar descrever o que é o empreendedorismo e trazer exemplos de ações empreendedoras no poder judiciário no pós-pandemia.

Para a consecução dos objetivos propostos, o método utilizado para este trabalho foi a pesquisa bibliográfica e documental, utilizando-se de livros, legislações e publicações oficiais do Governo Brasileiro e, também, artigos publicados,

pesquisados através das bases de dados Scielo, CAPES e Google Acadêmico, a fim de que pudesse atender à abordagem qualitativa e se procedessem descrições e devidas conexões que reverberassem à compreensão do empreendedorismo no setor público.

## 2. Revisão

### 2.1 O setor público

As funções básicas do setor público e do privado são praticamente idênticas. Porém, os gestores/dirigentes das organizações públicas são obrigados a enfrentar limitações que não são encontradas nas atividades privadas (comercial e industrial), pois espera-se dos gestores públicos que lidem com metas ambíguas e contraditórias, com expectativas fora da realidade e um controle inadequado sobre seus próprios recursos administrativos (Santos, 2017, p.19).

Na administração privada, o gestor recebe do proprietário ordens e instruções de como administrar as empresas que lhe são confiadas, porém há autonomia decisória. Já na administração pública estas ordens e instruções estão concretizadas por leis, regulamentos e atos especiais dentro da moral da instituição pública em questão. Com isso, o gestor público tem o dever indeclinável de agir segundo os preceitos do direito e da moral administrativa instituídos. Ou seja, enquanto na administração particular é lícito fazer tudo o que a lei não proíbe, na administração pública só é permitido fazer o que a lei autoriza. E isso engessa a autonomia da administração pública (Santos, 2017, p.19-20).

A administração pública seria a execução minuciosa e sistemática do Direito Público. Trata-se do conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do governo, associado ao conjunto de funções necessárias aos serviços públicos em geral. Em sentido operacional, trata-se do desempenho perene e sistemático, legal e técnico dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Resumindo, a administração pública seria parte da ciência da administração que se refere ao governo, e se ocupa principalmente do Poder Executivo, no qual se faz o trabalho do governo, embora haja problemas administrativos relacionados também aos poderes Legislativo e Judiciário (Santos, 2017, p.20).

Silva (2006, *online*) também explica que a administração pública é aquela operada por agentes públicos no exercício de uma função, sendo o exercício dessa função (pública), em um Estado de Direito, voltada necessariamente ao cumprimento de uma finalidade, estabelecida em lei e voltada à realização do interesse público, do bem comum. De Toni (2003, p.5) complementa dizendo que a administração da coisa pública não objetiva lucro comercial. Na verdade, ele é substituído pela necessidade crescente de racionalidade do gasto público para assegurar níveis de justiça social crescentes.

O Artigo 37 da Constituição Federal Brasileira apresenta a seguinte definição: “*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, publicidade e eficiência*” (Brasil, 1988, *online*).

Já a Gestão Pública refere-se às funções da gerência pública nos negócios de governo. Assim, a gestão pública associa-se a uma forma de mandato de administração, ou seja, este mandato tem uma duração pré-estabelecida, uma fase. Portanto, a gestão teria as mesmas características da administração, porém válida por um período determinado (Santos, 2017, p.21).

Contudo, verifica-se que a gestão do setor público, especialmente no âmbito municipal, se caracteriza pelo imprevisto e pela falta de planejamento, com reflexos profundos na formulação e na implementação de políticas públicas e, de modo particular, na articulação entre elas. Nessa gestão, o que geralmente se observa é que o governante age normalmente sem um plano, atua de acordo com as circunstâncias emergenciais que vão acontecendo no dia a dia, ou seja, as organizações atuam de forma anárquica ou de maneira improvisada (Silva *et al.*, 2009, p.2).

Assim, o que se percebe na qualidade gerencial existente nos setores públicos é que ela está baseada num conjunto de valores que instituiu e mantém a cultura da burocracia. Isto significa que o enfoque das organizações governamentais está no

processo e não no resultado. Não está ligado, portanto, ao cidadão, do qual, não por acaso, o Estado e os governos estão hoje distanciados. Existe uma estrutura com organogramas, ministérios, secretarias, divisões de ministérios e de secretarias, equipes e um conjunto de leis que determinam tudo o que se pode ou não fazer. E é a partir dessas estruturas e suas leis, instruções normativas, portarias e regulamentos que se elabora um programa ou projeto, uma ação concreta que deveria ter resultados para o cidadão (Brasil, 2000, p.8).

E o que se observa é que a maior parte dos governos tem baixa capacidade para governar. Os problemas só são enfrentados quando se transformam em urgências na agenda, mas neste ponto os custos da solução, quando existem, são muito mais altos. O processamento político dos problemas acontece sem profundidade técnica, enquanto os processos técnicos não têm viabilidade política. A perda crescente de governabilidade acaba por desvalorizar o processo democrático perante a população e a democracia padece pelos resultados que promete e não consegue alcançar (De Toni, 2003, p.7).

