



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ  
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

**O MÉTODO DA AVALIAÇÃO PÓS-OCUPAÇÃO NO PLANEJAMENTO  
DE OBRAS DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO PIAUÍ:  
ESTUDO DE CASO DA AUDIÊNCIA DE CUSTÓDIA EM TERESINA - PI**

INDIRA CARDOSO MATOS

TERESINA-PI

2023

INDIRA CARDOSO MATOS

**O MÉTODO DA AVALIAÇÃO PÓS-OCUPAÇÃO NO PLANEJAMENTO  
DE OBRAS DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO PIAUÍ:  
ESTUDO DE CASO DA AUDIÊNCIA DE CUSTÓDIA EM TERESINA - PI**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em  
Gestão Pública da Universidade Federal do Piauí como  
requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em  
Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Denis Barros de Carvalho

TERESINA-PI

2023

FICHA CATALOGRÁFICA  
Universidade Federal do Piauí  
Biblioteca Comunitária Jornalista Carlos Castello Branco  
Divisão de Representação da Informação

M433m Matos, Indira Cardoso.  
O método da Avaliação Pós-Ocupação no planejamento de obras do Poder Judiciário do Estado do Piauí : estudo de caso da Audiência de Custódia em Teresina-PI / Indira Cardoso Matos. -- 2023.  
112 f.

Dissertação (Graduação) – Universidade Federal do Piauí, Centro de Ciências Humanas e Letras, Mestrado em Gestão Pública, Teresina, 2023.  
“Orientador: Prof. Dr. Denis Barros de Carvalho”.

1. Planejamento de obras. 2. Poder Judiciário. 3. Avaliação Pós-Ocupação. I. Carvalho, Denis Barros de. II. Título.

CDD 351

INDIRA CARDOSO MATOS

**O MÉTODO DA AVALIAÇÃO PÓS-OCUPAÇÃO NO PLANEJAMENTO DE OBRAS  
DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO PIAUÍ: ESTUDO DE CASO DA  
AUDIÊNCIA DE CUSTÓDIA EM TERESINA- PI.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal do Piauí, como requisito à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.


Área de Concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional.

Linha de Pesquisa: Organizações e Desenvolvimento Regional.

Orientador(a): Prof. Dr. Denis Barros de Carvalho.

Aprovada em 30 de junho de 2023.

**BANCA EXAMINADORA**

Documento assinado digitalmente  
 DENIS BARROS DE CARVALHO  
Data: 21/08/2023 16:44:41-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. Denis Barros de Carvalho (UFPI)

Orientador

Documento assinado digitalmente



THIAGO ASSUNCAO DE MORAES

Data: 24/08/2023 08:54:08-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. Thiago Assunção de Moraes (UFPI)

Examinador Interno

Documento assinado digitalmente



ANA LUCIA RIBEIRO CAMILLO DA SILVEIRA

Data: 23/08/2023 16:51:40-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Ana Lucia Ribeiro Camillo Da Silveira (UFPI)

Examinadora Externa ao Programa

Dedico este trabalho a meus pais,  
Carminha e Matias Matos.

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Denis Barros, que me apresentou o tema da Avaliação Pós- Ocupação, e ao meu irmão e Prof. Dr. Nelson Juliano, que me deu o suporte necessário para chegar até aqui.

À Escola Judiciária do Piauí- EJUD, à Secretaria de Administração e Pessoal- SEAD e Superintendência de Engenharia e Arquitetura- SENA por oportunizar a condução deste Mestrado Profissional.

Aos servidores que trabalham no Fórum Cível e Criminal de Teresina e que participaram da pesquisa e, em especial, a servidora Ivone Araújo Lima, que me ajudou a entender o funcionamento complexo da Audiência de Custódia.

Às minhas amigas da SENA, Alessandra Barros e Fernanda Eulálio, que compartilham diariamente os trabalhos de arquitetura do Tribunal de Justiça do Piauí, e aos amigos do Mestrado, Lara Larissa, Samara e Thyago, pela colaboração nas disciplinas.

À minha mãe Carminha Matos, à minha irmã Karenina, à minha cunhada Deborah pelo carinho e incentivo, ao meu marido Francisco Diego e ao meu filho Matias, pela compreensão e suporte diários.

## RESUMO

A presente dissertação tem como objeto o estudo da Avaliação Pós-Ocupação como ferramenta de gestão no planejamento de obras do Poder Judiciário do Estado do Piauí. Para tanto, foi realizado estudo de caso do espaço ocupado pela Audiência de Custódia no Fórum Cível e Criminal de Teresina - PI. A pesquisa abrange, ainda, a análise do modelo de gestão vigente e os mecanismos da gestão da qualidade e avaliação de programas que impactam no planejamento das obras e no processo decisório do modelo arquitetônico para as instalações físicas do Poder Judiciário do Piauí. O planejamento das obras do Tribunal de Justiça do Piauí baseia-se, essencialmente, em regulamentação promulgada há mais de dez anos pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, especialmente pela Resolução nº114/2010 - CNJ. Apesar do planejamento das ações do Poder Judiciário ser predominantemente pautado pelo modelo gerencial, os princípios de uma gestão baseada diretamente nos anseios da sociedade estavam presentes na Resolução nº221/2016 - CNJ, que prescrevia a necessidade da participação social na elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário e das políticas judiciárias para o próprio CNJ. Três fatores tornam relevantes esta pesquisa: a defasagem da aplicação das normativas nacionais e do Tribunal de Justiça do Piauí posteriores à Resolução nº114/2010 – CNJ, em relação às instalações físicas das unidades judiciárias; a necessidade de avaliação do processo metodológico de planejamento de obras integradas às novas diretrizes; e a aplicação de elementos da gestão participativa no processo decisório do projeto arquitetônico. A metodologia da Avaliação Pós-Ocupação é uma ferramenta de gestão da qualidade para avaliar o desempenho dos ambientes construídos, possibilitando subsidiar os futuros planos de obras do Tribunal de Justiça do Piauí, a partir do atendimento às necessidades objetivas e subjetivas do usuário que utiliza as unidades judiciárias. A Avaliação Pós-Ocupação na audiência de custódia no Fórum Cível e Criminal de Teresina consiste, portanto, em estudo de caso para utilização desta ferramenta para análise do desempenho do ambiente construído e para as recomendações necessárias.

Palavras-chave: Planejamento de obras; Poder Judiciário; Avaliação Pós-Ocupação.

## **ABSTRACT**

This dissertation has as object the study of the Post-Occupancy Evaluation as a management tool in the planning of works of the Judiciary Power of the State of Piauí. For that, a case study was carried out of the space occupied by the Custody Hearing in the Civil and Criminal Forum of Teresina - PI. The research also covers the analysis of the current management model and the mechanisms of quality management and evaluation of programs that impact on the planning of works and on the decision-making process of the architectural model for the physical installations of the Judiciary Power of Piauí. The planning of the works of the Court of Justice of Piauí is essentially based on regulations enacted more than ten years ago by the National Council of Justice - CNJ, especially by Resolution nº 114/2010 - CNJ. Despite the planning of actions by the Judiciary Power being predominantly guided by the managerial model, the principles of management based directly on the desires of society were present in Resolution No. 221/2016 - CNJ, which prescribed the need for social participation in the elaboration of national goals of the Judiciary Power and judicial policies for the CNJ itself. Three factors make this research relevant: the lag in the application of national regulations and those of the Court of Justice of Piauí after Resolution nº 114/2010 – CNJ, in relation to the physical installations of the judicial units; the need to evaluate the methodological process of planning works integrated with the new guidelines; and the application of participatory management elements in the architectural design decision-making process. The Post-Occupancy Assessment methodology is a quality management tool to assess the performance of built environments, making it possible to subsidize future work plans for the Court of Justice of Piauí, based on meeting the objective and subjective needs of the user who uses the judicial units. The Post-Occupancy Assessment at the custody hearing at the Teresina Civil and Criminal Forum consists, therefore, of a case study for using this tool to analyze the performance of the built environment and for the necessary recommendations.

**Keywords:** Construction planning; Judiciary Power; Post-Occupancy Assessment.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Macrodesafios do Poder Judiciário 2021-2016	25
Figura 2 - Exemplo das etapas do ciclo de programas e projetos	42
Figura 3 - Matriz de marco lógico	45
Figura 4 - O ambiente afetando o comportamento	49
Figura 5 - O ambiente afetando o comportamento	50
Figura 6 – O comportamento afetando o ambiente	53
Figura 7 – Classificação para análise da APO	54
Figura 8 - Exemplo de Quadro de Recomendações para uma biblioteca	57
Figura 9 - Parâmetros e atributos espaciais para o planejamento das Unidades de Audiência de Custódia	61
Figura 10 - Equação para cálculo de amostra casual simples	66
Figura 11 - Entorno do Fórum Cível e Criminal de Teresina	69
Figura 12 - Implantação do Fórum Cível e Criminal de Teresina	70
Figura 13 - Corte do Fórum	71
Figura 14 – Planta do subsolo do projeto executivo	72
Figura 15 - Planta baixa do subsolo do Fórum antes da implantação da Audiência de Custódia	74
Figura 16 - Planta baixa do subsolo do Fórum depois da implantação da Audiência de Custódia	75
Figuras 17 - Acesso ao subsolo por escada do térreo e ao estacionamento no subsolo do Fórum de Teresina	77
Figuras 18 - Acesso ao subsolo por escada do térreo e ao estacionamento no subsolo do Fórum de Teresina	77
Figura 19 - Acesso aos ambientes dos servidores aos ambientes do subsolo ou elevadores	78
Figura 20 – Acesso hall dos elevadores	78
Figura 21 – Circulação dos ambientes de trabalho à direita do acesso estacionamento	78
Figura 22 – Circulação dos ambientes de trabalho à esquerda do acesso estacionamento	78
Figura 23 – Acesso ao elevador privativo de magistrados e magistradas	78
Figura 24 – Hall das celas onde ficam os agentes penitenciários	78
Figura 25 - Parâmetros e atributos espaciais para o planejamento das Unidades de Audiência de Custódia	79
Figura 26 - Entrada de servidores e magistrados pelo estacionamento	80
Figura 27 - Hall dos elevadores do subsolo	80
Figura 28 - Corredor para os elevadores do subsolo	80
Figura 29 - Planta com os fluxos entre 8 e 14h no subsolo	81
Figura 30 - Planta baixa atual do subsolo do Fórum por função	82
Figura 31 - Corredor das atividades relacionadas às Audiências de Custódia	82
Figura 34 - Corredor da sala da Comissão de bens apreendidos e outros	84
Figura 35 - Instalação de grades para acesso ao corredor da Audiência de Custódia	85
Figura 36 - Instalação de grades para acesso à escada enclausurada	85
Figura 37 - Planta de ocupação do espaço	85
Figura 38 – Sala da Defensoria Pública de apoio às Audiências de Custódia	86
Figura 39 - Pessoas no corredor da Audiência de Custódia	86
Figura 40 - Distância entre Fórum Cível e Criminal de Teresina e Central de Flagrantes	87
Figura 41 - Acesso principal ao Fórum Cível e Criminal de Teresina	88
Figura 42 - Hall de entrada do Fórum Cível e Criminal de Teresina	88
Figura 43 - Chegada do veículo com os custodiados no estacionamento	89
Figura 44 - Planta saída de emergência subsolo	90
Figura 45 - Mobiliário padronizado para estação de trabalho	91

