SEVEN
publicações acadêmicas

PESQUISA-AÇÃO COMO ABORDAGEM INTEGRATIVA E TRANSFORMADORA DE PRÁTICA ORIENTADA AO FORTALECIMENTO DO APRENDIZADO COLETIVO NO ÂMBITO DA CENTRAL DE PROCESSAMENTO ELETRÔNICO (CEPRE) DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO ACRE – BRASIL

https://doi.org/10.56238/sevened2025.001-032

Patrícia Medina
Doutorado em Educação
Universidade Federal de Goiás, UFG, Brasil
Instituição Atual: Universidade Federal do Tocantins, UFT, Brasil
E-mail - patriciamedina@uft.edu.br
https://orcid.org/0000-0001-9383-2858
http://lattes.cnpq.br/2860664409387797

Elcio Sabo Mendes Júnior
Mestre Em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos
Universidade Federal Do Tocantins, UFT, Brasil
E-mail - elciomendesjr@uol.com.br
https://orcid.org/0009-0008-5329-124x
http://lattes.cnpq.br/4840088387852342

RESUMO
A pesquisa-ação é uma abordagem investigativa que visa integrar a participação ativa dos envolvidos no processo de pesquisa com a transformação das práticas observadas. O objetivo deste artigo é descrever o primeiro ciclo participativo da metodologia de pesquisa-ação no âmbito da Central de Processamento Eletrônico do Tribunal de Justiça do Estado do Acre, destacando as interações entre teoria e prática, como os participantes se envolveram nas etapas de diagnóstico, planejamento e intervenção, buscando promover melhorias no funcionamento da central e fortalecer o aprendizado coletivo; e apresentar exemplificativamente os efeitos advindos da implementação que indicam que, ao proporcionar uma participação direta e reflexiva, a pesquisa-ação favoreceu o desenvolvimento de soluções práticas e a construção de novos conhecimentos, alinhando teoria e ação de forma colaborativa e eficaz dados os resultados atingidos.

Palavras-chave: Formação. Aperfeiçoamento. Prestação jurisdicional. Humanização do judiciário.

1 BREVES CONSIDERAÇÕES ACERCA DA PESQUISA-AÇÃO

A pesquisa-ação é uma ferramenta metodológica de grande aplicação nas ciências sociais e humanas por sua inter-relação entre teoria e prática assim como pela natureza cíclica e participativa.

Das muitas possibilidades da origem do termo e do procedimento, é frequente indicar o psicólogo germano-americano Kurt Lewin(1890-1946) como seu precursor. O mesmo alinhou o processo de pesquisa-ação como um ciclo central e flexível que envolve a aplicação prática contínua e a reflexão teórica. Ele desenvolveu uma metodologia em que a pesquisa é feita simultaneamente à ação prática e a sua conceituação foi desenvolvida na década de 1940: "A pesquisa-ação procede em espirais de passos, cada um composto de um círculo de planejamento, ação e coleta de fatos sobre o resultado da ação."(Kurt Lewin, *Action Research and Minority Problems*, 1946).

A pesquisa-ação se destacou pela relevância da participação ativa dos sujeitos da pesquisa para a devida compreensão de um fenômeno no processo investigativo, contrariando, assim, a metodologia empregada na pesquisa tradicional na qual o pesquisador se distanciava do objeto a ser apurado. A partir da sua experiência pessoal, como judeu durante a segunda grande guerra, Lewin indagava-se como podiam ter aceitado passivamente aquela experiência de opressão e propôs como estratégia investigativa na qual fossem sujeitos da pesquisa e pudessem usufruir diretamente do conhecimento produzido e, no ciclo reflexivo, via resolução dos seus próprios problemas, gerando assim, aprendizagem na resolução-investigação.

Nos anos posteriores a sua chegada aos Estados Unidos, a metodologia passou a ser utilizada de forma cíclica e flexível, , à realidade norte-americana das classes excluídas, obedecendo as fases do Planejamento, Ação, Observação e Reflexão ciclo no qual resta evidenciada integração da teoria e prática em diversas disciplinas.

No Brasil, nas décadas de 1970-80, a pesquisa-ação passou a ser amplamente utilizada em projetos em diversas áreas, com destaque na Educação, através de Paulo Freire (1921-1997); Orlando Fals Borda (1928-2008)**,** sociólogo colombiano, também contribuiu para a disseminação do conhecimento sobre o tema em solo brasileiro e na resolução de problemas sociais e educacionais. Com a Pesquisa-Ação pretende-se alcançar realizações, ações efetivas, transformações ou mudanças no campo social conforme ensina Thiollent (1947) em sua clássica obra Metodologia da Pesquisa ação publicada em 1996 na qual ensina, via roteiro prático, da concepção, organização e sua aplicação em áreas da educação, comunicação e tecnologia rural..

Na mesma linha de raciocínio, Lewin, traz nas suas lições que existe a necessidade de produzirem resultados com mudanças significativa "A pesquisa que não resulta em ação é um esforço fútil" (*Kurt Lewin, Research and Minority Problems, 1946*).

É assim que a partir do início do século XXI, a pesquisa-ação sedimentou-se em nosso país como metodologia no âmbito jurídico ao alcançar a defesa dos direitos humanos, como estratégia de

educação em direitos humanos, como metodologia de gestão de projetos envolvendo a defesa ou acesso aos direitos humanos em diversas áreas.

Reconhecemos que a pesquisa-ação é um tipo de investigação, também um termo-chave utilizado para designar, muitas vezes, qualquer processo que siga o fluxo do aprimoramento de uma prática e em igual tempo investigar-se a respeito dela mesma. Pois se planeja, se implementa, se descreve e se avalia a mudança desejando uma melhor prática e, desse movimento, resulta uma aprendizagem no decorrer do processo, em relação a prática e também em relação à investigação.

Este artigo resulta de uma pesquisa que adotou essa perspectiva como metodologia na Central de Processamento Eletrônico, uma unidade administrativa do Tribunal de Justiça do Estado do Acre cuja estrutura funcional conta com 85 magistrados, sendo 50 juízes de direito titulares, 23 juízes substitutos e 12 desembargadores, bem como o número de 1.676 servidores, destes, 1.072 são efetivos. (TJAC, 2024, p.1). O primeiro ciclo investigativo teve início em junho 2023.

O processo formativo dos magistrados e servidores é regulamentado, autorizado e fiscalizado pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM, 2013, p. 5-6).

2 METODOLOGIA

2.1 UNIDADE DA PESQUISA-AÇÃO: CEPRE – CENTRAL DE PROCESSAMENTO ELETRÔNICO

Instituída pelo Tribunal de Justiça do Acre, a Central de Processamento Eletrônico (CEPRE) constituiu-se como uma inovação pioneira, a qual foi objeto demonstrativo da aplicabilidade do Programa Saber Sem Fronteiras, bem como da metodologia da Pesquisa-Ação, visando aprimorar a gestão processual e de recursos humanos nas unidades judiciárias.

A CEPRE funcionou como caso-piloto no auxílio da validação das ações, observações e reflexões finais, permitindo que os pesquisadores analisassem todas as dinâmicas e ajustes necessários à obtenção de resultados positivos.

Realizou-se a entrega oficial da CEPRE, na Cidade da Justiça de Rio Branco, em 11 de julho de 2022, com a incorporação inicial do acervo dos Juizados Especiais Cíveis da Comarca de Rio Branco. A migração de processos judiciais foi feita de duas maneiras: via sistema automatizado e, de forma manual. No primeiro mês com um acervo de aproximadamente 6 mil processos. Após um ano, dia 14 de julho de 2023, tinha sob gestão 76.479 processos, divididos entre os Núcleos Cível, Criminal e Juizados Especiais Cíveis.