Corrêa (2007, p.488) confirma que a preocupação em reestruturar o Estado e aprofundar os mecanismos de democracia vem tomando a atenção de especialistas no mundo todo, fazendo com que a economia política alcance visibilidade globalizada. Porém, o intento dos cientistas políticos e economistas em estudarem o fenômeno da interrelação entre democracia e mercado está extremamente relacionado à emergência de um novo modelo de atuação estatal.

Isto porque, desde que ficou detectada a obsolescência do modelo burocrático weberiano, que perdurou até a década de 1980, e a partir de um diagnóstico da incapacidade do Estado de atendimento dos anseios da administração pública e dos cidadãos, novos modelos vem surgindo na direção de um modelo de Estado gerencial. As mudanças verificadas em diversos países do mundo, apesar de um longo processo de mudanças, permanecem. Reformas de Estado continuam acontecendo e sua relação com a democracia permanece sendo um desafio para os governos que as promovem (Corrêa, 2007, p.489).

Mas é preciso ter um Estado disposto a prestar os serviços públicos essenciais, garantindo a qualidade e a quantidade do crescimento econômico que possam satisfazer as necessidades de desenvolvimento, sob quaisquer circunstâncias (Santos, 2010, p.13).

Como afirmam Dallabona e Dirksen (2012, p.1), é crescente no Brasil o pensamento de que a prestação do serviço público deve ser melhorada, visto que diariamente verificam-se nos noticiários reclamações da população sobre a demora e a ineficiência na prestação dos serviços. Com isso fica evidente a importância de um planejamento estratégico para a melhor prestação do atendimento aos cidadãos. Os autores também alertam que, a forma de planejamento que mais se encaixa nos objetivos da administração pública é aquela que direciona o planejamento ajustando as diretrizes a serem seguidas para a melhor eficiência na prestação do serviço público vislumbrando o interesse social.

Melhorar a mecânica de funcionamento de uma organização pública não é suficiente para que ela produza bons resultados. Primeiro, é preciso pensar que resultados se desejam, como fruto do funcionamento dessa organização, que é o Estado (nas esferas federal, estadual e municipal), para depois definir que mecanismos internos devem ser transformados. A reforma do Estado, que se faz necessária, é basicamente gerencial. Porém, mudar a qualidade gerencial dos governos federal, estadual e municipal não é apenas reforma, é mais do que isso: é transformação. Trata-se de trocar o paradigma da qualidade gerencial que existe hoje pelo modelo que vai permitir à organização avançar e desempenhar os papéis que lhe competem (Brasil, 2000, p.4).

Portanto, a primeira mudança deve consistir em desburocratizar, deslocar o foco da preocupação de obedecer às regras em compartimentos estanques, como ministério, secretarias, departamentos e respectivos programas, e estabelecer o processo inverso, ou seja, primeiro, identificar objetivamente o que precisa ser feito e, depois, subordinar a organização, a estruturação, a normatização, o conhecimento, a qualificação e o arranjo de pessoas em equipes à busca do resultado. Este é um ponto importante de mudança da qualidade administrativa. Afinal, empreender significa obter resultados e uma gestão empreendedora significa gestão voltada para resultados, e esta gestão pressupõe agilidade, dinamismo e flexibilidade (Brasil, 2000, p.11).

## 2.2 Empreendedorismo

O termo empreendedor (*entrepreneur*) possui origem francesa e significa assumir riscos e começar algo novo. Já o termo empreendedorismo foi criado pelo escritor e economista Richard Cantillon, no séc. XVII, que foi um dos primeiros a distinguir o empreendedor (pessoa que assume riscos) do capitalista (fornecedor de capital). No ano de 1814, o economista francês Jean-Baptiste Say utilizou o termo “empreendedor” para identificar aquele indivíduo que transfere recursos econômicos de um setor de baixa produtividade para um setor de produtividade mais elevada. Assim, enfatizou a importância do empreendedor para o bom funcionamento do sistema econômico (Brito *et al.*, 2013, p.15).

Empreender é muito mais do que somente arriscar-se em algo novo, mas principalmente ter a capacidade de assumir riscos, aplicar os conhecimentos adquiridos e pôr à prova as suas habilidades. O estudioso econômico Richard Cantillon (Faria & Silva, 2006, p.2), utilizou o termo empreendedorismo pela primeira vez dentro da perspectiva econômica, numa espécie de busca em tentar explicar os riscos de se comprar algo sem a certeza de que houvesse êxito no resultado de tal ação.

Pode-se dizer que empreender envolve habilidades inerentes ao ser humano, como independência, liderança, realização, capacidade de assumir riscos, criatividade, entre outras. E a sinergia dessas habilidades entre os profissionais é que contribui para a exploração do papel do empreendedorismo no crescimento econômico nacional (Fernandes *et al.*, 2015, p.2).