Figura 46 - Mobiliário padronizado para sala de audiência	91
Figura 47 - Longarinas para espera no corredor da Audiência de Custódia	91
Figura 48 - Planta com layout das salas	92
Figura 49 - Nuvem de palavras	97

## LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1 - Quadro com áreas mínimas por ambiente de uma Vara Judiciária Estadual da Resolução nº 114/2010 do CNJ	16
Tabela 2 - Ações preliminares ao planejamento da APO	52
Tabela 3 - Postos de trabalho e usuários fixos e frequentes no subsolo do Fórum Cível e Criminal de Teresina no turno manhã	65
Tabela 4 - Matriz de Descoberta das análises do subsolo do Fórum	98
Tabela 5 - Matriz de marco lógico/ Quadro de Recomendações	99
Quadro 1 – Modelo de questionário a ser aplicado aos servidores da unidade judiciária	66

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Cargo/função dos participantes do questionário	93
Gráfico 2 - Tempo que trabalha no local	93
Gráfico 3 - Período do expediente	93
Gráfico 4 - Como você analisa o caminho que você necessita percorrer neste subsolo para chegar ao seu ambiente de trabalho	94
Gráfico 5 - O que você acha sobre o local/posição que está inserido o seu ambiente de trabalho?	94
Gráfico 6 - Como você avalia as adaptações realizadas para acomodar o seu ambiente de trabalho e os demais espaços que fazem parte deste subsolo?	94
Gráfico 7 - Você considera que há privacidade entre os ambientes de trabalho do subsolo, em especial na Audiência de Custódia?	94
Gráfico 8 - Como você considera o acesso à esta edificação, levando em conta o seu entorno urbano?	95
Gráfico 9 - A entrada que você utiliza é acessível, bem sinalizada e sem obstáculos?	95
Gráfico 10 - Havendo necessidade de utilizar a rota de fuga ou saída de emergência, você considera que esta edificação atende de que forma?	95
Gráfico 11 - Como você considera o layout e os móveis do seu ambiente de trabalho?	96
Gráfico 12 - Como você analisa a largura das circulações internas?	96
Gráfico 13 - Como você analisa o tamanho do seu ambiente de trabalho, considerando o número de pessoas que trabalha nele?	96
Gráfico 14 - Como você considera as condições de trabalho oferecidos pelo espaço físico quanto ao seu bem-estar e desenvolvimento de suas atividades?	96

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO	Avaliação Pós-Ocupação
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
COVID 19	Corona Virus Disease
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública
IAGP	Instrumento de Avaliação da Gestão Pública
ISO	International Organization for Standardization
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MDR	Mapa de diagnósticos e Recomendações
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
MS	Ministério da Saúde
NBR	Norma Técnica Brasileira
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
OMS	Organização Mundial da Saúde
PAA	Postos Avançados de Atendimento
PBQP	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PDCA	Plan Do Check Adjust
PJE	Processo Judicial Eletrônico
ProQP	Programa de Qualidade e Produtividade
QDR	Quadro Síntese de Diagnósticos e Recomendações
QPAP	Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública
SASC	Secretaria Estadual de Assistência Social
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SENA/TJPI	Superintendência de Engenharia e Arquitetura do Tribunal de Justiça do Piauí
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TJPI	Tribunal de Justiça do Piauí

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
<b>2 REVISÃO DOS PLANOS DE OBRA E DA REGULAMENTAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO PIAUÍ</b>	<b>20</b>
<b>2.1 O Plano de Obras</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Revisão da legislação que impacta no planejamento de obras do Tribunal de Justiça do Piauí</b>	<b>21</b>
<b>2.3 Atuais diretrizes gerais de estratégia do Poder Judiciário</b>	<b>23</b>
<b>3 MODELOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O PLANEJAMENTO DE OBRAS DO PODER JUDICIÁRIO</b>	<b>27</b>
<b>3.1 Modelo gerencial na Administração Pública</b>	<b>27</b>
<i>3.1.1 Elementos do modelo gerencial na Reforma Bresser Pereira</i>	<i>28</i>
<i>3.1.2 Elementos do modelo gerencial no Conselho Nacional de Justiça</i>	<i>31</i>
<b>3.2 A contextualização da gestão social, participativa e democrática</b>	<b>33</b>
<b>3.3 A Gestão da Qualidade para o planejamento do Poder Público</b>	<b>35</b>
<i>3.3.1 Principais teóricos e ferramentas da gestão da qualidade</i>	<i>37</i>
<i>3.3.2 Contexto da Gestão de Qualidade no Brasil e no Poder Público</i>	<i>39</i>
<b>3.4 Avaliação de políticas públicas e metodologia do Marco Lógico</b>	<b>41</b>
<b>4 A AVALIAÇÃO PÓS-OCUPAÇÃO – APO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO DE OBRAS</b>	<b>47</b>
<b>4.1 Avaliação Pós-Ocupação – APO: ferramenta de incorporação do usuário e de gestão da qualidade</b>	<b>47</b>
<b>4.2 Processo metodológico da APO</b>	<b>51</b>
<b>5 PARÂMETROS METODOLÓGICOS PARA A AVALIAÇÃO PÓS-OCUPACIONAL – APO</b>	<b>59</b>
<b>5.1 Cinco dimensões do procedimento metodológico desta pesquisa</b>	<b>59</b>
<b>5.2 Procedimento metodológico da análise do uso da Avaliação Pós-Ocupação - APO como ferramenta de gestão da qualidade para o planejamento do setor de obras do Poder Judiciário do Piauí</b>	<b>60</b>
<i>5.2.1 Análise técnico funcional</i>	<i>61</i>
<i>5.2.2 Análise da percepção do usuário</i>	<i>63</i>
<i>5.2.3 Subsídios para a elaboração de diretrizes para o planejamento de obras do Poder Judiciário do Piauí</i>	<i>68</i>
<b>6 ESTUDO DE CASO</b>	<b>69</b>
<b>6.1 Audiência de Custódia no Fórum de Teresina</b>	<b>69</b>
<i>6.1.1 Localização do estudo de caso</i>	<i>69</i>
<i>6.1.2 A contextualização da implantação da Audiência de Custódia no Fórum de Teresina</i>	<i>73</i>
<b>6.2 A Avaliação Técnica Funcional dos espaços da Audiência de Custódia em Teresina</b>	<b>76</b>
<b>6.3 Análise Perceptiva dos servidores da Audiência de Custódia em Teresina</b>	<b>92</b>
<b>6.4 Matriz de Descoberta e Quadro de Recomendações</b>	<b>98</b>
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>101</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>105</b>

**APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE**  
**APÊNDICE B - TERMO DE ANUÊNCIA PARA A PESQUISA PELA INSTITUIÇÃO COPARTICIPANTE, QUE É O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PIAUÍ**  
**APÊNDICE C - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA POSSE E UTILIZAÇÃO DE IMAGEM E SOM DE VOZ PARA FINS EDUCACIONAIS**  
**ANEXO A - PARECER DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA PROFISSIONAL PELA PLATAFORMA BRASIL**

## 1 INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário é procurado cada vez mais para resolver desde os mais simples até os mais complicados problemas jurídicos. Essa situação faz com que a sociedade reivindique, progressivamente, ética e qualidade no serviço prestado, bem como mudanças na sua estrutura para cumprimento dos direitos fundamentais dos cidadãos. Isso justifica a importância de se contemplar como fundamental que a arquitetura das edificações judiciárias seja compatível com as complexas relações e procedimentos ali desenvolvidos, de forma que os espaços acolham os usuários. A presente pesquisa tem o principal objetivo de apresentar a metodologia da Avaliação Pós Ocupação como uma ferramenta de gestão da qualidade a partir do atendimento às necessidades objetivas e subjetivas do usuário que utiliza as unidades judiciárias. A Avaliação Pós-Ocupação na audiência de custódia no Fórum Cível e Criminal de Teresina consiste em estudo de caso para utilização desta ferramenta para análise do desempenho do ambiente construído e para as recomendações necessárias.

A partir de investigação nas plataformas de repositório de trabalhos acadêmicos *Google Acadêmico*, *Scielo*, *Sucupira* e *Spell*, entre outros, observou-se que existem poucas pesquisas voltadas à gestão e planejamento de obras de engenharia e arquitetura judiciária no Brasil. Diante da ausência de material específico, alinhada aos modelos de planejamento e gestão da administração pública, esta pesquisa tem como objeto o planejamento de obras do Poder Judiciário do Piauí.

O atual de planejamento de obras de engenharia e arquitetura do Poder Judiciário é, predominantemente, pautado por processos metodológicos que se aproximam do modelo gerencial, orientado a garantir controle, eficiência e competitividade máximos (PAES DE PAULA, 2005, p. 37). No Brasil, no setor público, o modelo gerencial foi implementado a partir de 1995, por iniciativa do então titular do Ministério de Administração e Reforma do Estado, Luís Carlos Bresser Pereira, através do Plano Diretor de Reforma do Estado, que tinha a finalidade de reformular a administração pública brasileira no sentido de torná-la gerencial. Em sua concepção, o modelo gerencial se destacava pelo controle dos gastos públicos e pela busca de melhor qualidade dos serviços públicos (ABRUCIO, 1997, p. 7).