A reestruturação física do ambiente de trabalho levou à criação de uma Secretaria Única, resultando numa redução significativa e drástica do número de salas ocupadas e promovendo a

integração de ambientes. Essa reorganização física permitiu a liberação de áreas, as quais ficaram à disposição da administração para serem reutilizados por outros setores.

Conforme a Corregedoria-Geral de Justiça do Acre (COGER, 2023), a CEPRE atende, atualmente a 14 varas da Comarca de Rio Branco, incluindo Varas Cíveis, de Família, Juizados Especiais Cíveis, Centro Judiciário de Solução de Conflitos (CEJUSC) e Varas de Proteção à Mulher, alcançando também toda competência cível de 18 comarcas do interior, totalizando 32 unidades judiciais do Estado do Acre.

2.2 PESQUISA-AÇÃO – TEORIA DE PARETO - VISÃO SISTÊMICA

A adoção da Teoria de Pareto no diagnóstico inaugural da Secretaria Unificada CEPRE apresenta-se no âmbito da gestão pública como uma abordagem inovadora, quando aliada à metodologia da Pesquisa-Ação.

A Teoria de Pareto, proposta inicialmente pelo economista Italiano Vilfredo Pareto (1848-1923) e, posteriormente, popularizada em diferentes campos por autores como o britânico Richard Koch (1950), é amplamente conhecida pelo conceito de que 80% dos efeitos advêm de 20% das causas, uma observação que pode ser aplicada em diversos contextos de gestão, permitindo a identificação dos pontos críticos que merecem maior atenção para a obtenção de resultados eficazes.

Assim, a partir de fevereiro de 2023, iniciou-se o monitoramento diário da produtividade dos servidores e controle dos fluxos, aplicando a Lei de Pareto (Princípio 80/20) e, através daquela análise-controle, foi possível identificar as atividades que pouco contribuíam para os resultados. Como reflexo dessa ação, a Corregedoria-Geral de Justiça, após provocação da Escola Judiciária do Estado do Acre - ESJUD, editou o Provimento nº 02/2023, datado de 12 de junho de 2023. Esse provimento estabeleceu os parâmetros de desempenho individual e institucional dos servidores no contexto da Central de Processamento Eletrônico – CEPRE.

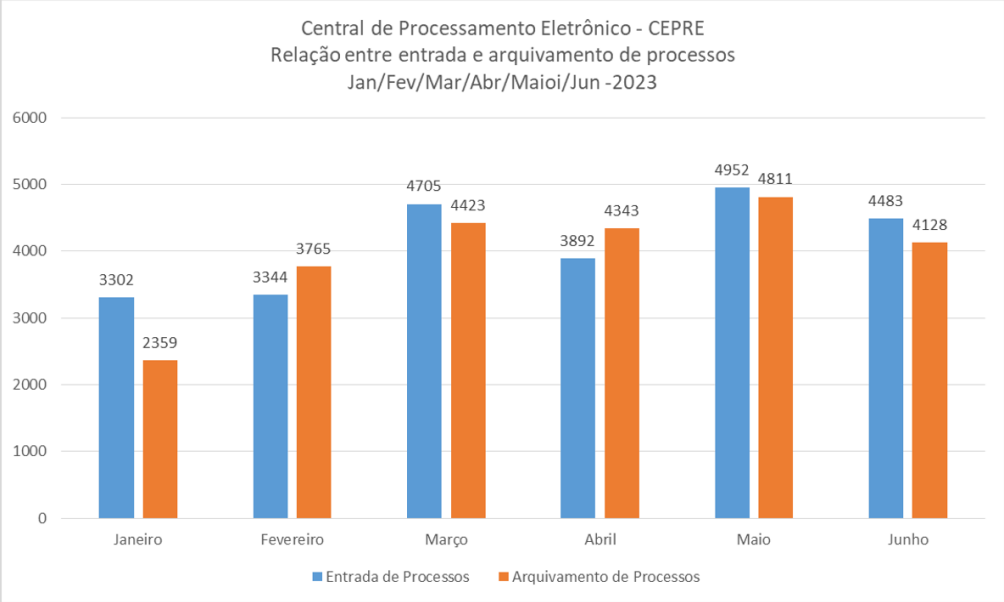
A implantação dessa Teoria de Pareto, aliada à metodologia da Pesquisa-Ação, promoveu o monitoramento constante do desempenho de toda a equipe, não se restringindo aos colaboradores da base, mas abrangendo supervisores e diretores de núcleo, propiciando, assim, uma visão holística e colaborativa da performance institucional. Portanto, ao aplicar a Teoria de Pareto no diagnóstico da Central de Processamento Eletrônico (CEPRE), sob a metodologia da Pesquisa-Ação, foram otimizadas a eficiência operacional e o uso de recursos humanos. Ao focar na otimização dessas áreas críticas, é possível redistribuir a força de trabalho de maneira mais eficiente, priorizando os gargalos que impactam significativamente o desempenho geral com o mínimo de esforço necessário, proporcionando melhores resultados, evidenciando como isso o sucesso dessa abordagem na administração pública.

Na pesquisa-ação, o desenvolvimento da interpretação das informações, desde o primeiro momento, deixa mais tempo e mais ciclos para testar essas informações assim, cada ciclo da pesquisa-ação é menor e a reflexão consubstanciada pela literatura, se dá articuladamente às ações que se seguiram as decisões.

2.3 PESQUISA-AÇÃO – 1º CICLO - PARTICIPATIVO – DIAGNÓSTICO E PLANEJAMENTO

Em junho de 2023, a Escola do Poder Judiciário do Acre (ESJUD), em Parceria com a Corregedoria-Geral da Justiça, aplicando os institutos da transversalidade e Interdisciplinaridade, promoveu encontros com lideranças da CEPRE e diretores de gabinete, nos quais foram aplicadas ferramentas de planejamento estratégico e metodologias de ensino da ENFAM. Essas reuniões tiveram como objetivo equilibrar a força de trabalho disponível, assegurando o tratamento equitativo de todos os colaboradores, em conformidade com os princípios da justiça e dignidade humana.

Figura 2: Relação entre entrada e arquivamento de processos – CEPRE (Janeiro a junho de 2023)



Durante o processo, foi empregada a ferramenta de análise estratégica SWOT (conhecida em português como FOFA), cuja aplicação permitiu identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças no ambiente de trabalho. Essa abordagem facilitou a construção do planejamento estratégico baseada numa análise criteriosa de fatores internos e externos que influenciam no cotidiano, facilitando a tomada de decisões com base numa estrutura organizacional alinhada aos objetivos institucionais.

O alinhamento da matriz SWOT (FOFA), uma ferramenta de análise sistemática do ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) à Pesquisa-Ação, a qual se baseia

em ciclos participativos de diagnóstico, ação, avaliação e reflexão, resultou numa abordagem dinâmica para o desenvolvimento estratégico em ambientes organizacionais e educacionais.

Ensina Thiollent (2014) que o Planejamento de uma Pesquisa-Ação é muito flexível. Contrariamente a outros tipos de pesquisa, não se segue uma série de fases rigidamente ordenadas, conforme figura 2.