Empreendedorismo é concebido como a arte de conduzir a inovação e destruir processos criativos, ou seja, acompanhar a dinâmica de mercados, processos e procedimentos e a partir de então, manter a capacidade contínua de renovação, realizar rearranjos produtivos e contribuir com o crescimento econômico (Schumpeter, 1988, p.48).

Na opinião de Baggio e Baggio (2014, p.25), o perfil empreendedor é essencial para o processo de desenvolvimento econômico, e modelos empreendedores estão levando em conta os sistemas de valores da sociedade, em que são fundamentais os comportamentos individuais dos seus integrantes. Sendo assim, pode-se afirmar que, não haverá desenvolvimento econômico sem que em sua base existam líderes empreendedores. Estes autores definem o empreendedorismo da seguinte forma:

O empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos. É assumir um comportamento proativo diante de questões que precisam ser resolvidas. O empreendedorismo é o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas. É a busca do autoconhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude de abertura para novas experiências e novos paradigmas (Baggio & Baggio, 2014, p.26).

O empreendedor deve estar preparado, ter ideias criativas, saber planejar e principalmente ter uma mínima noção de contabilidade, pois a prática contábil é importante não apenas para o profissional da contabilidade, mas também para quem é o dono ou administra o negócio. Mesmo por que, além de necessitar de capital, trabalho e talento o empreendedor deve saber se seu negócio está apresentando boa rentabilidade e lucratividade, se está apenas mantendo um equilíbrio das contas ou se realmente está entrando em processo falimentar (Andrade, 2012, *online*).

Empreendedores sabem explorar as oportunidades geradas pelas mudanças, como as trazidas pela tecnologia, na preferência dos consumidores, nas normas sociais etc. Isso define empreendedor e empreendedorismo: o empreendedor busca a mudança, responde e explora a mudança como uma oportunidade (Baggio & Baggio, 2014, p.26).

Assim, um empreendedor é capaz de conceder a algo já existente uma nova funcionalidade, e com frequência se empenha em descobrir novas oportunidades para inovar, não tendo medo de assumir riscos (Brito *et al.*, 2013, p.16). Por isso, um bom empreendedor deve buscar agregar valor à produtos e serviços e, para tanto, precisa estar permanentemente preocupado com a gestão de recursos e com os conceitos de eficiência e eficácia (Baggio & Baggio, 2014, p.26).

Dornelas (2016, p.19-20) reporta que o empreendedorismo no Brasil iniciou por volta da década de 1990, com entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e o Sociedade Brasileira de Exportação de Software

(Softex), o que até então era atividades de pequenas empresas que não possuíam orientação nenhuma em suas atividades. Vale ressaltar que o próprio SEBRAE passou então a ser referência na orientação de pequenas empresas.

### 3. Metodologia

A metodologia aplicada, para alcance dos objetivos propostos, constitui-se descritivo utilizando os aportes da literatura com a finalidade de compreender sobre o empreendedorismo como inovação no setor público, em especial no poder judiciário.

Para Vom Brocke, Rosemann (2013), os estudos descritivos procuram especificar as propriedades, as características e os perfis de pessoas, grupos, comunidades, processos, objetos ou qualquer outro fenômeno que possa ser submetido a uma análise. É útil para mostrar com precisão os ângulos ou dimensões de um fenômeno, acontecimento, comunidade, contexto ou situação.

Para a consecução dos objetivos propostos, o método utilizado para este trabalho foi a pesquisa bibliográfica e documental, utilizando-se de livros, legislações e publicações oficiais do Governo Brasileiro e, também, artigos publicados, pesquisados através das bases de dados Scielo, CAPES e Google Acadêmico, a fim de que pudesse atender à abordagem qualitativa e se procedessem descrições e devidas conexões que reverberassem à compreensão do empreendedorismo no setor público.

O mesmo autor salienta que a pesquisa exploratória é realizada quando o objetivo é examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, sobre o qual se tem muitas dúvidas ou que não foi abordado. Ajuda o pesquisador a se familiarizar com fenômenos desconhecidos, obter informação para realizar uma pesquisa mais completa de um contexto específico, pesquisar novos problemas, identificar conceitos ou variáveis promissoras, estabelecer prioridades para pesquisas futuras ou sugerir afirmações e postulados (Vom Brocke, Rosemann, 2013).

A abordagem aplicada foi bibliográfica e documental, enriquecida com os dispositivos legais e entendimentos jurisprudenciais aplicáveis à espécie. Bonat (2009) conceitua a pesquisa bibliográfica no âmbito jurídico como:

Pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Mas ela também inclui outras formas de publicação, tais como artigos de jornais e revistas dirigidos ao público em geral. No caso da pesquisa jurídica, é importante também o estudo de documentos como leis, repertórios de Jurisprudência, sentenças, contratos, anais legislativos, pareceres, entre outros - constituindo uma vertente específica da pesquisa bibliográfica que podemos chamar de documental.