A Reforma Bresser Pereira foi implementada no Poder Executivo. No Poder Judiciário, a renovação do modelo de gestão pública só foi perceptível com a criação do Conselho Nacional de Justiça – CNJ (Emenda Constitucional nº45/2004). O CNJ foi concebido como órgão de

controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, com a atribuição de coordenar o planejamento e a gestão estratégica.

Em seguida, a Resolução nº70/2009 - CNJ relacionou as atribuições do CNJ em relação ao planejamento estratégico das unidades judiciais, bem como buscou uniformizar a atuação gerencial em todos os tribunais do País (BRANCO, 2010, p. 10).

Especificamente na área de planejamento de obras do âmbito do Poder Judiciário, em 2010, foram estabelecidas normas e orientações para regulamentar o planejamento das obras e a manutenção das unidades judiciárias; disposições com vigência em todo o País. A Resolução nº114/2010 – CNJ consistiu no primeiro documento visando as orientações para o planejamento, execução e monitoramento das obras do Poder Judiciário federal e estadual; passou a regulamentar a elaboração dos planos de obras, a partir do programa de necessidades de cada tribunal, indicando a ordem prioritária para planejamento das obras. A Resolução nº114/2010 estabeleceu que o indicador de prioridade seria obtido a partir da implantação de um sistema de avaliação técnica que contemple a estrutura física do imóvel ocupado e a adequação do imóvel à prestação jurisdicional, ou seja, que atendessem às necessidades da atividade jurisdicional. A Resolução nº114/2010 trata, inclusive, de parâmetros arquitetônicos, como áreas que servem como referência mínima para dimensionamento dos ambientes básicos comuns aos programas de uma vara judiciária (Tabela 1).

Tabela 1 - Quadro com áreas mínimas por ambiente de uma Vara Judiciária Estadual da Resolução nº114/2010 do CNJ

AMBIENTE	ÁREA (m <sup>2</sup> )	OBSERVAÇÃO
Gabinete de desembargador	30 a 35	
Gabinete de juiz	17 a 30	
WC privativo de juiz	2,5	Quando privativo coletivo, o dimensionamento será feito em função do número de juízes atendidos, por gênero, e das normas técnicas pertinentes.
Sala de audiência	25 a 37,5	
Assessoria	7,5 a 10	Por assessor
Oficiais de Justiça	2,5 a 5	Por oficial, salvo quando houver a central de mandatos
OAB	15 a 35	
Ministério Público	15 a 35	
Defensoria Pública	15 a 35	Quando houver
Demais setores (secretarias, distribuição, administração etc.)	5 a 7,5	Por servidor
Salão do Júri	80 a 360	Haverá possibilidade de desmembramento em dois ou mais salões, respeitada a metragem máxima citada, salvo quando for vara específica do Tribunal do Júri, onde a metragem será estabelecida em função do número de varas da comarca.
Sala de sessões	100 a 150	A sala de sessões do Pleno poderá ter metragem diversa, de acordo com o programa arquitetônico específico do tribunal e seu número de componentes.

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução CNJ nº114**, de 20 de abril de 2010. Adaptado pela autora (2023).



Diante das recomendações da Resolução nº114/2010 - CNJ, em 2014, foi elaborado o primeiro Plano de Obras do Tribunal de Justiça do Piauí, com o objetivo de planejar e padronizar a execução das instalações físicas do Poder Judiciário, tendo como foco a melhoria da qualidade do serviço final oferecido à sociedade. Após o Plano de Obras 2014-2016, houve outras atualizações, até o atual Plano de Obras 2023-2024, seguindo os mesmos parâmetros de avaliação da Resolução nº114/2010.

Mesmo considerando essa e outras resoluções que se baseiam em decisões por técnicos e hierarquizadas para atingir metas e uniformização de procedimentos, novas resoluções do CNJ, a partir de 2016, incorporaram princípios da gestão participativa e democrática na elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário e das suas políticas judiciárias, sobretudo, a partir da Resolução nº221/2016. No entanto, esses princípios da gestão participativa e democrática, modelo de gestão pública mais aberto às necessidades dos cidadãos, ao interesse público e à eficiência nos serviços públicos, como a gestão social, já eram encontrados nas discussões em torno da Constituição de 1988 (PAES DE PAULA, 2005, p. 37). No processo de evolução do termo, a gestão social, também entendida como gestão democrática e participativa, busca envolver todos os atores no processo de tomada de decisão, opondo-se à decisão hierarquizada (CANÇADO, 2011).

Diante desse incremento de uma gestão com maior participação da sociedade e dos desafios para adaptações da infraestrutura disponível para o atendimento dos normativos atuais, três fatores tornam relevante esta pesquisa: a defasagem da aplicação das normativas sobre instalações físicas do Poder Judiciário (posteriores à Resolução nº114/2010 – CNJ); a avaliação do processo metodológico de planejamento de obras integradas às novas diretrizes; e a aplicação de elementos da gestão participativa no processo decisório do projeto arquitetônico.

A metodologia da Avaliação Pós-Ocupação é apresentada como uma ferramenta de gestão da qualidade que poderá subsidiar a elaboração de novo Plano de Obras do Tribunal de Justiça do Piauí, levando em consideração não apenas a análise técnica, mas a percepção do usuário dos ambientes da Justiça.

A APO foi escolhida porque é capaz de identificar as necessidades dos usuários diante das mudanças ocorridas com o tempo em relação ao ambiente construído; para Ornstein, Bruna e Romero, a APO:

Pode-se tornar como ponto de partida o exemplo da necessidade com que se depara, em muitas instituições, em reorganizar determinados setores, porque cresceram em produção, enquanto outros praticamente deixaram de existir, ou ainda, porque a nova tecnologia nascente trouxe outras máquinas e modos de processamento. Há assim que avaliar o próprio plano e projeto da instituição, face às novas necessidades de ocupação, ditadas basicamente pela demanda comportamental (1995, p. 23).

A APO é uma metodologia que interfere diretamente no processo de produção e valoriza a opinião do usuário. A participação dos usuários pode ocorrer durante o programa de necessidades ou em qualquer momento das questões projetuais construtivas. A metodologia deve ser aplicada regular e sistematicamente, em um processo contínuo de realimentação. Esse processo de avaliação de ambientes existentes leva em consideração o comportamento humano, possibilitando fornecer subsídios para elaboração de “revisão de normas técnicas, diretrizes de boas práticas e atualização de metas de desempenho” (ONO *et al*, p. 50, 2018).

Ono *et al* (2018) afirma, ainda, que, no Brasil, os projetistas geralmente não tem relação com o edifício projetado após a conclusão da obra, não conhecendo, portanto, o desempenho efetivo do ambiente construído proposto por eles: “o desempenho é um aspecto indicativo de qualidade que se refere ao comportamento em uso de um produto ou componente, com o intuito de cumprir a função proposta, ao longo da sua vida útil”. O desempenho é descrito por Ono *et al* (2018) como um aspecto de qualidade que se refere ao comportamento em uso de um produto, “com o intuito de cumprir a função proposta, ao longo da sua vida útil”. Para Ono *et al* (2018), uma edificação deve ser concebida para “atender às necessidades conscientes e inconscientes de seus usuários, ou seja, permitir seu pleno uso”. Para Ono *et al* (2018), a qualidade da pesquisa está relacionada à satisfação das necessidades dos usuários e do desempenho dos ambientes construídos, por isso a importância da avaliação do modelo de planejamento atual, para que as edificações que abrigam as unidades do Poder Judiciário cumpram seu papel de forma a contemplar não apenas os requisitos técnicos, mas aos anseios do jurisdicionado.

Esse processo metodológico de avaliação do desempenho das edificações pode ser realizado por meios de questionários, entrevistas, métodos observacionais, registro fotográfico, entre outros, que poderão contribuir para propostas de planejamento de obras do Poder Judiciário do Piauí (ONO *et al*, 2018, p. 121).

Esta pesquisa foi desenvolvida nas seguintes etapas.

A pesquisa iniciou com a revisão dos planos de obras existentes e dos regulamentos do Poder Judiciário que impactam no planejamento das obras do Tribunal de Justiça do Piauí. Os planos de obras pesquisados foram os planos de 2014-2016, 2019-2020, 2021-2022 e 2023-2024. Os regulamentos analisados abrangem leis, resoluções e portarias que tratam de criação de núcleos ou instrução de utilização dos espaços que influenciam na redefinição dos espaços físicos das unidades judiciárias.

A segunda etapa da pesquisa consistiu na contextualização dos modelos de gestão existentes na administração pública e no Poder Judiciário que norteiam o planejamento das

obras do Tribunal de Justiça do Piauí, como o modelo gerencial e a gestão social ou democrática. Perpassa pelo modelo gerencial a utilização dos princípios e ferramentas da gestão da qualidade e de avaliações de políticas públicas, que objetivam identificar os problemas existentes nas organizações para que sejam analisados e avaliados os meios de melhoramento para entrega do produto ou serviço final ao usuário.

Em seguida, foi pesquisado especificamente sobre a Avaliação Pós-Ocupação, como ferramenta de gestão da qualidade e de avaliação de políticas públicas, mas que, ao mesmo tempo, se aproxima das ideias da gestão social, por considerar a participação da sociedade para propor melhorias. Para aplicação do processo metodológico, foi utilizado o estudo de caso da Audiência de Custódia, criada em 2015, através da Resolução nº 213/15 - CNJ e Resolução nº134/19 – TJPI, e está localizada no Fórum Cível e Criminal de Teresina, local que também abriga outras unidades judiciais na capital e possui grande fluxo de servidores, magistrados e jurisdicionado.

## **2 REVISÃO DOS PLANOS DE OBRA E DA REGULAMENTAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO PIAUÍ**

### **2.1 O Plano de Obras**

O principal documento que norteia o planejamento de obras do Poder Judiciário do Piauí é o Plano de Obras, regulamentado pela Resolução nº114/2010 – CNJ e formulado e executado pela Superintendência de Engenharia e Arquitetura do Tribunal de Justiça do Piauí - SENA/TJPI.