Figura 2: Ciclo Pesquisa-Ação

Na investigação convencional, o pesquisador deve consultar uma vasta literatura sobre o fenômeno estudado, sob o risco de negligenciar informações potencialmente importantes. Em contraste, na pesquisa-ação, a leitura é mais direcionada aos resultados específicos do projeto em cada ciclo. A revisão da literatura é, portanto, estabelecida com base na relevância, e não apenas na matéria. Esse processo permite a realização de ajustes no projeto de pesquisa em resposta ao dinamismo inerente à ação da pesquisa. Este movimento, em resposta às informações que será cronologicamente evidenciado (revisão de caminhos, objetivos, estratégias ou metodologias de ação) além de ser muito importante para os participantes o é também para ações futuras (P.Medina & Mendes Júnior, E.S, 2024) .

O planejamento, enquanto ferramenta de gestão, deve ser compreendido como um processo cíclico, participativo, contínuo e prático. A natureza cíclica implica na constante revisão e atualização das metas e estratégias, permitindo uma realimentação constante de situações, propostas, resultados e soluções. Esse dinamismo é embasado pela interdisciplinaridade e interatividade, fatores que asseguram a integração de diferentes saberes na tomada de decisões de gestão.

Do encontro com as equipes envolvidas, após a aplicação da análise da matriz SWOT, foram identificadas e consolidadas as seguintes necessidades estratégicas para otimização dos fluxos e equilíbrio da força de trabalho:

1ª ETAPA – Elaboração de Manual e/ou Cartilha: Esta etapa visou a criação de materiais didáticos e instrutivos para orientar as práticas e procedimentos internos, garantindo a padronização e clareza na execução das atividades.

2ª ETAPA - Uniformizar e Padronizar os Modelos: A uniformização dos modelos de documentos e processos teve como objetivo estabelecer um padrão de qualidade e eficiência nas rotinas administrativas e judiciais.

3ª ETAPA - Central de Atendimento e Readequação dos Espaços Físicos no Interior: Visou a implementação de uma central de atendimento para aprimorar o atendimento ao público e a readequação dos espaços físicos das comarcas do interior, de modo a otimizar o ambiente de trabalho e torná-lo mais acessível e funcional.

4ª ETAPA - Programa Saber Sem Fronteiras: Implementação de um programa de capacitação contínua, com foco na formação e desenvolvimento de competências dos servidores e magistrados, utilizando metodologias de ensino inovadoras e participativas.

A construção participativa dessas soluções, todas implementadas, envolvendo Corregedoria, ESJUD, CEPRE e Gabinetes, resultou num processo participativo para otimização dos fluxos de trabalho, melhoria na execução, cumprimento dos atos judiciais, adequação de espaços nas comarcas do interior e o aprimoramento da metodologia de ensino.

A metodologia utilizada para operacionalizar os objetivos recém expostos, foi a participativa, sob o método da Pesquisa-Ação, como esclarece Thiollent (2014, p. 15) "[...] tem cunho democratizante, com participação ou cooperação das partes envolvidas e compartilhamento da visão de transformação social, podendo passar desde aplicações locais até o alcance internacional"; conduzida de forma participante, liderada pelo magistrado e diretor da Escola Judiciária (Esjud) a atuação se deu de modo direto no processo de constituição e sistematização dos dados técnicos no estabelecimento dos critérios e organização do Programa Saberes sem Fronteiras, no sentido dado por Kemmis e McTaggart (1988): fazer pesquisa-ação significa planejar, observar, agir e refletir de maneira mais consciente, mais sistemática e mais rigorosa, o que fazemos na nossa experiência diária.

Assim, constitui um método de pesquisa, cuja observação acopla-se à ação, não se limita à pesquisa *stricto sensu*, mas

> [...]é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com urna ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 1986, p. 14).

Em relação a abordagem teórica, foi eleita a aprendizagem organizacional na perspectiva desenvolvida por Peter Senger (1947) , na obra intitulada A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende, de 1990. O livro destaca que a aprendizagem organizacional é um processo contínuo e coletivo, fundamental para a adaptação e sobrevivência das organizações em um ambiente de mudanças.

Na obra, o autor argumenta que pensamento sistêmico é crucial, pois permite que os membros

da organização compreendam as interdependências e dinâmicas complexas que influenciam os resultados organizacionais e no caso da Esjud, a formação de magistrados e servidores, que impactam diretamente a prestação jurisdicional e o alcance das metas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Ao adotar uma perspectiva sistêmica, as organizações são capazes de identificar padrões e tendências subjacentes, permitindo uma abordagem mais eficaz e proativa na resolução de problemas e na criação de estratégias sustentáveis, afirma Senger (1990) que é o que se espera da Escala Judiciária acreana.

Além disso, Senger (1990) também enfatiza a importância da visão compartilhada e da aprendizagem em equipe como pilares para a construção de uma organização que aprende, aspecto fundante da abordagem metodológica desta pesquisa e do currículo do Programa Saber sem Fronteira. A visão compartilhada proporciona um senso de propósito e direção comum, alinhando os esforços individuais com os objetivos organizacionais de longo prazo. Isso cria um ambiente onde a inovação pode florescer, pois os membros da equipe estão engajados e motivados a contribuir para um objetivo maior, essência esta, também, encontrada na transversalidade e interdisciplinaridade, que, conforme Fazenda (2012) não é categoria de conhecimento, mas de ação [...] o pressuposto básico da interdisciplinaridade é a comunicação, e a comunicação envolve sobretudo participação.

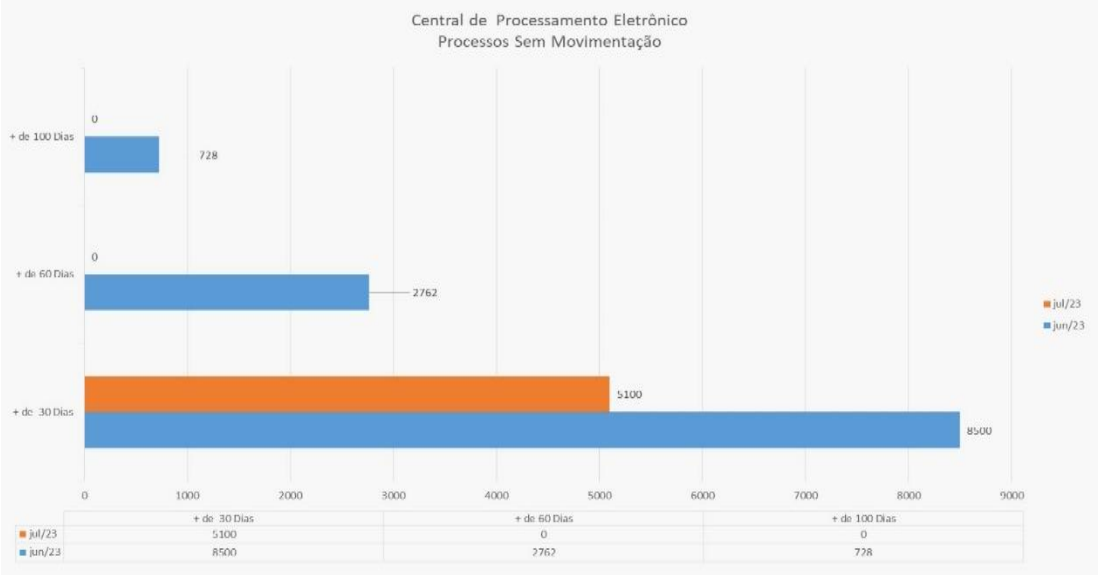
A aprendizagem em equipe, por sua vez, é vista como um processo em que os membros do grupo desenvolvem a capacidade de pensar e agir coletivamente de maneira mais inteligente e eficaz. Neste sentido, a condução da pesquisa-ação do Programa Saber sem Fronteiras tem os desafios de configurar a verdadeira aprendizagem organizacional que ocorre quando a equipe, e não apenas os indivíduos, se tornam adeptas na resolução de problemas complexos e na geração de novas ideias. Segundo Senge (1990) é essa abordagem colaborativa que melhora o desempenho organizacional e promove um ambiente de trabalho mais coeso e satisfatório para os colaboradores.