Para o desenvolvimento do embasamento científico foi realizada uma pesquisa bibliográfica com autores novos e contemporâneos. “A pesquisa bibliográfica é fundamentada nos conhecimentos de biblioteconomia, documentação e bibliografia; sua finalidade é colocar o pesquisador em contato com o que já se produziu e registrou a respeito do seu tema de pesquisa” (De Pádua, 2019, p. 55).

Com fonte de dados da literatura jurídica, após realizar o levantamento das referências pertinentes a pesquisa será usada um programa de busca jurídicos, legislativos e acadêmicos. Para descrição dos resultados propostos a abordagem utilizada propõe-se qualitativa. Conforme Vom Brocke, Rosemann (2013), o enfoque qualitativo utiliza a coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aprimorar perguntas da pesquisa no processo de interpretação. A literatura desempenha é um elemento que ajuda a justificar a necessidade de pesquisar um problema formulado

### 4. Resultados

A ideia da incorporação do empreendedorismo no setor público foi fomentada pelo pensamento neoliberal e se consolidou com o surgimento do modelo de administração pública gerencial, denominado *new public management*. Apesar de a

produção científica relacionada à noção de empreendedorismo aplicada ao setor público vir ganhando destaque em âmbito internacional, no Brasil essa produção ainda é bastante incipiente. Isto pode ser consequência do atual estágio da administração pública brasileira e, também, pelo caráter de novidade do governo empreendedor (Morais *et al.*, 2015, p.27).

No momento atual, essa atitude empreendedora se faz ainda mais importante, pois os serviços públicos estão entre os setores mais sensíveis da economia e estão sofrendo os impactos do isolamento social. Em tempos de crise, no poder judiciário, a mediação, que é uma espécie de resolução de litígios, ganha proporções muito maiores, no intuito de evitar um processo judicial, conseguindo uma solução amigável entre as partes. Para essa possibilidade de permitir opções com base no consenso e a flexibilidade procedimental dos modos consensuais de resolução, exige mediadores capacitados, dentre advogados públicos na posição dos mais adequados para resolver satisfatoriamente esses conflitos (Ferreira, 2020, p.45).

Castells (2009, p.421) quando já trazia seu conceito de sociedade em redes, acrescia que as pessoas passam boa parte de seu tempo em atividades que envolvam computadores, *smartphones* e estão em rede, conectadas pela *internet*, com acesso à todas as mídias sociais, interagindo e trocando dados, informações das mais diversas ordens.

Partindo desse pressuposto, importa afirmar que pessoas em rede, conectadas através das mais diversas tecnologias, buscam também serviços rápidos e possuem capacidade de mobilização várias outras pessoas, sendo assim, estas pessoas, que configuram atualmente algo em torno de mais de 4,021 bilhões de pessoas no mundo (We Are Social, 2018, *online*), também esperam do poder público, a mesma inovação e rapidez.

Nessa pandemia, de forma empreendedora, os estados federados passaram a estruturar as suas respectivas Câmaras e, alguns deles, pelas suas Procuradorias, conjugando esforços e fazendo intercâmbio cultural permanente entre diversos órgãos da advocacia pública de vários estados, no intuito de fornecer respostas mais adequadas e integradas com a realidade vivida (Ferreira, 2020, p.44).

Assim, no âmbito do Poder Judiciário, o teletrabalho tem sido uma ferramenta de grande importância na pandemia. De acordo com Goulart (2009, p.16), o crescimento científico e tecnológico, diante do cenário de globalização, favoreceu e potencializou as conexões virtuais. Ao se harmonizar e associar todas as ferramentas provenientes dos empreendedores e inovadores com esse desenvolvimento tecnológico, bem como com a necessidade de enfrentar os desafios para melhorar as relações de trabalho, o teletrabalho se tornou um processo viável e importante na concessão de uma nova forma de exercer tarefas no campo do trabalho.

O teletrabalho é definido como uma modalidade de trabalho realizada de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos, tendo sua regulamentação no poder judiciário através da Resolução nº 227, de 16 de junho 2016, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) (Brasil, 2016, *online*), que sofreu alterações pelas Resoluções nº 298/2019, nº 371/2021 e nº 375/2021, também do CNJ. Seus objetivos são:

- I – Aumentar a produtividade e a qualidade de trabalho dos servidores;
- II – Promover mecanismos para atrair servidores, motivá-los e comprometê-los com os objetivos da instituição;
- III – Economizar tempo e reduzir custo de deslocamento dos servidores até o local de trabalho;
- IV – Contribuir para a melhoria de programas socioambientais, com a diminuição de poluentes e a redução no consumo de água, esgoto, energia elétrica, papel e de outros bens e serviços disponibilizados nos órgãos do Poder Judiciário;
- V – Ampliar a possibilidade de trabalho aos servidores com dificuldade de deslocamento;
- VI – Aumentar a qualidade de vida dos servidores;
- VII – Promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade;
- VIII – Estimular o desenvolvimento de talentos, o trabalho criativo e a inovação;
- IX – Respeitar a diversidade dos servidores;
- X – Considerar a multiplicidade das tarefas, dos contextos de produção e das condições de trabalho para a concepção e implemento de mecanismos de avaliação e alocação de recursos (Brasil, 2016, *online*).