Esse documento contempla a descrição da infraestrutura imobiliária existente, os projetos executivos que se encontram concluídos e em andamento, a classificação do resultado da avaliação do sistema de priorização de obras e a padronização do projeto arquitetônico.

O Sistema de Priorização de Obras é regulamentado pela Portaria nº443/2011 – TJPI, que enuncia os procedimentos relativos à implantação do Sistema de Priorização de Obras no Âmbito do Poder Judiciário do Estado do Piauí, para definir o grau de prioridade para construção e reforma, consubstanciado na avaliação da Resolução nº114/2010 – CNJ.

Além do Sistema de Priorização de Obras, são apresentados os projetos arquitetônicos modelos para as comarcas de entrância final, intermediárias e iniciais, bem como a padronização das especificações dos materiais construtivos a serem utilizados nas obras de reforma, ampliação e construção das unidades do Poder Judiciário.

No primeiro Plano de Obras, em 2014, para os modelos dos projetos de arquitetura, foram observados os critérios de padronização de ambientes e áreas estabelecidas pela Resolução nº114/2010 - CNJ. Os ambientes foram organizados em blocos para facilitar o partido arquitetônico levando em conta as várias possibilidades de terreno. A dimensão dos blocos foi resultado da quantidade dos ambientes e da relação de servidor por área, considerando provimentos do Poder Judiciário e da legislação estadual sobre a quantidade de servidores que compõem cada unidade judicial de primeiro grau. Nos projetos modelos, também se levou em conta os parâmetros de sustentabilidade e eficiência energética, adotando telhas termoacústicas, placas fotovoltaicas, e lâmpadas e luminárias de maior eficiência energética, entre outras soluções arquitetônicas. O primeiro Plano de Obras do Tribunal de Justiça do Piauí (2014-2016) pode ser considerado o marco inicial do planejamento e gestão de obras no Poder Judiciário do Piauí.

Atualmente, o Poder Judiciário do Piauí conta com 61 (sessenta e uma) comarcas, regulamentados, no Piauí, pela Lei nº3.716/79, atualizada pelas Leis Complementares nº242/19, nº249/20 e nº 266/2022.

Das 85 (oitenta e cinco) unidades judiciárias em todo o estado, alguns fóruns e juizados passaram por melhorias consubstanciadas pelos parâmetros do CNJ a partir de 2014, quando foi aprovado o primeiro Plano de Obras; entretanto, ainda há unidades judiciárias que não foram contempladas com melhorias alinhadas às estabelecidas pelo plano de obras.

O Plano de Obras 2014-2016 contemplava, além da ordem prioritária de construção, previsão de reforma e ampliação até 2016, extensível para conclusão até 2019, o que corresponderia ao primeiro ciclo de melhorias quanto à estrutura física das edificações.

Nesse intervalo de tempo, além do Plano de Obras, outro elemento importante para a gestão das unidades judiciárias foi a implementação do Contrato de Manutenção Predial (Contrato nº053/2015) firmado pelo Tribunal de Justiça, em julho de 2015. A manutenção predial terceirizada possibilitou que unidades judiciárias mais distantes da capital, sede do Poder Judiciário estadual, fossem prontamente atendidas em relação aos problemas de menor complexidade, como reparos hidráulicos, sanitários, elétricos, pintura e retelhamento, reduzindo, assim, a deterioração das edificações e evitando reformas e construções fora do planejamento.

Apenas em 2019 foi elaborado o segundo Plano de Obras, com a atualização da análise das fichas de avaliação das unidades existentes e nova classificação quanto ao Sistema de Priorização de Obras; entretanto, sem mudanças significativas no planejamento estratégico e no modelo arquitetônico. O Plano de Obras vigente (2023-2024) também apresenta poucas alterações em relação ao plano original.

## **2.2 Revisão da legislação que impacta no planejamento de obras do Tribunal de Justiça do Piauí**

Outros fatores, não necessariamente relacionados diretamente ao setor de arquitetura e engenharia, também impactam no planejamento e na execução do plano de obras. A agregação de comarcas (Resoluções nº15/16 - TJPI e nº31/16 - TJPI), a desativação provisória de unidades jurisdicionais do Estado do Piauí (Resolução nº182/20 - TJPI), e os novos regulamentos de distribuição de recursos humanos, como a “lotação paradigma” (Resolução nº109/18 - TJPI)

influenciaram novos arranjos do modelo arquitetônico. O avanço de novas políticas públicas no Judiciário também impactaram na organização espacial das unidades judiciais como o Núcleo de Justiça Restaurativa (Resolução nº225/16 - CNJ), Audiência de Custódia (Resolução nº 213/15 - CNJ e Resolução nº134/19 - TJPI) e o Serviço Integrado Multidisciplinar, destinado a atender as instâncias judiciais em matéria de família, violência doméstica contra mulher, infância e juventude, apoio ao idoso, composto por equipe técnica especializada (Resolução nº186/20 - TJPI).

Com relação à inclusão digital, a Lei nº12.965/2014 (art. 24, X) estabeleceu diretrizes para a atuação do Poder Público na prestação de serviços de atendimento ao cidadão de forma integrada, eficiente, simplificada e por múltiplos canais de acesso, inclusive remotos. Com relação ao Judiciário, a Resolução nº 227/2016 - CNJ regulamentou o teletrabalho, permitindo, a partir de 2016, a implantação de programas de trabalho remoto pelos tribunais brasileiros. A referida resolução estabelece que as atividades dos servidores dos órgãos do Poder Judiciário poderiam ser executadas fora de suas dependências, de forma remota, sob a denominação de teletrabalho, observadas as diretrizes, os termos e as condições estabelecidos em seu texto. Além da possibilidade do trabalho remoto, em 2016, foi intensificada a utilização do processo virtual, pelo Processo Judicial Eletrônico - PJE (Provimento Conjunto nº11/16 - TJPI) e do Sistema Eletrônico de Informações – SEI (Resolução nº215/15 - CNJ). A nova forma de trabalho configurada pelo avanço do uso da tecnologia, como o trabalho remoto e o processo virtual, resultaram na diminuição dos processos físicos e, por consequência, na redução da área de arquivos na secretaria e na diminuição do atendimento presencial, possibilitando o rearranjo dos espaços.

Em 2020, com a pandemia do COVID 19 e as declarações de emergência em saúde pública da Organização Mundial da Saúde - OMS e do Ministério da Saúde do Brasil (Portaria nº188/20 - MS), foram adotadas medidas de prevenção à doença, controle e contenção de riscos, danos e agravos à saúde pública, como a recomendação ao isolamento social (Lei nº13.979/20). No âmbito do Poder Judiciário, a Resolução nº313/20 - CNJ estabeleceu medidas para uniformizar o funcionamento dos serviços judiciais, com o objetivo de prevenir o contágio da COVID 19, e garantir o acesso à Justiça neste período emergencial, suspendendo o atendimento presencial de partes, advogados e interessados, e indicando que o serviço fosse realizado remotamente pelos meios tecnológicos disponíveis.

Mesmo após a retomada dos serviços presenciais, as novas experiências na forma de trabalhar a partir da pandemia também impactaram na organização dos espaços das unidades

judiciárias diante da necessidade de distanciamento social, ampliação do trabalho remoto e a recomendação de audiências por videoconferência, por exemplo. Nesse cenário, o CNJ adotou diversas medidas, inclusive regulamentando as audiências por videoconferência (Resoluções nº322/20 - CNJ e nº397/21 - CNJ) e a preferência pelo atendimento remoto (Resoluções nº322/20 - CNJ, nº372/21 - CNJ e nº397/21 - CNJ).

Para além das dificuldades usuais, as adaptações, inclusive de infraestrutura, para o atendimento da regulação posterior ao primeiro Plano de Obras (2014-2016) e para as transformações da forma de trabalho a partir de 2016, tornaram-se um grande desafio. Por um lado, percebe-se a demanda por novos espaços de trabalho (especialmente por exigência de leis e resoluções); por outro lado, os espaços físicos passam a ter nova organização espacial, seja para atender aos protocolos de distanciamento social, seja em decorrência da virtualização do processo judicial, do trabalho e do atendimento.

No entanto, o que mais se observa é a ausência de avaliação do projeto anteriormente aplicado, que inclui o modelo arquitetônico, para o diagnóstico e análise das melhorias e mudanças necessárias, para que o serviço prestado pelo Poder Judiciário seja prestado de forma eficiente favorecido pelo seu espaço físico.

O planejamento das obras possui ainda muitas características do modelo gerencial e há pouca participação da sociedade no processo de decisão. Na adequação das edificações é insipiente ou quase inexistente a análise da percepção do espaço pelo usuário.

### **2.3 Atuais diretrizes gerais de estratégia do Poder Judiciário**

Embora predominem as características do modelo gerencial na Administração Pública do Poder Judiciário, a partir de 2016, o CNJ incorporou, pela Resolução nº221/2016 – CNJ, princípios da gestão participativa e democrática na elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário e das suas políticas judiciárias. Nessa resolução, a gestão participativa é considerada como um método que possibilita que magistrados, servidores e, quando oportuno, jurisdicionados, participem do processo decisório por mecanismos participativos, expressando opiniões plurais e diversas no contexto do Poder Judiciário.

Os princípios da gestão participativa propostos são elencados nessa resolução:

Art. 2º São princípios de gestão participativa e democrática:

I - o desenvolvimento de uma cultura de participação nos tribunais, permeável às opiniões de magistrados de todos os graus de jurisdição e servidores, das respectivas associações de classe e dos jurisdicionados;

II - o fortalecimento das estruturas de governança e da atuação em rede, a promover a integração do Poder Judiciário;

III - o diálogo institucional como mecanismo de interação e cooperação permanentes entre os órgãos do Poder Judiciário e o Conselho Nacional de Justiça;

IV - a aproximação entre o Poder Judiciário e a sociedade.