2.4 PESQUISA-AÇÃO – 1º CICLO - PARTICIPATIVO - AÇÃO

Antes da ação conjunta entre a Corregedoria-Geral da Justiça e a Escola do Poder Judiciário (ESJUD), a CEPRE operava com um significativo número de processos paralisados: 728 processos estavam parados há mais de 100 dias, 2.762 há mais de 60 dias, e 8.500 processos com mais de 30 dias de paralisação.

Após a realização do encontro entre as lideranças da CEPRE e Gabinetes, precisamente, 17 dias depois, notou-se uma melhora significativa na gestão e movimentação processual, contribuindo sobremaneira para a celeridade e eficiência dos atos judiciais. Os processos há mais de 100 dias e 60 dias foram completamente eliminados, além de uma redução drástica nos processos com prazos superiores a 30 dias conforme figura 3.

Figura 3: Processos sem Movimento - CEPRE



Fonte: BI COGER/TJAC, 2024

A intervenção estratégica, com a aplicação de metodologias coordenadas da Pesquisa-Ação, promoveu uma melhora significativa na gestão e movimentação processual, produzindo os resultados esperados logo na etapa subsequente ao Diagnóstico-Planejamento, fase em que a Ação desencadeou uma significativa redução no número de processos sem movimentação na CEPRE.

Ainda, em cumprimento às ações determinadas no Planejamento Estratégico estabeleceu-se uma relação interligada para a uniformização e padronização dos modelos internos, bem como foi encaminhado relatório circunstanciado à Presidência informando sobre a necessidade da estruturação dos espaços físicos da CEPRE nas Unidades Judiciárias do interior do Estado do Acre.

No mês de Julho daquele ano, é edificada outra Ação do Planejamento Estratégico-Diagnóstico, o Programa Saber Sem Fronteiras, Módulo I, o qual, também, fortaleceu o compromisso do Judiciário com os Direitos Humanos e foi criado para aproximar a Escola do Poder Judiciário dos(as) magistrados(as) e servidores(as), promovendo o aperfeiçoamento técnico e intelectual em diversas áreas, tais como saúde mental, língua portuguesa, responsabilidade ambiental, justiça restaurativa, acessibilidade, produtividade, sistemas de apoio à jurisdição, direitos indígenas, infância e juventude, constituição, ética e deontologia, prática processual, metodologia de educação em direitos humanos, entre outros. A capacitação contínua dos servidores reflete o compromisso do Judiciário com a melhoria dos processos internos e atendimento mais justo e digno das demandas da sociedade, aprimorando as atividades, com foco no profissionalismo, valorização e acolhimento.

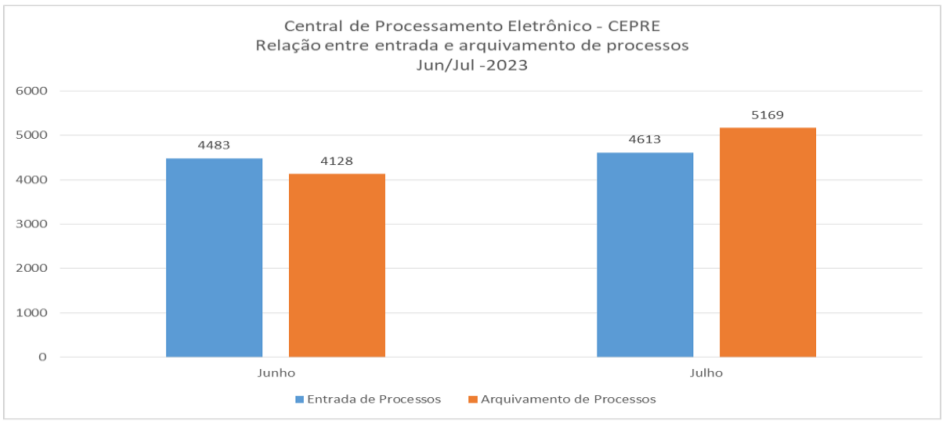
Essa transformação não se limitou apenas à eficiência interna e à produtividade que tem alcançado, mas se destaca pelo compromisso de que todos, sem exceção, sejam atendidos de maneira justa e digna pelo sistema de justiça acreano.

Nesse contexto, a efetividade do planejamento foi apresentada ao Conselho Nacional de Justiça – CNJ , durante a Inspeção realizada pelo Órgão Administrativo no Poder Judiciário do Acre, entre os dias 11 e 13 de julho de 2023. A exposição ao CNJ validou as práticas, como também demonstrou a capacidade de planejamento estratégico de consolidar a CEPRE como um exemplo de inovação administrativa no Judiciário brasileiro.

2.5 PESQUISA-AÇÃO – 1º CICLO - PARTICIPATIVO – AVALIAÇÃO E OBSERVAÇÃO

Ao final do mês de julho 2023 sinalizava no horizonte os efeitos positivos da metodologia utilizada como ferramenta estratégica, reflexo das ações articuladas pela equipe da CEPRE com a quantidade de processos arquivados superando aos distribuídos conforme demonstra a figura 4.

Figura 4: Relação entre Entrada e arquivamento de processos – CEPRE (Junho e Julho de 2023)



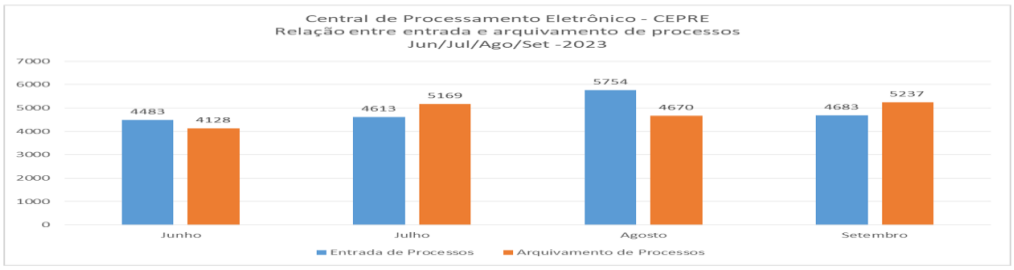
Fonte: BI COGER/TJAC, 2024.

Apesar da redução momentânea do acervo, o bom senso exigia aguardar a produtividade a ser aferida ao final do mês de setembro, mediante o rigor metodológico da avaliação na pesquisa-ação, que é um processo dialógico, dinâmico, analítico, cíclico, flexível e participativo, consistindo numa etapa crucial que visa avaliar e refletir sobre o desenvolvimento das ações, promovendo ajustes e melhorias contínuas.

2.6 PESQUISA-AÇÃO – 1º CICLO - PARTICIPATIVO - AVALIAÇÃO

No final de setembro 2023, foi conduzida uma nova avaliação da pesquisa-ação, caracterizada por uma análise quantitativa dos dados, a qual revelou resultados bem-sucedidos.