Mas o empreendedorismo no setor público não deve se restringir ao teletrabalho. O poder judiciário deve ser manter atento ao avanço tecnológico, em especial a denominada Quarta Revolução Industrial (que no Direito é conhecida como Direito 4.0), e visar inovações que permitam diminuir o tempo para solução de lides, gerando economia processual e a integração e uniformidade de suas decisões. Para tanto, vem se valendo do aprimoramento dos seus meios tecnológicos para trazer a tão necessitada celeridade às demandas em trâmite (Barros, 2020, p.1).

O termo Revolução 4.0 tem sua origem em 2011, mas se popularizou a partir de 2016, através de publicações do Fórum Econômico Mundial. Se caracteriza, dentre outras coisas, por uma *internet* mais veloz e conectada e possui expoentes físicos, digitais e biológicos. A popularização da tecnologia 4.0 ainda era tímida, crescendo moderadamente, porém, por meio do isolamento social forçado em razão do combate a pandemia de Covid-19, que modificou as relações da sociedade com a tecnologia, o serviço jurídico passou a experimentar o que outrora era tido como um cenário longínquo de cooperação homem-máquina (Vilela & Almeida, 2020, p.1).

Essa revolução também apresenta significativa importância quando se refere a relação das pessoas com o trabalho e a forma como esta será alterada. Ao mesmo tempo é um processo que permite uma série de inovações e atitudes empreendedoras, o que se confirma com a constatação de que já foram e estão sendo introduzidas novas tecnologias em todos os setores, levando a profundas alterações no número de postos de trabalho formal, impacto esse que também é sentido no mundo jurídico e no setor público (Schwab, 2016, p.45).

No cenário do poder judiciário há o que se convencionou chamar de Jurisdição 4.0, utilizada principalmente com fins de diagnóstico e direcionamento de políticas públicas a partir dos dados coletados pela aplicação da Inteligência Artificial (IA). A jurisdição 4.0 pode ser explicada como aquela desenvolvida a partir do contexto da quarta revolução industrial, no intuito de modificar a teoria e prática desse poder, função e atividade do Estado, local onde se aplicavam noções seculares (ou mesmo milenares), do que se entendia por formas de solução de conflito. Por meio da utilização da IA, pode-se afirmar que a própria noção de Jurisdição e seus impactos se modificaram, quando de seu uso passou a utilizar da jurimetria, aplicação de método quantitativo, com amplo uso de algoritmos e estatística avançada para a obtenção de dados e sua utilização para a melhoria da acurácia e da duração razoável do processo (Santana *et al.*, 2020, p.1).

Assim, esse cenário de isolamento como estratégia de combate a pandemia acabou por antecipar e popularizar a utilização de determinadas tecnologias na sociedade e no trabalho jurídico, as quais estão presentes no escopo do que é definido como Quarta Revolução Industrial. Tem se constatado que a utilização dessas novas tecnologias nesse período tem gerado aumento da qualidade do serviço prestado por Tribunais, que apresentaram relativo aumento de produtividade durante o período de isolamento social contando com o auxílio dessas tecnologias 4.0, como é o caso dos julgamentos por videoconferências (Vilela & Almeida, 2020, p.12).

Com isso, as *startups* jurídicas têm aproveitado esse cenário para demonstrar os benefícios da utilização de seus produtos e serviços, no intuito de tornar o acesso a estes mais popular e presente no dia a dia do jurista a partir de agora. Mas essa popularização de determinadas tecnologias, outrora desconhecidas, também gera uma necessária mudança de comportamento dos juristas para manutenção em um mercado de trabalho mais competitivo e tecnológico. Estes juristas devem estar preparados para trabalhar, de agora em diante, em conjunto com essas tecnologias (Vilela & Almeida, 2020, p.18).

Destaca-se, assim, a importância do desenvolvimento de habilidades comportamentais e qualidades individuais, pois essa estreita relação entre trabalho e IA faz com que o diferencial competitivo entre os profissionais vá além do componente de saberes técnico-jurídicos de um indivíduo, chegando principalmente no que o torna humano, com pensamento crítico, criativo e relacional (Susskind, 2013, p.134).

Em síntese, pode-se dizer que: “Se você trabalha feito um robô, você pode ser substituído por ele, mas se você trabalha como um humano, você não pode ser substituído por uma máquina” (Gun, 2020, *online*).



Da mesma forma, “[...] passam a ser importantes para o ensino jurídico o desenvolvimento de competências como empreendedorismo, colaboração, criatividade, gestão, inovação e liderança” (CEPI/FGV, 2018, p.10). Características como essas acabam por refletir em atitudes pautadas em colaboração, criatividade, inovação, melhor gestão de pessoas e de processos relacionados com a integração e administração da tecnologia no dia a dia.