A Resolução nº221/2016 – CNJ ainda prevê que os processos participativos podem ocorrer por meio de diferentes modalidades, de acordo com o objetivo pretendido, público-alvo, tempo e recursos disponíveis para sua realização. Essas modalidades podem ser mesa de diálogo com representantes de diferentes órgãos do Poder Judiciários e, eventualmente, da sociedade civil; videoconferência entre tribunais, instituições ou sociedade civil, quando for o caso; enquetes e pesquisas que consistam na coleta de sugestões, manifestações ou opiniões sobre temas específicos; consulta pública e audiência pública abertas a qualquer interessado; grupo de trabalho para análise e apresentação de resultados através de estudos, relatórios e propostas de normatização; fóruns e encontros de diferentes órgãos do Poder Judiciário; e ouvidorias para controle da qualidade os serviços públicos. Essa resolução surge como uma tentativa inicial de incentivar a participação de atores diversos no processo de avaliação dos processos e consequente decisão, especialmente quanto à escolha das metas do judiciário.

Considerando os princípios de gestão participativa e democrática previstos na Resolução nº221/2016, o CNJ, pela Resolução nº325/2020 – CNJ, instituiu a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2021-2026, por metas e macrodesafios aplicáveis a todos os tribunais indicados na Constituição Federal e aos Conselhos de Justiça.

Nesse contexto, o CNJ, como coordenador do planejamento e gestão estratégica do Poder Judiciário e a necessidade de implementação de diretrizes nacionais para nortear a atuação institucional de seus órgãos, apresentou o Mapa Estratégico do Poder Judiciário, os Macrodesafios e suas respectivas descrições na citada resolução. Os Macrodesafios correspondem à perspectiva da sociedade, à perspectiva de processos internos e à perspectiva do aprendizado e crescimento (Figura 1).

A perspectiva dos Processos Internos trata de diversos aspectos relacionados à atividade jurídica e também administrativa, como agilidade e produtividade na prestação jurisdicional;



enfrentamento à corrupção, à improbidade administrativa e aos ilícitos eleitorais; prevenção de litígios e adoção de soluções consensuais para os conflitos; consolidação do sistema de precedentes obrigatórios; promoção da sustentabilidade; aperfeiçoamento da justiça criminal; e aperfeiçoamento da gestão administrativa e da governança judiciária. É neste último macrodesafio que está inserido o tema deste trabalho.

Figura 1 - Macrodesafios do Poder Judiciário 2021-2016



Fonte: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2021-2026/processo-de-formulacao/macrodesafios-2021-2026/>

De acordo com a descrição do Anexo I da Resolução nº325/2020 - CNJ, o aperfeiçoamento da gestão administrativa contribui com a formulação, implantação e monitoramento de estratégias de acordo com as especificidades locais, regionais e próprias de cada segmento do Poder Judiciário, podendo ser produzida por magistrados, servidores, sociedade e demais atores do sistema de justiça. O principal objetivo desse aperfeiçoamento é melhorar o serviço prestado ao cidadão pela eficiência operacional interna, humanização do serviço, desburocratização, simplificação de processos internos, fortalecimento da autonomia administrativa e financeira e adoção de boas práticas de gestão.

Embora as características do modelo gerencial, como eficiência operacional, desburocratização, simplificação de processos, monitoramento das estratégias do planejamento,

estejam sempre presentes, a Resolução nº325/2020 - CNJ vincula as ações de planejamento aos princípios da gestão participativa e democrática como norteadora dos macrodesafios.

### **3 MODELOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O PLANEJAMENTO DE OBRAS DO PODER JUDICIÁRIO**

#### **3.1 Modelo gerencial na Administração Pública**

O estudo da administração pública no Brasil teve início com projetos de cooperação internacional e com a criação de escolas de Administração, como a Fundação Getúlio Vargas, em 1944. A administração pública, como matéria de ensino e pesquisa, passou a contribuir para a relação entre o Estado e sociedade, definindo prioridades e metas, formulando estratégias e gerindo recursos escassos (KEINERT, 1994, pp. 44-46). Posteriormente, a administração pública passou por nova mudança, aproximando-se da ciência política e da análise organizacional. Essa mudança foi caracterizada pela aplicação de modelos teóricos e práticos para resultar em uma “Estado inteligente”, “capaz de fazer frente à complexidade e à incerteza”, de forma a melhorar a qualidade dos serviços aos cidadãos e procurar o desenvolvimento humano e econômico do país (KEINERT, 1994, p. 47).

Essa mudança da administração pública está relacionada ao momento em que o modelo burocrático não atendia mais às demandas da sociedade contemporânea e o modelo gerencial se apresentava como alternativa diante do vácuo teórico e prático (ABRUCIO, 1997, p. 7.). Bresser Pereira (2017, p. 148) descreve a transição da administração burocrática para a gerencial como uma resposta à necessidade de aumentar a eficiência e diminuir os custos dos grandes serviços sociais universais de educação, saúde e previdência social que o Estado passaria a exercer.

Segundo Bresser Pereira (2017, p. 148), a reforma gerencial foi implementada a partir dos anos 1980, tendo como referência dos governos de Margareth Thatcher e de Ronald Reagan, no Reino Unido e nos Estados Unidos, respectivamente (BRESSER, 2017, p. 148). O movimento gerencialista nesses países foi baseado na cultura do empreendedorismo, e “se consolidou nas últimas décadas por meio da criação de um código de valores e condutas que orienta a organização das atividades de forma a garantir controle, eficiência e competitividade máximos” (PAES DE PAULA, 2005, p. 37). Entretanto, no final do século XX, a reforma gerencial do Estado era adotada não apenas em países ricos, como o Reino Unido e a Austrália, mas também nos países de renda média, como o Brasil e o Chile (BRESSER, 2017, p. 148).

Os fatores que levaram a criação do modelo gerencial foram elencados por Abrucio (1997, p. 8) como a crise do petróleo, a situação de ingovernabilidade, a globalização e as transformações tecnológicas que mudaram a lógica do setor produtivo. Ainda para o Abrucio, quando o governo passou a ter menos recursos e mais *déficits*, o corte de custos virou prioridade, através da redução de custos com pessoal e da busca pela eficiência governamental. Paes de Paula (2005, p. 38) acrescenta que os valores e as ações gerencialistas e as prerrogativas pós-fordistas de produção passaram a representar as necessidades de empresas e governos, “transcendendo, portanto, as matrizes histórico-culturais locais”.

Diante desse cenário, a lógica da produtividade existente no setor privado passava a ser introduzida no setor público, e o modelo weberiano passava a ser substituído pelo *managerialism* (ABRUCIO, 1997, p. 10). O *managerialism* baseava-se na busca contínua da qualidade, acrescida da descentralização e avaliação dos serviços públicos pela comunidade e cidadãos (ABRUCIO, 1997, p. 12). O modelo gerencial, na sua concepção, se destacava pelo controle dos gastos públicos e pela busca de melhor qualidade dos serviços públicos (ABRUCIO, 1997, p. 7).

### *3.1.1 Elementos do modelo gerencial na Reforma Bresser Pereira*

No Brasil, de acordo com Abrucio (2007), as mudanças da administração pública ocorreram com a Constituição de 1988, principalmente com a democratização do Estado. Essas mudanças foram favorecidas a) pelo fortalecimento do controle externo da administração pública; b) pela descentralização política, financeira e administrativa, que proporcionou maior participação cidadã e mais inovações no campo da gestão pública, levando em conta a realidade e as potencialidades locais, impulsionando várias políticas públicas pelo país; e c) pela profissionalização da burocracia (ABRUCIO, 2007, p. 69).

Nos anos 1990, o movimento gerencialista ganhou força, propiciado pela crise do nacional-desenvolvimentismo e pelas críticas ao patrimonialismo e autoritarismo do Estado brasileiro, que estimularam a observância de estratégias administrativas para o cenário das reformas orientadas para o mercado (PAES DE PAULA, 2005, p. 38).

Com o diagnóstico de crise do Estado, a administração pública gerencial, também conhecida como “nova administração pública”, emergiu como modelo para o gerenciamento do Estado reformado. Influenciado pelo modelo gerencialista de outros países, Luiz Carlos Bresser Pereira formulou uma proposta do modelo gerencial ao contexto nacional, ao ser nomeado como titular do Ministério da Administração e Reforma do Estado - MARE (PAES

DE PAULA, 2005, p. 38), um dos pilares da gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso, entre 1995 e 2003 (ABRUCIO, 2007, p. 71).

Sua plataforma foi erigida a partir de um diagnóstico que ressaltava, sobretudo, o que havia de mais negativo na Constituição de 1988 e apoiava-se fortemente no estudo e tentativa de aprendizado em relação à experiência internacional recente, marcada pela construção da nova gestão pública. Bresser foi pioneiro em perceber que a administração pública mundial passava por grandes mudanças, também necessárias no Brasil (ABRUCIO, 2007, p. 71).

O diagnóstico de Bresser Pereira foi apresentado em 1998 no livro *Reforma do Estado para a cidadania* (ABRUCIO, 2007, p. 71). Além de organizar o aparelho do Estado, a reforma também deveria transformar o modelo de administração pública vigente. Bresser Pereira apontou a necessidade de transformar a cultura burocrática do Estado em uma cultura gerencial. Os administradores públicos colocariam em prática ideias e ferramentas de gestão utilizadas no setor privado e adaptadas ao setor público, como os programas de qualidade e a reengenharia organizacional. Esse novo modelo de gestão serviria de referência para os três níveis governamentais – federal, estadual e municipal, enfatizando a profissionalização e o uso de práticas de gestão do setor privado (PAES DE PAULA, 2005, p. 38). Para Paes de Paula (2005, p. 42), a vertente gerencial na organização administrativa do aparelho do Estado possuía objetivos como formulação e avaliação das políticas públicas no núcleo estratégico do Estado.

Paes de Paula (2005, p. 44) destaca, ainda, alguns programas administrativos implementados pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado, que evidenciam sua natureza gerencialista, como o Programa de Qualidade e Participação, o Programa de Reestruturação e Qualidade dos Ministérios e a implementação de uma nova política de recursos humanos. Esses programas valorizam os mesmos princípios da qualidade total e se define como um instrumento de mudança da cultura burocrática para a cultura gerencial. Para implementar esses programas, foi recomendado o uso de outras ferramentas gerencialistas, como o Ciclo de Melhoria Contínua e o *benchmarking* (PAES DE PAULA, 2005, p.44).