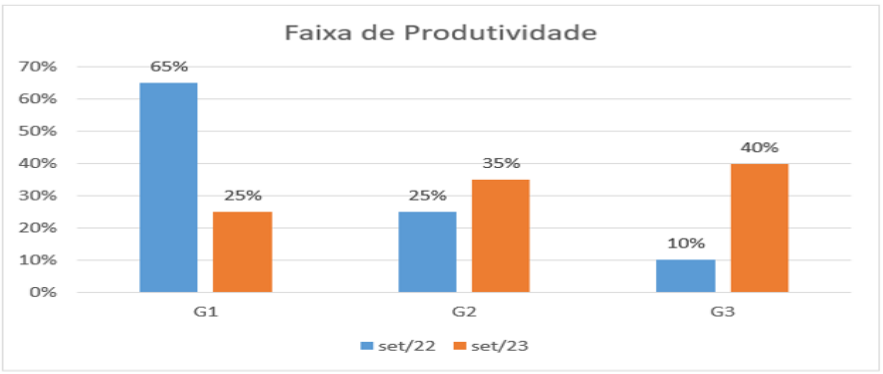
Figura 5: Relação entre entrada e arquivamento de processos – CEPRE (Junho, julho, agosto e setembro de 2023)



Fonte: BI COGER/TJAC, 2024

De uma análise baseada no Princípio de Pareto, aplicada de forma comparativa no mês de setembro dos anos de 2022 e 2023, e, dada a flexibilidade da metodologia utilizada, foi identificada a necessidade de recalibrar uma das ações qualitativas em curso, figuras 6 e 7, visando otimizar a distribuição das demandas e assegurar maior eficiência no desempenho geral da equipe.

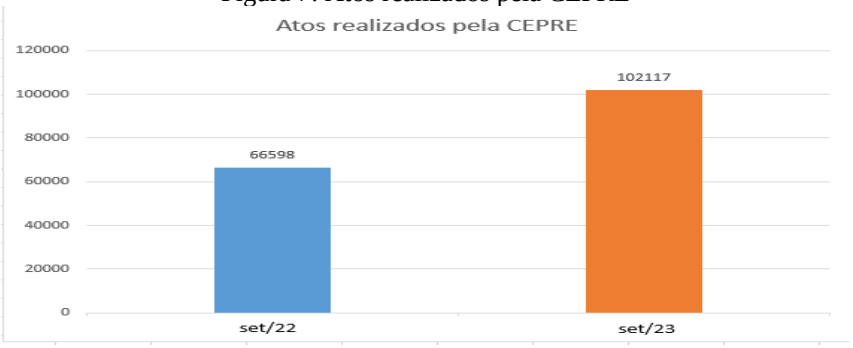
Figura 6: Faixa de Produtividade - CEPRE



G1 - de 0 a 499 atos;
G2 - de 500 a 999 atos;
G3 - acima de 1000 atos.

Fonte: BI COGER/TJAC, 2024

Figura 7: Atos realizados pela CEPRE

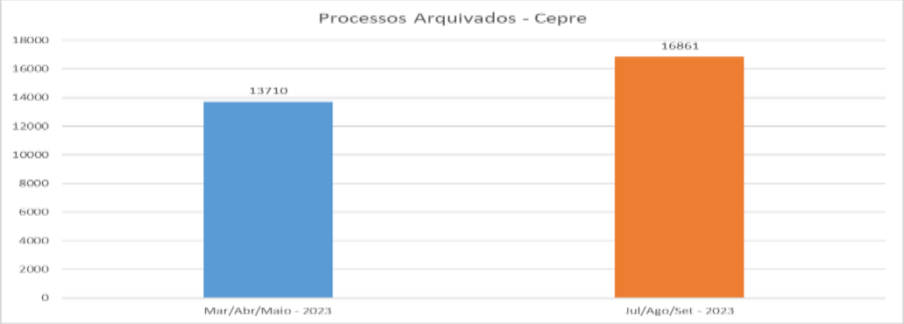


Fonte: BI COGER/TJAC, 2024

A metodologia de avaliação quantitativa adotada, também, consistiu na análise comparativa entre os três meses que precederam o Diagnóstico da Pesquisa-Ação e os três meses subsequentes, com

o objetivo de identificar tendências, variações e impactos decorrentes das intervenções aplicadas durante o período de estudo.

Figura 8: Processos Arquivados - CEPRE



Fonte: BI COGER/TJAC, 2024

2.7 PESQUISA-AÇÃO – 1º CICLO - PARTICIPATIVO – AVALIAÇÃO – FLEXIBILIDADE - AÇÃO

Considerando a flexibilidade inerente à metodologia aplicada, identificou-se a necessidade de realizar a correção de curso qualitativo em uma das ações em execução. Restou evidenciada estabelecer a efetiva execução de uma das ações do Planejamento Estratégico, qual seja, o Módulo I do Programa **Saber Sem Fronteiras** para que sua conclusão ocorresse dentro do prazo estipulado de atendimento até o mês de outubro 2023 a todas as Unidades Judiciárias.

Em conformidade, no mês de outubro, conforme estabelecida pelo EDITAL Nº 59/2023, foi promovida a "Oficina de Aperfeiçoamento em Procedimentos Cartorários: Cível, Criminal e Juizados", organizada pela ESJUD, no universo das atividades do Programa Saber sem Fronteiras, representando um marco estratégico no fortalecimento das competências técnicas dos servidores, tanto em questões cartorárias cíveis e criminais, quanto em demandas dos Juizados.

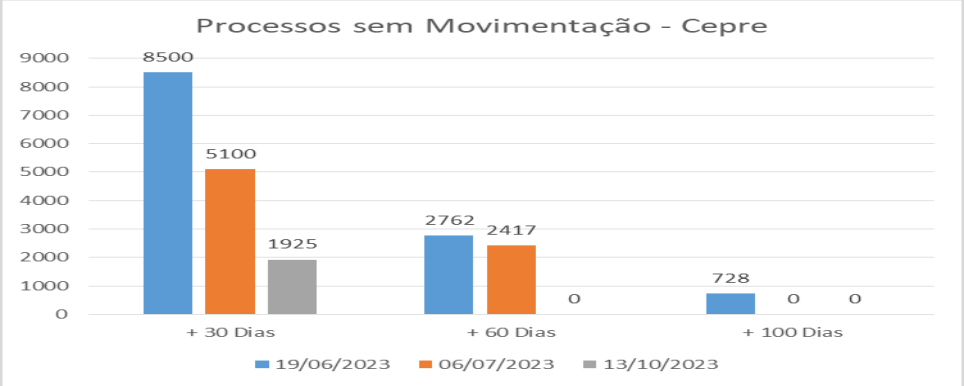
A realização do evento educativo, em modalidade híbrida, permitiu maior acessibilidade, atraindo significativamente mais participantes do que o previsto inicialmente. Houve considerável número de pessoas interessadas, de modo que mais de 90 pessoas participaram do encontro. Ao garantir que os servidores fosse dotados de conhecimento técnico-jurídico avançado, a oficina contribuiu diretamente para a melhoria dos fluxos de trabalho e, consequentemente, para a prestação jurisdicional de maior qualidade.

Com isso, a iniciativa do Órgão de Ensino, em realinhar a ação da Pesquisa-Ação, visou não apenas o desenvolvimento de habilidades específicas dos servidores na utilização de sistemas eletrônicos e ferramentas judiciais, também reforça a compreensão do papel essencial que desempenham na eficiência e celeridade da administração da justiça, além de substituir com êxito a primeira etapa do Planejamento Estratégico.

Diante da elevada participação e o impacto positivo do treinamento, em 13 de outubro, ao término da Oficina de Aperfeiçoamento, um novo levantamento de dados quantitativos revelou de

forma notável uma redução expressiva no número de processos sem movimentação conforme demostrado na figura 9.

Figura 9: Processos sem movimentação - CEPRE



Fonte: BI COGER/TJAC, 2024

Esse resultado, evidencia e destaca o impacto positivo das intervenções participativas e sugere uma correlação direta entre as ações de capacitação implementadas e a otimização dos fluxos processuais comprovando assim, os princípios da pesquisa-ação.