Diante disso, Santana *et al.* (2020, p.1) apontam para uma inovação empreendedora, que seria a viabilidade do uso desses dados obtidos pela IA para diagnóstico e direcionamento das políticas públicas estatais, objetivando-se demonstrar como esses dados poderiam ser, a partir do diagnóstico, utilizados para direcionar de modo mais pontual e eficaz, assim como menos oneroso, as políticas públicas de um ente federativo, em prol do bem comum, no intuito de maximizar a efetividade dos direitos fundamentais. De acordo com a pesquisa realizada pelos autores, há total possibilidade da utilização desses dados para compor os estudos de impacto e direcionamento das políticas públicas por parte dos entes da federação.

Em estudo posterior do mesmo grupo de autores, realizou-se uma pesquisa direcionada sobre a utilização dos dados sensíveis extraídos pelos sistemas de algoritmos programados a partir das ações propostas e catalogadas nos Tribunais do país no âmbito das políticas ambientais. O estudo focou em quais impactos essa mudança pode apresentar e como se pode obter melhorias na comunicação e estruturação de dados sensíveis, fornecidos pela IA, para o direcionamento pontual das políticas ambientais e desenvolvimento de um Estado sustentável (Santana *et al.*, 2021, p.118).

O estudo citado demonstrou que o uso dessas novas tecnologias é capaz de acelerar estudos e fornecer um maior índice de acurácia, conquistando-se economia de tempo e capital, assim como uma melhoria na práxis. Os autores afirmam que é possível e viável o desenvolvimento de políticas públicas ambientais para a Amazônia, a partir dos dados sensíveis obtidos através da análise das ações ajuizadas referentes à danos e impactos ambientais, que foram selecionados através dos algoritmos programados sobre o sistema do Processo Judicial Eletrônico analisado por eles (Santana *et al.*, 2021, p.118).

Um exemplo prático do uso da IA no poder judiciário no Brasil é fornecido pelo Supremo Tribunal Federal (STF), com o uso do robô batizado de Victor na otimização na resolução de demandas. Conforme dados do STF, o trabalho que esse robô realiza, através da utilização de sua IA e da análise de bancos de dados, precisa de apenas cinco segundos para efetuar o que um ser humano com expertise gastaria no mínimo 40 minutos. Tal fato tem significativa importância para entender o impacto que a inserção tecnológica tem realizado no Direito brasileiro durante o ano de 2020 (Vilela & Almeida, 2020, p.10-11).

Diante dessa nova realidade, que vem sendo adotada não só pelos tribunais, mas por toda a coletividade, testes cada vez mais complexos estão sendo realizados para implementação de sistemas automatizados, especialmente aqueles que utilizam IA, o que vai além de computação em nuvem, *chatbots*, *chats* e virtualização. Essa informatização com a implantação de IA com robótica, fornece soluções totalmente virtuais no âmbito jurídico, permitindo a resolução de demandas jurídicas de forma 100% virtual. Porém, ainda que traga facilidades, essa modernização e o uso dessas ferramentas tecnológicas ainda causa dificuldades para muitos operadores do setor público (Barros, 2020, p.2).

Braga (2020, p.353) explica que o poder judiciário, em especial o trabalhista, tem buscado atuar de forma empreendedora na busca soluções para a continuidade das atividades judicantes de forma remota e telepresencial, onde se destaca a questão da prova testemunhal no processo do trabalho telepresencial, diante das dificuldades para que o juiz do trabalho possa obtê-la, em tempos de Covid-19.

Essa é uma questão que traz desafios, pois o poder judiciário trabalhista precisa encontrar formas de dar continuidade à prestação jurisdicional atendendo às orientações da OMS, ao mesmo tempo que atende às necessidades de trabalhadores e empresários com a continuidade de suas relações processuais, para evitar um colapso de todo o sistema judiciário trabalhista (Braga, 2020, p.373).

Nesse cenário, uma das maiores preocupações dos juizes do trabalho se encontra no retorno das audiências de instrução e julgamento, onde geralmente é necessária a oitiva de uma ou várias testemunhas. Em tempos de isolamento social, nesse

primeiro momento, isso pode se dar em local diverso das salas de audiências dos fóruns trabalhistas, por via telepresencial. Provavelmente esse será um legado para a nova era do direito processual do trabalho no pós-Covid-19 (Braga, 2020, p.373).

A inserção dessas novas tecnologias computacionais e digitais no âmbito do setor público, em especial no poder judiciário, tem como finalidade a maior eficiência do sistema, uma vez que para a realização de determinadas atividades é preferível a inteligência artificial à humana. Diante dessa perspectiva, a IA e o *machine learning* estão contribuindo substancialmente para a realização de um serviço jurídico mais célere. Por outro lado, exige dos profissionais que atuam nessa área uma capacitação cada vez maior para lidar com essas inovações, ao mesmo tempo que precisam ter atitudes empreendedoras em sua forma de atuar, pois essas inovações muitas vezes irão dispensar o trabalho humano comum, exigindo menos pessoas para realização de uma mesma quantidade e qualidade de trabalho (Vilela & Almeida, 2020, p.12).