Para Abrucio (2007, p. 71), um dos principais avanços obtidos pela reforma de Bresser Pereira foi a grande reorganização administrativa do governo federal, com destaque para a melhoria substancial das informações da administração pública, que antes eram desorganizadas ou inexistentes. Bresser Pereira disseminou o debate no plano federal e nos estados sobre novas formas de gestão, fortemente orientadas pela melhoria do desempenho do setor público.

Neste sentido, a existência do plano diretor como diretriz geral de mudanças teve um papel estratégico. Esse projeto foi essencial para dar um sentido de agenda às ações, ultrapassando a manifestação normalmente fragmentadora das boas iniciativas de

gestão (ABRUCIO, 2007, p. 71).

De acordo com Abrucio (2007, p. 72), Bresser Pereira se apoiava na ideia de administração voltada para resultados, ou modelo gerencial, como era chamado à época, causando uma quebra de paradigma.

Abrucio (2007, p. 82) apresenta, ainda, eixos importantes de redução de gastos governamentais, como a busca pela eficiência para que fossem otimizados os recursos à disposição tanto do Estado quanto dos cidadãos; pela efetividade, para que as políticas públicas pudessem ter seu desempenho avaliado pelos cidadãos; e a gestão de resultados, que poderia contribuir com a efetividade das políticas públicas, através da utilização de metas e indicadores, por exemplo.

No entanto, as críticas à aplicação do gerencialismo no setor público surgiram quando “ao imitar a administração do setor privado, a administração pública gerencial posterga a elaboração de ideias, modelos e práticas administrativas que atendam às especificidades do setor público e à demanda de participação popular” (PAES DE PAULA, 2005, p. 44). Conseqüentemente, surgiu, também, a demanda de valorização, formação e treinamento de administradores públicos, criando especialistas capazes de pesquisar, negociar, aproximar pessoas e interesses, planejar, executar e avaliar. Tornou-se importante possuir técnicos com condições de refletir sobre as crises e as mudanças do setor público, capazes de lidar com uma complexidade que requer visão mais estratégica, participativa e solidária (PAES DE PAULA, 2005, p. 46).

Por isso, para Paes de Paula (2005), a administração pública tem uma lógica própria, que requer o desenvolvimento de técnicas de gestão adequadas, além de uma formação específica para os gestores públicos. “Isso desafia os governantes e pesquisadores a realizarem uma combinação entre a administração e a política, humanizando o *management* e preservando o caráter crítico das ciências sociais”. Acrescenta que, apesar da intenção do movimento gerencialista, a nova administração pública ainda é um projeto em construção (PAES DE PAULA, 2005, p. 47). Abrucio (1997, p. 20) complementa as críticas ao modelo gerencial quando afirma que não se buscavam a volta do modelo anterior weberiano, “mas a correção do *managerialism*”, ou seja, a flexibilização da gestão.

A ideia de avaliar o sucesso e o desempenho dos funcionários e da organização, por exemplo, surgiu através da abordagem da administração da qualidade total, que, conforme Abrucio (1997, p. 21), é uma das principais revoluções do modelo gerencial.

As mudanças na Administração Pública implementaram uma estratégia cada vez mais voltadas aos consumidores, e definindo qualidade como aquilo que dá satisfação ao consumidor, portanto, os programas estariam mais direcionados às necessidades definidas pelo público diretamente afetado. Outra mudança significativa partiu do princípio de que quanto mais próximo estivesse o serviço público do consumidor, mais fiscalizado seria pela população (ABRUCIO, 1997, p. 22,).

O modelo gerencial foi sendo, portanto, implementado no Poder Público, de forma intensa, a partir das propostas de Bresser Pereira para o Governo Federal, e tinha como fundamentação alguns princípios da iniciativa privada quanto à preocupação com a qualidade do serviço ofertado.

### *3.1.2 Elementos do modelo gerencial no Conselho Nacional de Justiça*

Na década de 1990, a agenda política brasileira foi marcada por propostas de modificação nas relações do Estado com a economia e a sociedade. Nesse contexto, a melhoria da prestação do serviço do Judiciário também estava na pauta das discussões por mudanças (SADEK, 2010, p. 1). A criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE, seguindo a tendência de adoção do modelo gerencial na Administração Pública, veio colaborar com a necessidade de mudança do Poder Judiciário (LIMA; CRUZ, 2011, p. 9).

As críticas ao funcionamento do Poder Judiciário e a pressão da sociedade por uma Justiça mais célere e próxima do cidadão resultaram na aprovação da Emenda Constitucional nº 45/2004 pelo Congresso Nacional, conhecida como Reforma do Judiciário. A necessidade desta reforma visava minimizar os efeitos da “crise do Judiciário”, causada pela morosidade da prestação jurisdicional e outras deficiências de gestão (VIEIRA; PINHEIRO, 2008).

Os problemas identificados na gestão do Judiciário poderiam ser classificados como processual e estrutural. Os problemas de origem processual estariam relacionados ao crescimento do número de processo, excessivos recursos, formalidades protelatórias nas audiências, etc. Já a origem estrutural relacionava-se, por exemplo, com o difícil acesso ao Judiciário por setores da população, magistrados e servidores insuficientes, não vocacionados ou desmotivados e falta de instalações físicas adequadas e de planejamento gestão (VIEIRA; PINHEIRO, 2008, p. 2).

Além disso, antes da Reforma, a estrutura do Judiciário, por ser imensa e complexa, não possuía um órgão de cúpula próprio para promover a gestão das ações administrativas uniformemente. Não havia um espaço para pensar e questionar sobre as insuficiências do

Judiciário ou para atender à demanda da população quanto à inércia da prestação jurisdicional, que se estendia do campo processual para o estrutural (VIEIRA; PINHEIRO, 2008, p. 8).

Uma das inovações trazidas pela Reforma do Judiciário foi a criação do Conselho Nacional de Justiça - CNJ, órgão com a competência de controlar as atividades administrativas e financeiras dos tribunais, e para fiscalizar o cumprimento dos deveres funcionais dos magistrados e dos servidores (VIEIRA; PINHEIRO, 2008, p. 1). Na sua proposição, o CNJ seria responsável por implementar um novo modelo de gestão e de planejamento estratégico em nível nacional, de todos os tribunais do país, passando a ser o órgão administrativo central do Poder Judiciário (BRANCO, 2010, p. 6). A implementação do modelo gerencial visava o aperfeiçoamento da gestão administrativa da estrutura judicial, para produzir mais e melhor com os mesmos recursos disponíveis (BRANCO, 2010, p. 5).

Dentre as atribuições do CNJ, destacava-se o planejamento do Poder Judiciário; o aprimoramento das responsabilidades funcionais dos magistrados e servidores; e o controle da gestão administrativa do Judiciário em nível nacional (VIEIRA; PINHEIRO, 2008, p. 7). No que tange ao planejamento, a transformação da gestão do Judiciário foi pautada no planejamento estratégico, com a adoção de uma série de diretrizes administrativas, com indicação de direções e emprego de instrumentos competitivos para estimar o sucesso dos resultados da instituição (BRANCO, 2010, p. 7). Quanto às responsabilidades funcionais dos magistrados e servidores, nesse novo modelo de gestão, as estruturas burocráticas profissionais resistentes a inovações tiveram que se adequar às mudanças quanto à formação do operador profissional e da ampliação das suas habilidades (VIEIRA; PINHEIRO, 2008, p. 4).

O controle da gestão do Judiciário passava a ocorrer mediante a expedição de resoluções e recomendações de providências. Essas normatizações, de cumprimento obrigatório pelos órgãos e servidores da Justiça, estabeleciam padrões de comportamento, limitando a autoridade dos membros do Judiciário, e buscavam proteger os bens organizacionais de abusos, desperdícios e roubos (VIEIRA; PINHEIRO, 2008, p. 10). Os aspectos dessas atribuições do CNJ culminaram na Resolução nº 70/2009, que estipulava metas de caráter obrigatório a todos os tribunais de justiça do país, estabelecendo, ainda, o planejamento e a gestão estratégica nacional a longo prazo do Poder Judiciário. Essa mudança de postura superou o modelo de descontinuidade bienal e desenvolveu a ideia de continuidade administrativa. Além disso, possibilitou a uniformização da atuação gerencial dos tribunais do país (BRANCO, 2010, p. 10).

A Resolução nº 70/2009 - CNJ trouxe, ainda, a ideia de medir o desempenho com a



definição de indicadores estratégicos. Esses indicadores, além de serem instrumentos de avaliação dos tribunais, foram referências para criação de um novo modelo de gestão e de planejamento do Poder Judiciário (BRANCO, 2010, p. 10).

### **3.2 A contextualização da gestão social, participativa e democrática**

Apesar de a gestão social ter se consolidado como prática, não há o consenso sobre o seu conceito. O que não é considerado gestão tradicional é visto como gestão social. A expressão genérica gestão social comporta várias aplicações, como: gestão democrática do desenvolvimento territorial, responsabilidade socioambiental e com gestão democrática e participativa de políticas públicas sociais (CANÇADO, 2011).

De acordo com Paes de Paula (2005), o processo de redemocratização do País contribuiu para o surgimento do modelo de gestão pública mais aberto às necessidades dos cidadãos, ao interesse público e à eficiência nos serviços públicos. Nesse contexto, se desenvolviam a vertente gerencial e a gestão societal (PAES DE PAULA, 2005, p. 37).

Nas décadas de 1960 e 1970, já existia uma mobilização política para “estimular a participação popular no debate das dificuldades cotidianas”. No início da década de 1980, surgiam as primeiras experiências para tentar romper com a forma centralizada e autoritária do poder público em exercício, como por exemplo, os mutirões de casas populares e as hortas comunitárias em alguns estados brasileiros (PAES DE PAULA, 2005, p. 39).

Essas reivindicações tinham características locais, por isso surgiram programas de gestão participativa em pequenos municípios no Ceará, Rio Grande do Norte e Santa Catarina. Nesses programas eram discutidas as prioridades na alocação de recursos com as comunidades e eram prestadas contas dos gastos à população. Mesmo sem ter o sentido de hoje, era a iniciativa de um modelo de gestão participativa e transparente (TENÓRIO, 2021).