No dia 16 de outubro, com a participação dos integrantes da Administração do Tribunal de Justiça, a Escola do Poder Judiciário do Acre iniciou o encontro presencial da ação educacional intitulada “Elementos Didáticos Orientadores da Prática Docente: Construindo o Plano de Curso”. Esse evento, credenciado pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, integra a categoria Formação de Formadores, nível 1, módulo 2, e foi realizado no auditório do Palácio da Justiça. Na ocasião, foram apresentados diagnósticos elaborados pelos servidores, os quais continham sugestões para cursos de capacitação direcionados às equipes dos órgãos administrativos. Além disso, as diretorias apresentaram suas respectivas demandas, contribuindo para a formulação de estratégias educativas mais alinhadas às necessidades institucionais alinhando-se as princípios da organização que aprende, de Peter Sange (2013).

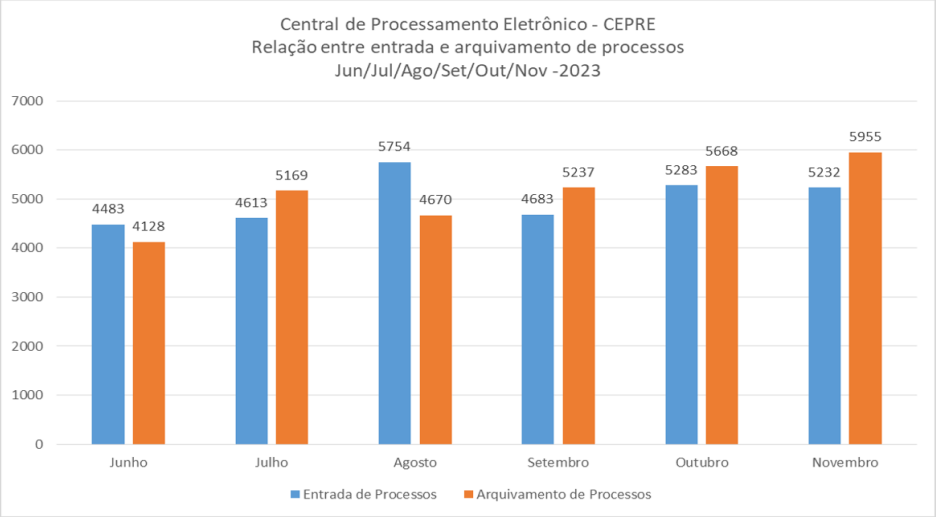
Dando continuidade aos eventos realizados no mês de outubro, no dia 19, à ESJUD realizou palestra expositiva, dialogada e interativa entre o palestrante e os participantes. A palestra intitulada "Central de Processamento Eletrônico: Uma Visão Humanística", buscou avaliar de forma participativa a evolução do planejamento estratégico executado naquele Órgão e proporcionar uma visão mais humanizada e colaborativa; tendo como participantes os Corregedores de diversas Instituições Públicas do Estado do Acre, dentre as quais, Ministério Público, Procuradoria do Estado, OAB, Defensoria Pública, Polícias e outras. A visão externa contribui para a identificação de lacunas, fraquezas, oportunidades de melhoria e a validação da eficiência das estratégias adotadas, conferindo ao processo avaliativo interno maior transparência e credibilidade.

No final do mesmo mês, a todas as Unidades Judiciarias do Estado do Acre foi oferecido o Módulo I, do Saber Sem Fronteiras e lançado o Módulo II, com foco primário na capacitação de magistrados e servidores voltada à Gestão Humanizada e ao Planejamento.

2.8 PESQUISA-AÇÃO –1º CICLO - PARTICIPATIVO – AVALIAÇÃO

A CEPRE, em novembro de 2023, com a centralização da Gestão Humanizada e o Planejamento, melhora os processos internos, e, no seu processo avaliativo do ciclo da pesquisa-Ação, fortalece a prestação jurisdicional, garantindo a todos os cidadãos uma justiça rápida e acessível concretizando uma das finalidades dos direitos humanos.

Figura 10: Relação entre entrada e arquivamento de processos – CEPRE (Junho, julho, agosto, setembro, outubro e novembro de 2023)



Fonte: BI COGER/TJAC, 2024

Para concluir o ano de 2023, a Central de Processamento Eletrônico (CEPRE), conseguiu arquivar 9.563 processos no mês de dezembro, reduzindo, assim, o acervo para 66.696, demonstrando com isso sua capacidade de gerenciar grandes volumes de trabalho, sem comprometer a qualidade e o respeito aos direitos dos envolvidos

. Esses resultados f oram reconhecidos e premiado pelo Conselho Nacional de Justiça, com o “Prêmio Corregedoria Ética”, na categoria “Boas práticas – Diretriz Estratégica nº 7, Litigância Predatória”, durante o 8º Fórum Nacional das Corregedorias (FONACOR). Os critérios de avaliação consideraram eficiência, transparência, inovação, celeridade e aprimoramento das atividades.

Os resultados avaliativos não se limitam à eficiência interna e à produtividade que tem alcançado, mas se destaca pelo compromisso reforçado com os direitos humanos, garantindo que todos, sem exceção, sejam atendidos de maneira justa e digna pelo sistema de justiça acreano.

2.9 PESQUISA-AÇÃO – 1º CICLO - PARTICIPATIVO – REFLEXÃO

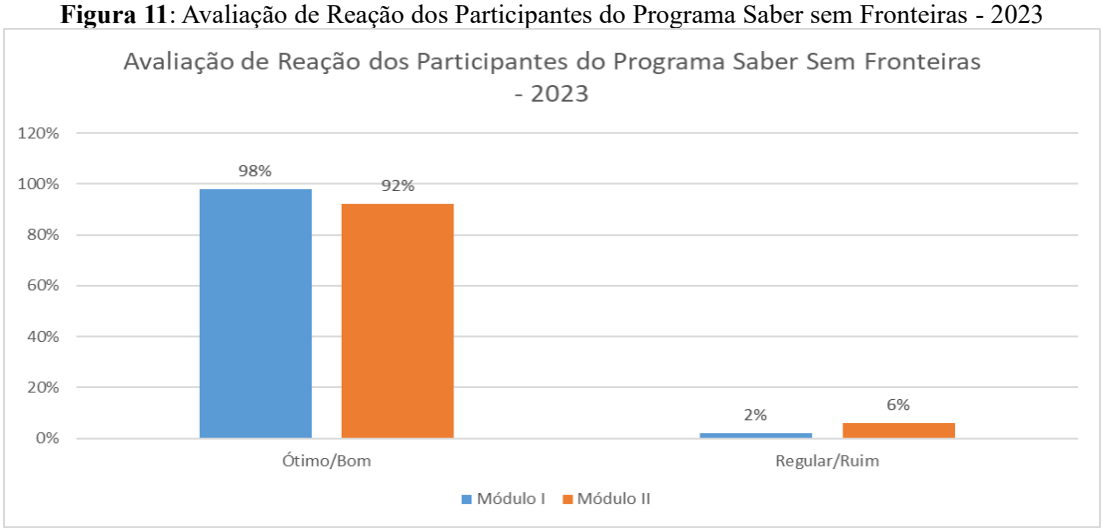
Cumpridas em caráter participativo todas as etapas da Pesquisa-Ação, chegou-se ao momento da reflexão, onde ela possibilita que o pesquisador mantenha uma postura autocrítica, capaz de identificar influências pessoais, institucionais e sociais que moldam o desenvolvimento da pesquisa.