Assim, pode-se dizer que permanecerão em seus cargos apenas aqueles que apresentarem um diferencial, onde se destacarão os que apresentarem capacidade de empreender e inovar diante dessas novas tecnologias e novas formas de atuar no poder judiciário.

## 5. Conclusões

Após essa pesquisa pode-se concluir que é preciso haver uma preocupação com uma boa gestão e eficiência das políticas públicas. Como existe uma brevidade dos mandatos públicos, este fato não permite aos governantes trabalhar com improvisos. Assim torna-se fundamental a utilização de ferramentas inovadoras, capazes de auxiliar a tomada de decisões e na prestação de serviços.

A necessidade de se introduzir nas organizações do setor público novos produtos e modelos tecnológicos já era urgente, para poder acompanhar o crescimento da tecnologia da informação em todos os setores. A pandemia fez essa necessidade saltar aos olhos e acelerar esse processo.

Cabe ressaltar que ao adotar de forma mais expansiva o teletrabalho, o poder judiciário colabora para beneficiar não apenas à sociedade como um todo, mas à própria instituição, pois reduz despesas, aumenta a produtividade, além de reduzir os impactos ambientais, se tornando uma forma mais sustentável de exercer sua função.

É importante frisar que a qualidade de um governo depende da qualidade das ferramentas que ele possui e dos métodos que utiliza para governar, pois um projeto político sozinho não muda nada, o que é capaz de provocar mudanças é a qualidade da ação, que irá depender muito do funcionamento de um sistema de direção, que deve estar fundamentado em um planejamento administrativo estratégico eficaz.

Um governo que não trabalha com planejamento acaba por não ter sistemas de direção com capacidade efetiva para governar e termina sucumbindo à burocracia da rotina diária. Assim, para que os setores públicos funcionem bem, precisam de diretrizes e líderes fundamentados em um planejamento estratégico bem definido, com atitudes empreendedoras.

Fica, portanto, claro, através deste trabalho a importância e a necessidade de uma mudança de paradigma da organização dos setores públicos para seu bom funcionamento e administração. É preciso que se faça uso do empreendedorismo e do planejamento estratégico para que estes setores consigam funcionar de forma eficiente, cumprindo seu papel de prestar serviços de qualidade para a população, em qualquer situação, mesmo em um quadro de pandemia e isolamento social.

## Referências

- Aguiar, A., Meireles, P., Rebelo, R., & Barros, H. (2020). Da emergência de um novo vírus humano à disseminação global de uma nova doença — Doença por Coronavírus 2019 (COVID-19). <http://asset.youoncdn.com/ab296ab30c207ac641882479782c6c34/a0a1b1511b3f9b5d09238e4c0a394c8a.pdf>
- Andrade, F. (2012). *O contador pode ser um empreendedor?* Recuperado em 21 mar. 2021, de <https://administradores.com.br/artigos/o-contador-pode-ser-um-empendedor>