Tenório (2021) atribui à Constituição de 1988 o princípio para que os processos de tomada de decisão, de qualquer natureza, pudessem ser exercidos de forma direta pelos cidadãos, e não exclusivamente por seus representantes eleitos. A partir deste momento iniciaram as discussões sobre democracia deliberativa:

Essa democracia favorece a participação cidadã por meio de um modo decisório dialógico, fundamental à implementação de um procedimento gerencial, a gestão social, que preconiza a participação de todos os concernidos, afetados em qualquer processo de tomada de decisão (TENÓRIO, 2021).

Previsto na Constituição de 1988, segundo Tenório (2021), o plano diretor visava a melhoria da capacidade gerencial dos servidores públicos da União, através da aproximação com a sociedade, vista como cidadão usuário e cidadão-cliente. Também havia instrumentos que visavam a participação social no orçamento e nas políticas públicas, como a realização de audiências públicas e a criação de conselhos gestores de políticas públicas. Além disso, constitucionalizou os direitos sociais e a democracia direta, como plebiscito, referendo e iniciativa popular. Paes de Paula (2005, p. 39) acrescenta que o projeto político que estava sendo implementado procurava “ampliar a participação dos atores sociais na definição da agenda política, criando instrumentos para possibilitar um maior controle social sobre as ações estatais e desmonopolizando a formulação e a implementação das ações públicas”. Paes de Paula denominou esse projeto político como “administração pública societal” (PAES DE PAULA, 2005, p. 40).

Embora predominassem as práticas gerencialistas em todos os campos, a gestão societal apresentava uma alternativa de gestão pública (PAES DE PAULA, 2005, p. 37). Em 1996, foi elaborado o Programa de Apoio à Gestão Social no Brasil, com o objetivo de melhorar o desempenho gerencial dos diferentes programas sociais do governo federal (TENÓRIO, 2021). Para Paes de Paula (2005, p. 45), essas tentativas de implementação de aspectos da gestão societal ocorria porque a administração gerencial, que segue princípios da administração do setor privado, “posterga a elaboração de ideias, modelos e práticas administrativas que atendam às especificidades do setor público e à demanda de participação popular”.

A administração pública societal busca a participação da sociedade para construir uma gestão pública social (TENÓRIO, 2021). No mesmo sentido, Paes de Paula (2005, p. 41) descreve a gestão societal como um modelo participativo no nível das instituições, através da elaboração de estruturas e de canais que viabilizam a participação popular. A gestão social contempla as experiências de gestão com foco nas demandas do público-alvo, incluindo questões culturais e participativas. Na visão de Cançado (2011), “as pessoas que serão afetadas pelas decisões devem participar delas”. De acordo com Paes de Paula (2005, p. 44), a gestão societal possui o desafio de incentivar a elaboração de arranjos institucionais para viabilizar uma maior participação dos cidadãos na gestão pública, procurando contribuir para uma cultura política democrática, combinando Estado e sociedade, ação e estrutura e política e técnica.

Paes de Paula (2005, p.45) acrescenta, ainda, que a vertente societal está inserida na gestão social, que “tenta substituir a gestão tecnoburocrática por um gerenciamento mais participativo”, incluindo diferentes sujeitos sociais no processo decisório. Na gestão social, “o

indivíduo participa decidindo seu destino como pessoa, eleitor, trabalhador ou consumidor”. A característica que embasa a gestão social é a tomada de decisão de forma coletiva (CANÇADO, 2011).

Para a gestão pública, de forma geral, não é mais suficiente apenas o desenvolvimento de técnicas e programas administrativos, é preciso lidar com uma visão mais participativa (PAES DE PAULA, 2005, p. 45). Dessa forma, há a demanda de um programa de valorização, formação e treinamento de administradores públicos que crie especialistas tecnopolíticos capazes de pesquisar, negociar, aproximar pessoas e interesses, planejar, executar e avaliar. Esses gestores também precisam ser capazes de refletir sobre as crises e as mudanças (PAES DE PAULA, 2005, p. 46). No entanto, a Administração Pública societal não conseguiu desenvolver uma estratégia que articulasse várias dimensões da gestão pública, como econômico-financeira, institucional-administrativa e sociopolítica (PAES DE PAULA, 2005, p. 46).

A gestão social é vista como “uma alternativa teórica e prática ao pensamento organizacional hegemônico” e não como “salvação” na Administração Pública. A preocupação da gestão social é o envolvimento de todos os atores no processo de tomada de decisão, diferente da gestão estratégica cujos conceitos e instrumentos potencializam mecanismos decisórios hierarquizados (CANÇADO, 2011).

A Resolução n°221/2016 – CNJ, que trata sobre os princípios da gestão participativa e democrática na elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário e das políticas judiciárias para o próprio CNJ, é o exemplo de uma tentativa da participação social, embora com características de gestão estratégica e com decisões formadas por técnicos.

### **3.3 A Gestão da Qualidade para o planejamento do Poder Público**

Segundo Bresciani et al (2021, p. 68), a percepção da qualidade surgiu a partir da organização dos processos produtivos ocorridos na Primeira Revolução Industrial, em resposta ao desenvolvimento de formas mais estruturadas de produção. Essa nova forma de produção permitia atender às demandas de bens tangíveis em grandes quantidades. Para o autor, essa foi uma fase de transição do sistema de produção artesanal para o modelo industrial.

A Revolução Industrial foi um período de grandes mudanças tecnológicas com impacto social, que começaram no século XVIII, na Inglaterra, e expandiram-se mundo afora no século

seguinte. Os artesãos, que antes trabalhavam sozinhos, ao se inserirem nas novas operações de manufatura, foram assumindo tarefas específicas, afastando-se gradativamente do produto final. Para Bresciani *et al* (2021, p. 71), entretanto, o artesão, nesse novo processo de produção, perdia a visão do produto acabado, parecendo perder sua personalidade própria, além do zelo, cuidado, habilidade e atenção que aconteciam no processo produtivo. Diante desse cenário, para resgatar a qualidade do produto, foram sendo gerados processos gerenciais rudimentares, com fixação de exigências, como especificações dos materiais, avaliação de matérias-primas, uso de padrões, acompanhamento das etapas de produção, testes. O trabalho foi sendo dividido entre os que pensavam (gerentes, administradores, engenheiros) e os que executavam. Em seguida, outros aspectos do processo gerencial mereceram atenção: desperdício, acidentes de trabalho, inspeção final dos produtos, supervisão do trabalho etc. (AMBROZEWICZ, 2003, p. 15).

A partir dessas mudanças da forma de produção, Bresciani *et al* (2021, p. 71) atribuem a Primeira Revolução Industrial como um marco no desenvolvimento da engenharia de produção e na evolução da gestão da qualidade.

Após a passagem de grandes crises mundiais, como a crise econômica de 1929 e as duas Guerras Mundiais, percebeu-se notável desenvolvimento tecnológico e crescimento das organizações industriais. As consequências da Segunda Guerra apresentaram avanços para a gestão da qualidade (BRESCIANI *et al*, 2021, p. 74)

A partir dos anos 1950, o modelo japonês de gestão foi sendo expandido, alterando o conceito da qualidade, que passou a ser uma questão cultural (BRESCIANI *et al*, 2021, p. 75). Os princípios de qualidade se espalharam pelo mundo, principalmente devido ao sucesso dos produtos norte-americanos no período pós-guerra, o que gerou a multiplicação das suas empresas multinacionais. (AMBROZEWICZ, 2003, p. 23).

De acordo com Bresciani *et al* (2021, p. 75), a popularização da noção de qualidade permitiu difundir novas práticas para produzi-la, as ferramentas de gestão, como métodos práticos adaptados às características culturais japonesas, como o trabalho em equipe; o esforço para simplificar operações complexas; a ação organizada; a atenção ao planejamento de médio e de longo prazo; o desenvolvimento de dispositivos para evitar erros e falhas.

Os princípios básicos que nortearam a gestão da qualidade foram consequência da necessidade de reconstruir o orgulho do povo japonês depois da Segunda Guerra Mundial. Para os japoneses, a ideia de qualidade deveria ser motivada por diretrizes que ultrapassam metas de eficiência e de eficácia, pela importância dos benefícios sociais abrangentes e duradouros (BRESCIANI *et al*, 2021, p. 76).

### 3.3.1 Principais teóricos e ferramentas da gestão da qualidade

No início do século XX, percebe-se a consolidação da moderna administração de empresas, principalmente pela difusão dos trabalhos de Fayol e Taylor. O engenheiro norte-americano Frederick Winston Taylor lançou, em 1911, o livro *Princípios da Administração Científica*, apresentando a aplicação da supervisão funcional, planejamento de tarefas, padronização de procedimentos e premiação por eficiência, entre outras ferramentas e instrumentos de administração. Em 1916, o francês Henry Fayol publicou o livro *Administração Industrial e Geral*, que deu origem à Escola de Administração Clássica (AMBROZEWICZ, 2003, p. 15).

Em 1931, o estatístico Walter Shewhart lançou os conceitos básicos da moderna engenharia de Qualidade, no livro *Economic Control of Quality of Manufactured Products*. Nesse livro, foi formulado o importante conceito do “ciclo de melhoria contínua”, conhecido também como PDCA. Para Ambrozewicz, o PDCA:

Se baseia na execução cíclica e sistemática de quatro etapas na análise de um problema: **Plan** (planejar) – planejamento da abordagem, definição das variáveis a serem acompanhadas e treinamento do pessoal envolvido –; **Do** (executar) – acompanhamento e medição do processo –; **Check** (examinar) – verificação e análise dos dados coletados e problemas identificados –; e **Act** (ajustar) – agir sobre as causas, corrigi-las ou eliminá-las –, para, em seguida, reiniciar o ciclo com uma nova etapa de planejamento (AMBROZEWICZ, 2003, p. 16).

Na primeira metade do século XX, outros teóricos contribuíram para a fundamentação da administração e da gestão da qualidade; e, após a Segunda Guerra Mundial, surgiram avanços significativos para a melhoria contínua da qualidade. Ferramentas estatísticas, como gráficos de controle e modelos de avaliação da qualidade com base em inspeção por amostragem, passaram a ser amplamente utilizados no processo produtivo, apresentando segurança em análise e redução de custos (BRESCIANI *et al*, 2021, p.74).