O ciclo da Pesquisa-Ação, com início e término, tem como parâmetro o ano de 2023, e traz como primeiro delimitador necessário, qual seja, a estrutura funcional da CEPRE, conforme a Resolução nº 68 do COJUS, a qual é formada por 01 desembargador superintendente, 01 juiz de direito como diretor, 01 assessor técnico, 03 núcleos, onde labutam os supervisores de processos e servidores. São 113 servidores, sendo 29 em teletrabalho e 84 trabalhando de forma presencial.

O segundo passo de análise foi como ocorreu a evolução entre o Diagnóstico e Planejamento, Ação, Avaliação, e todos os atores envolvidos na construção de soluções e estratégias metodológicas utilizadas para enfrentar os desafios.

Objetivamente, as reações dos participantes (figura 11) funcionam como um catalisador para o pesquisador que deve ter uma postura aberta e flexível, bem como estar preparado para revisitar e reconsiderar constantemente o processo investigativo, permitindo ajustes contínuos e assegurando que o ciclo se mantenha responsivo e participativo, contribuindo para a qualidade e a relevância dos resultados finais.

Figura 11: Avaliação de Reação dos Participantes do Programa Saber sem Fronteiras - 2023



Em todas as formações, foi aplicada a avaliação de reação. A avaliação de reação destina-se à melhoria do processo pedagógico, permitindo ser percebida como aliada do processo de formação e aperfeiçoamento do magistrado tal qual um instrumento para guiar e auxiliar na eficácia das ações educacionais futuras e, principalmente, ser compreendida como um processo vinculado às metas estabelecidas no que diz respeito aos objetivos pretendidos, às aprendizagens desejáveis, à qualidade e à efetividade dos cursos.

Tem-se assim, que a partir do registro da satisfação/insatisfação ou opinião/sugestão dos cursistas, é possível fazer vínculo de sua reação com a eficácia da ação educacional, trabalhando-se os pontos fracos para atingir as metas desejadas. Os aspectos analisados durante a avaliação de reação foram:

Quanto à Coordenação do Curso: Divulgação do evento; Organização e acompanhamento do evento; Pontualidade e atendimento e Condições de Infraestrutura.

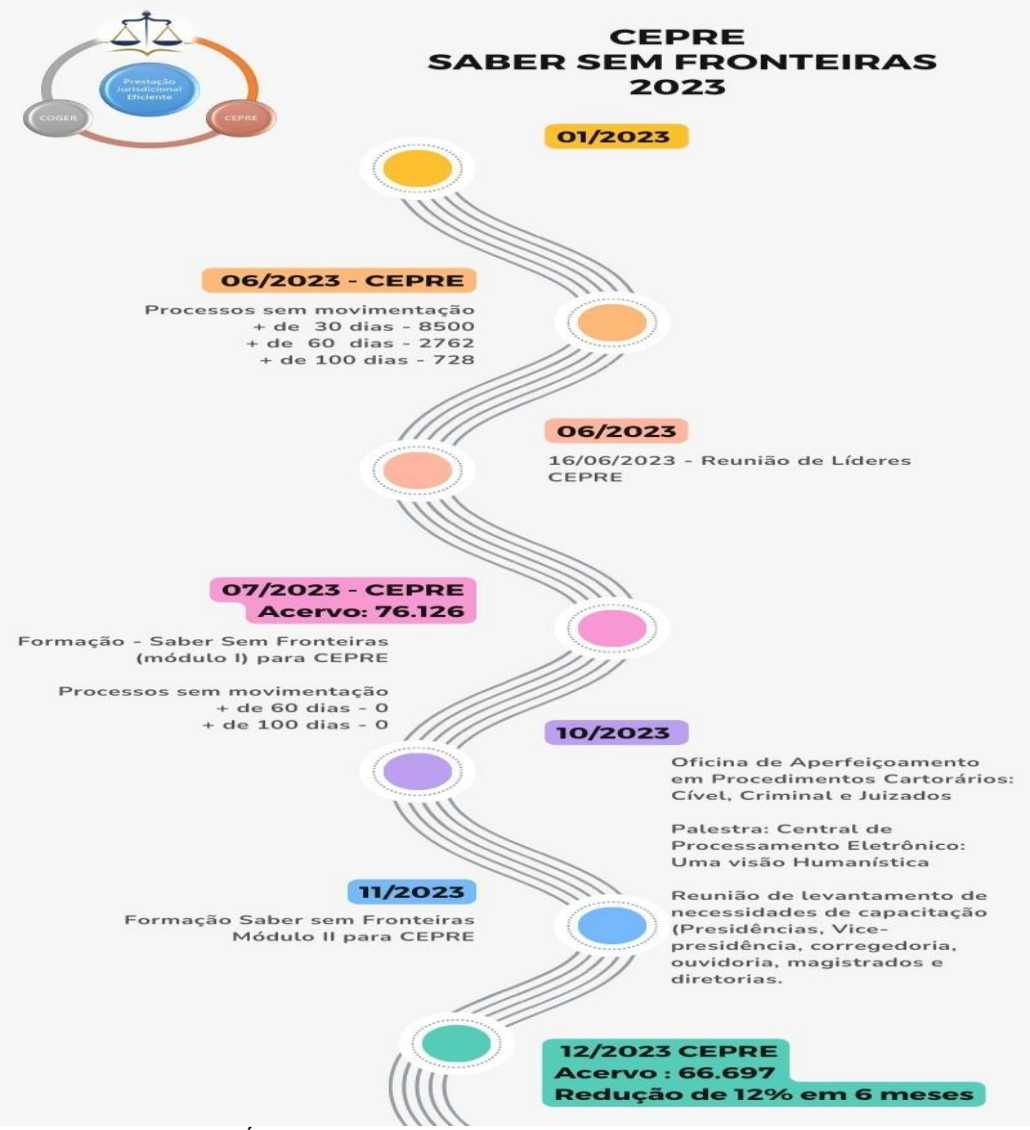
Quanto a Formação do Curso: Qualidade e adequação do material disponibilizado; Objetivo do curso compatível com as atividades na atuação profissional; Conteúdo programático desenvolvimento com clareza e coerência com o objetivo proposto; Temas ministrados colaboram para o aperfeiçoamento profissional; Carga Horária para o desenvolvimento do evento;

Quanto ao Formador: Domínio do conteúdo abordado do curso; Habilidade de comunicação; Procedimentos metodológicos; Coerência entre os conteúdos e a avaliação; Administração da carga horária no desenvolvimento dos temas; O aluno tem uma pergunta aberta, onde pode enviar suas impressões. O aluno pode avaliar cada aspectos a partir da escala : Excelente, Bom, Regular, Ruim e Não se aplica. A tabulação dos dados foram agrupados como nível ótimo os resultados excelentes e como nível bom maior ou igual a 80%. Outro indicador importante é a evasão, que é desejável seja, em cada formação, inferior a 25% atendo a meta nacional Associação Brasileira de Educação a Distância – ABED, que é de 31% para cursos governamentais na modalidade EaD.

Internamente, judiciário Acreano via Escola Judiciária, as formações são classificadas quanto aos macros desafios do CNJ, presença ou não de avaliação de aprendizagem e uso de metodologias ativas. Ao final é emitido relatório da ação. A trilha curricular e pedagógica aplicada na CEPRE possibilitou que as metas fossem monitoradas e ajustadas em tempo real, pois é um exemplo preciso da eficácia metodológica da Pesquisa-Ação, portanto, sempre obediente às etapas necessárias do Diagnóstico, Ação, Avaliação e Reflexão.