- Baggio, A. F., & Baggio, D. K. (2014). Empreendedorismo: conceitos e definições. *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, 1(1), 25-38.
- Barros, E. S. (2020). Efeito das aplicações da inteligência artificial em atos jurisdicionais. *Revista de Ciências Humanas e Sociais Aplicada*, 1(2), 1-18.
- Bernardi, L. A. (2012). *Manual de Empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas*. (2ª.ed.): Atlas.
- Bonat, D. (2009). *Metodologia da Pesquisa*. 3 ed. Curitiba: IESDE Brasil AS.
- Braga, M. A. P. L. (2020). A produção da prova testemunhal na audiência trabalhista telepresencial e seu legado para a nova era do direito processual do trabalho pós-Covid-19. *Revista Eletrônica de Direito Processual*, 14(21-3), 352-376.
- Brasil. Presidência da República. Casa Civil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)
- Brasil. (2000). *Gestão pública empreendedora*. Brasília: Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.
- Brasil. Conselho Nacional de Justiça. (2016). *Resolução nº 227, de 16 de junho 2016*. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2295>
- Brito, A. M., Pereira, P. S., & Linard, A. P. (2013). *Empreendedorismo*. Juazeiro do Norte: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará.
- Castells, M. (2009). *A Sociedade em rede*. (19ª. ed.): Paz e Terra.
- CEPI/FGV – Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação / Fundação Getúlio Vargas - Direito SP. (2018). *Iniciativas de ensino: Inteligência artificial e profissões jurídicas*. Relatório das iniciativas de ensino vinculadas à pesquisa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”. São Paulo: FGV.
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2002). *Metodologia científica*. (5ª.ed.): Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2007). *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. (2ª.ed.): Saraiva.
- Corrêa, I. M. (2007). Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, 41(3), 487-504.
- Dallabona, S. L. S., & Dirksen, I. T. (2012). *A importância do planejamento estratégico nas organizações públicas*. [http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/arquivos/Silvia\\_Leite\\_da\\_Silva\\_Dallabona\\_-\\_Ivete\\_Trapp\\_Dirksen.pdf](http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/arquivos/Silvia_Leite_da_Silva_Dallabona_-_Ivete_Trapp_Dirksen.pdf)
- de Pádua, E. M. M. (2019). *Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática*. Papirus Editora.
- De Toni, J. (2003). *Planejamento e elaboração de projetos: um desafio para a gestão no setor público*. Porto Alegre: SEBRAE.
- Dornelas, J. (2016). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. (6ª. ed.): Empreende/Atlas.
- Faria, M. H. F., & Silva, C. E. S. (2006). Elementos de Educação empreendedora no contexto da Engenharia de Produção: a universidade estimulando novos negócios. In: *XIII SIMPEB*. Bauru: SIMPEB.
- Fernandes, C. M., Moreira, M. A., & Pereira, J. V. (2015). Avaliação do potencial empreendedor de estudantes de contabilidade. In: *XVIII SEMEAD: SEMEAD: FEA/USP*.
- Ferreira, K. (2020). Câmaras de mediação da advocacia pública: ambientes próprios para resolver conflitos estratégicos para a administração pública. In: Cunha Júnior, D., Hirsch, F. P. A., & Andrade, R. (Orgs.). *Coronavírus e outros estudos: homenagem dos baianos aos 100 anos de J. J. Calmon de Passos*. Vol.2. Salvador: Direito Levado a sério. pp.44-46.
- Goulart, J. O. (2009). *Teletrabalho – alternativa de trabalho flexível*: SENAC.
- Gun, M. (2020). *Habilidades do futuro*: episódio 1 de 3. [vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=b9giR5rKJdI>
- Harzheim, E., Martins, C., Wollmann, L., Pedebos, L. A., Faller, L. A., Marques, M. C., & D’Avila, O. P. (2020). Ações federais para apoio e fortalecimento local no combate ao COVID-19: a Atenção Primária à Saúde (APS) no assento do condutor. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(supl.1), 2493-2497.
- Llor, C., & Moragas, A. (2020). Coronavirus y atención primaria. *Atención Primaria*, 52, 294-296.
- Minayo, M. C. S., Deslandes, S. F., & Gomes, R. (2009). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. (28ª.ed.): Vozes.
- Morais, M., Valadares, J. L., Emmendoerfer, M., & Tonelli, D. (2015). Polissemias do empreendedorismo no setor público. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 4(1), 26-53.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. D. P. B. (2013). Tradução de Daisy Vaz de Moraes. *Metodologia de pesquisa*. (5ª ed.): Penso.
- Santana, A. G., Teixeira, C. N., & Moura Junior, J. V. (2020). O uso da jurisdição 4.0 para diagnóstico e direcionamento de políticas públicas. *Revista Em Tempo*, 19(1), 118-134, 2020.
- Santana, A. G., Teixeira, C. N., & Moura Junior, J. V. (2021). A importância da inteligência artificial nos tribunais brasileiros para o direcionamento de políticas públicas ambientais na Amazônia. *P2P & Inovação*, 7(Especial), 118-134.
- Santos, C. S. (2017). *Introdução à gestão pública*. (2ª.ed.): Saraiva.
- Santos, M. G. (2010). Políticas públicas: contribuições para o debate. In: Kanaane, R., Fiel Filho, A., & Ferreira, M. G. *Gestão pública, planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas*: Atlas. Cap. 1, pp.3-16.

Schwab, K. (2016). *A quarta revolução industrial*. Genebra: Edipro; World Economic Forum.

Schumpeter, J. A. (1988). *A teoria do desenvolvimento econômico*, Nova Cultura.

Silva, C. D. F. (2006). Administração judiciária: planejamento estratégico e a reforma do Judiciário brasileiro. *Jus Navigandi*, 11(976), 4 mar. 2006. <http://jus.com.br/revista/texto/8062>

Silva, S. V., Niero, J. C. C., & Mazzali, L. (2009). O planejamento estratégico situacional no setor público – a contribuição de Carlos Matus. In: *XII SEMEAD*. São Paulo: FEA/USP.

Susskind, R. (2013). *Tommmorrow's lawyers: an introduction to your future*. Oxford: Oxford University Press.

Vilela, R. G., & Almeida, J. E. (2020). Juristas do amanhã ou de hoje? *Revista Em Tempo*, 20(1), 1-23.

We Are Social. (2018). *Global Digital Report*. [relatório]. <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018>

Vom Brocke, J., & Rosemann, M. (2013). *Metodologia de pesquisa*. AMGH Editora.