O pensamento sistêmico (também mostra que pequenas atitudes bem focalizadas podem produzir melhorias significativas e duradouras, desde que atuem no lugar certo, como bem ensina Peter Senge (2013) Os pensadores sistêmicos referem-se a esse princípio como “alavancagem”. A figura 12 mostra o percurso formativo do Programa Saber sem Fronteiras.

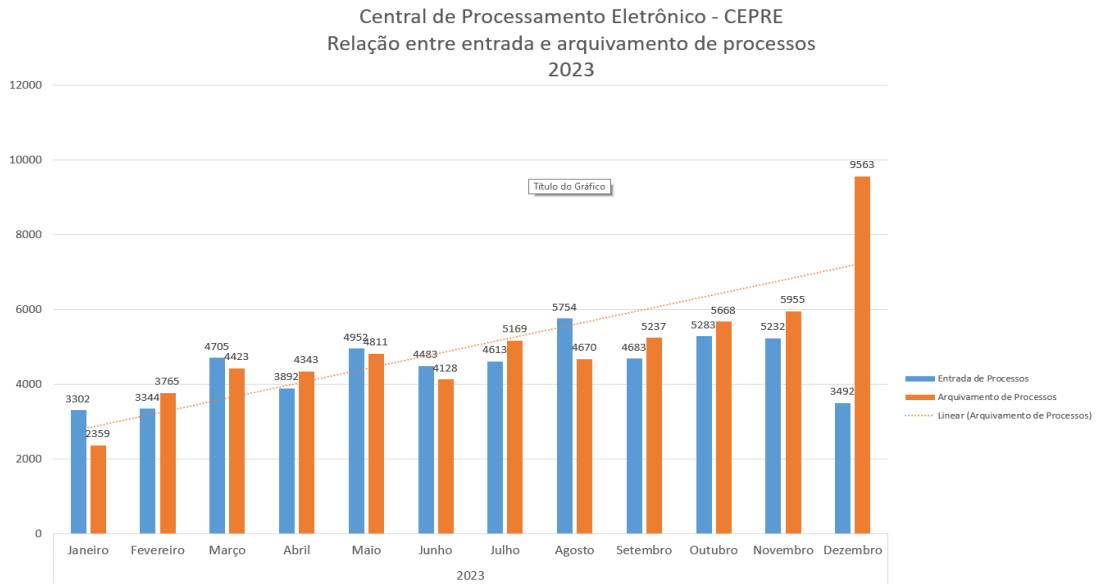
Figura 12: Percurso formativo do Saber sem Fronteiras junto a CEPRE (2023)



Fonte: MENDES JÚNIOR, Elcio. Relatório: Saber sem Fronteiras..., Palmas-TO, 2024

Richard Koch leciona que, em obediência ao Princípio de Pareto, quanto à Análise 80-20, um método quantitativo para estabelecer a relação precisa entre causas-recursos-esforços e resultados, o que resta demonstrado do cotejo da relação de entrada e arquivamento de processo, aspecto atendido conforme se vê na figura 13.

Figura 13: Relação entre entrada e arquivamento de processo – CEPRE 2023



A Pesquisa-Ação, ao ser aplicada integralmente e culminar na fase de Reflexão, demonstrou de forma clara e inequívoca a necessidade de atenção à saúde física e mental de servidores e magistrados. Esse aspecto é fundamental, no alcance qualitativo, considerando a sobrecarga emocional e o desgaste inerente à prestação jurisdicional. O Pensamento 80-20 é perfeitamente aplicável na análise qualitativa, pois visa compreender as causas relevantes em nossas vidas, às quais servem de norte para realocação dos nossos esforços para enfrentar os desafios.

Aspecto não menos importante, refere-se aos Direitos Humanos na gestão das unidades judiciárias, assegurando um ambiente laboral que respeite a dignidade dos trabalhadores, promova equidade e garanta condições adequadas de trabalho.

Por fim, outro elemento que emergiu na reflexão foi a importância dos Direitos Humanos na formação de formadores, ou seja, a capacitação daqueles que serão responsáveis por instruir e orientar servidores e magistrados. A incorporação de uma perspectiva de Direitos Humanos na educação continuada dos profissionais do Judiciário é indispensável para que as práticas institucionais estejam em conformidade com os compromissos éticos e sociais inerentes à função pública.

Esses achados reforçam a importância de políticas institucionais que priorizem o bem-estar dos profissionais, ao mesmo tempo que assegurem a difusão de uma cultura de Direitos Humanos em todos os níveis da organização.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo descreveu o primeiro ciclo participativo da metodologia de pesquisa-ação no âmbito da Central de Processamento Eletrônico do Tribunal de Justiça do Estado do Acre, destacando as interações entre teoria e prática, como os participantes se envolveram nas etapas de diagnóstico,

planejamento e intervenção, buscando promover melhorias no funcionamento da central e fortalecer o aprendizado coletivo confirmando a inter-relação integrativa da Teoria e Prática na Pesquisa-Ação.

A prática participativa alimentou a teoria, fornecendo dados e insights empíricos, enquanto a teoria cíclica orientou a prática, oferecendo um quadro conceitual para a ação e intervenção cujos resultados confirmaram a eficácia da metodologia

O ciclo participativo foi integralmente concluído em uma primeira fase aplicando as etapas que, no contexto da pesquisa foram denominadas : Diagnóstico e Planejamento, Ação, Observação e Avaliação, e, por fim, a Reflexão. Com isso, essa junção do ciclo participativo gerou um processo de aprendizagem constante e aprimoramento estrutural, entrelaçando a investigação científica com o resultado prático que neste estudo repercutiu na diminuição do tempo de resposta de processos, diminuição de acervo, aperfeiçoamento de ofertas de formação, diversificação da oferta formativa, reorganização de ambientes físicos e infraestrutura com disponibilização de espaços para o Tribunal alocar para outras atividades, aumento da produtividade com manutenção de quantitativo de recursos humanos.

Findou provado que a metodologia da pesquisa-ação confirmou a base teórica proposta por Peter Sange pois resultou em uma unidade organizativa que aprendeu e percebe-se ora constituída por colaboradores com mindset de crescimento e maior capacidade de criar os resultados que desejam e orientados à dimensão estratégica do Tribunal do Acre.

Nesse contexto, a dialética respalda à integração entre polos opostos — teoria e prática — promovendo a edificação de um conhecimento crítico e transformador.

REFERÊNCIAS

FAZENDA, Ivani Catarina Arantes. Interdisciplinaridade: História, teoria e pesquisa. 18. ed. São Paulo, 2012.

KOCH, Richard. O Princípio 80/20: os segredos para conseguir mais com menos nos negócios e na vida. Belo Horizonte, 2022.

MEDINA, P.; PEREIRA, M. L. M. L.; FEIJO DE PAIVA, J. E. Estudo da ciência da educação fundamentada na interdisciplinaridade por Olga Pombo: um estudo de revisão. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, Araraquara, v. 14, n. 4, p. 2287–2300, 2019. DOI: 10.21723/riaee.v14i4.12113. Disponível em: https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/12113. Acesso em: 17 set. 2024.

MENDES JÚNIOR, Elcio. O Programa Saber sem Fronteiras no percurso formativo de magistrados e servidores acreanos. 132 p. Relatório Técnico de Pesquisa (Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional e Interdisciplinar em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos) – Universidade Federal do Tocantins, Palmas-TO, 2024.

SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina: A arte e a prática da organização que aprende. 40. ed. Rio de Janeiro, 2023.

THIOLLENT, Michel. Metodologia da pesquisa-ação. 19. ed. São Paulo: Cortez, 2014.

TJAC. Portal da Transparência. Poder Judiciário do Estado do Acre. Disponível em: https://www.tjac.jus.br. Acesso em: 17 set. 2024.