A partir dos anos 1940, percebe-se a formação de muitos grupos de pesquisa e desenvolvimento técnico-científico em diversas instituições de pesquisa, que se dedicavam a criar métodos de controle da qualidade (BRESCIANI *et al*, 2021, p.74), destacando-se os trabalhos de Feigenbaum, Juran, Deming e Ishikawa.

Feigenbaum, no livro *Total Quality Control*, inseriu uma abordagem sistêmica do processo produtivo, implantando uma estrutura de trabalho para toda a organização, com procedimentos técnicos e gerenciais integrados e documentados (AMBROZEWICZ, 2003, p. 19). O processo de gestão da qualidade para Feigenbaum prevê políticas de qualidade, padrões,

avaliação e conformidade dos padrões, ação corretiva; e planejamento de melhorias baseadas em ações e decisões dos diversos setores (AMBROZEWICZ, 2003, p. 21). Feigenbaum defende que o estabelecimento de padrões é a base do sistema, seguido da avaliação de conformidade, da correção quando necessária e de um contínuo planejar para o melhoramento dos custos, desempenho, segurança e confiabilidade (ERDMANN, 2016, p. 21).

Juran enunciou a aplicação do princípio de Pareto aos problemas gerenciais, considerando que poucas causas são responsáveis pela maior parte das ocorrências de um problema e muitas possíveis causas são irrelevantes. Juran também contribuiu com a implementação de um sistema de qualidade em três etapas distintas: planejamento, controle e melhoria. No planejamento, são estabelecidos os objetivos e os meios para alcançá-los, desde as metas de qualidade até o desenvolvimento de controle de processo. No controle, é verificado o meio para avaliar o desempenho, comparando o desempenho com as metas e ações corretivas. Na melhoria ou aperfeiçoamento há a busca de alto nível de desempenho (AMBROZEWICZ, 2003, p. 19). Para Ambrozewicz,

Quanto aos aspectos relacionados à organização e à administração da Qualidade, em 1994, num dos seus trabalhos mais recentes, Juran propõe as seguintes ações: criar um comitê da Qualidade; estabelecer a Política da Qualidade; estabelecer objetivos da Qualidade; prover os recursos, a motivação e o treinamento para: diagnosticar as causas; estimular o estabelecimento de ações corretivas; estabelecer controles para manter as melhorias alcançadas; fornecer treinamento orientado à resolução de problemas; estabelecer um sistema de informações que mantenha todos atualizados sobre o andamento da Qualidade; definir um coordenador da Qualidade; qualificar ou contratar pessoal para assessorar e apoiar o programa de Qualidade; fazer uso de auditorias para verificar os resultados do sistema (AMBROZEWICZ, 2003, p. 19).

Deming defendeu o controle de qualidade como um conjunto de princípios a serem adaptados à cultura de cada organização (AMBROZEWICZ, 2003, p. 16). Outra característica da abordagem de Deming é a grande importância dada a técnicas estatísticas, à mudança cultural com ênfase na participação dos empregados e às pesquisas de mercado (AMBROZEWICZ, 2003, p.19).

Ishikawa faz uso do ciclo PDCA, e suas principais contribuições para a organização do processo produtivo com ênfase na qualidade estão relacionadas ao controle da qualidade total - TQC (AMBROZEWICZ, 2003, p. 23). Após o planejamento com a fixação de objetivos e a ação, são introduzidas as melhorias propostas, com as verificações necessárias (ERDMANN, 2016, p. 40).

### 3.3.2 Contexto da Gestão de Qualidade no Brasil e no Poder Público

Para Bresciani *et al* (2021, p. 85), foram as montadoras de veículos que, efetivamente, formataram o conceito da qualidade industrial no Brasil. Havia no Brasil, na primeira metade do século passado, muitos carros importados. Com a falta de peças de reposição, em função das restrições às importações, pequenas empresas começaram a improvisar consertos nesses veículos. Formava-se, assim, a indústria de autopeças no Brasil. Contudo, para Bresciani *et al*, o impulso que realmente consolidou a qualidade no setor ocorreu no final do século passado XX, através de um processo típico de gestão estratégica da qualidade, quando a indústria automobilística brasileira passou a concorrer internacionalmente, fazendo com que ocorressem profundas transformações no setor.

No final da década de 1980, proliferaram no Brasil instituições que ofereciam cursos técnicos de nível médio, oportunizando a qualificação dos recursos humanos e caracterizando um novo momento, com ênfase na gestão tática da qualidade (BRESCIANI *et al*, 2021, p. 86). Além disso, no mesmo período, havia esforços em busca de certificação pela indústria brasileira. A qualidade passou a incorporar mecanismos de padronização, muitas vezes tendo normas técnicas como referências (BRESCIANI *et al*, 2021, p.86).

Também contribuíram para a consolidação da qualidade no País iniciativas como o Programa de Qualidade e Produtividade - ProQP, instituído em 1986; o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico, ação de governo, iniciado em 1984; o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP, estabelecido em 1990 (BRESCIANI *et al*, 2021, p. 86).

Foram identificadas, por ordem de maior importância, as oito realizações de maior importância por seu impacto/benefício, pós-criação do PBQP.

1. Incentivo à busca de certificação da qualidade: ISO 9001 e outras Normas.
2. Criações da FPNQ (atual FNQ), do Prêmio Nacional da Qualidade, da Rede Nacional de Gestão (Rede QPC) e dos Prêmios Estaduais da Qualidade.
3. Mudança de mentalidade e de comportamento do empresariado, onde a qualidade passou a ser questão estratégica empresarial e a fazer parte da cultura organizacional.
4. Criação do GesPública .
5. Criação do MBC – Movimento Brasil Competitivo.
6. Criação de infraestrutura para desenvolvimento da qualidade.
7. Maior atenção aos Direitos do Consumidor.
8. Mobilização da sociedade para a qualidade (BRESCIANI *et al*, 2021, p. 20).

Objetivando orientar estrategicamente o PBQP, em 1995, foi instituído o Comitê Nacional da Qualidade e Produtividade, que, posteriormente, aprovou o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública - QPAP. Esse programa foi elaborado pelo antigo

Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE) e tinha como escopo introduzir no setor público as mudanças de valores e comportamentos preconizados pela administração pública gerencial, com a revisão dos processos internos da administração pública com vistas à ampliação da eficiência e da eficácia (BRESCIANI *et al*, 2021, p. 43).

A instituição do QPAP, por meio de seus Projetos Estratégicos, inseriu-se no escopo das medidas previstas no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado como promoção da modernização da gestão pública. Mais especificamente, seu objetivo era introduzir novos conceitos e técnicas de gestão pública, baseados no desempenho, na redução ao mínimo dos erros e na participação dos servidores na definição dos processos de trabalho (PALADINI, 2021, p. 24).

Na década de 1990, houve, portanto, a ampliação das iniciativas da qualidade para o setor de serviços, norteando o serviço público (BRESCIANI *et al*, 2021, p. 86).

Dentre os projetos estratégicos relacionado à qualidade, foi implementando no Brasil o primeiro Instrumento de Avaliação da Gestão Pública – IAGP; mais tarde, em 2003, denominado Prêmio Nacional da Gestão Pública. Esses projetos de avaliação e premiação da Administração Pública tinham como meta a promoção da qualidade do sistema de gestão institucional e na adoção dos critérios de excelência, com adaptações pertinentes para aplicação na realidade pública (BRESCIANI *et al*, 2021, p.24).

A nova abordagem da administração pública pelo critério da excelência permitiu a construção de uma base conceitual e metodológica para a gestão pública brasileira. Alinhada à gestão contemporânea, o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) foi disseminado e adotado por entidades dos três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e nas três esferas de governo (federal, estadual e municipal) em todo País, alcançando órgãos da administração direta, autarquias e empresas estatais (BRESCIANI *et al*, 2021, p. 24).

Tanto o MEGP quanto o IAGP foram formas de premiação e reconhecimento do sistema de gestão pública, com diversas atualizações a título de aperfeiçoamento com base em modelos nacionais e internacionais de avaliação da gestão e dos fundamentos constitucionais, legais e planos de governo que norteavam a administração pública brasileira (BRESCIANI *et al*, 2021, p. 24).

Nesse contexto, em 2005, a administração pública contava com o Programa Nacional de Gestão Pública - GESPÚBLICA, inserido no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, instituído pelo Decreto nº 5.378/2005. O programa tinha como objetivo melhorar os resultados do setor público e possuía como base o planejamento das operações, através do delineamento do produto e do processo, que, depois do resultado, seriam percebidas e avaliadas pelo consumidor (ERDMANN, 2016, p. 20).



Ainda com o intuito de melhorar o desenvolvimento da cultura da qualidade em diversas organizações em diferentes partes do País, em 2010, um grupo de engenheiros e professores de engenharia criou a Academia Brasileira da Qualidade (BRESCIANI *et al*, 2021, p.123).

Bresciani *et al* identificam, ainda, um novo modelo, a gestão da qualidade total, e apontam algumas características que a diferencia do modelo tradicional na definição de gestão da qualidade, como projeto de produto e serviços estruturados com base nas necessidades de clientes e consumidores, qualidade construída pela prevenção de defeitos obtidos à longo prazo, controles fixados em função do planejamento, entre outros. Para Ambrozewic (2003, p. 25), o controle visa “confrontar a qualidade obtida com a qualidade corrigida”.

Bresciani *et al* (2021, p. 89) consideram que houve uma grande transição da concepção da qualidade no século XXI, que antes era centrado em seus mercados e depois o foco da qualidade passou a ser a sociedade, sendo dedicado atenção ao ambiente global e não apenas contextos regionais, tornando relevante a proteção e o cuidado ao meio ambiente; e buscando priorizar atenção à ação social da organização.

Gerenciar a qualidade passou a significar observar a realidade atual dos mercados consumidores, de forma a conciliar duas dimensões fundamentais do processo produtivo em ambientes capitalistas, como investir nos processos produtivos, que geram bens tangíveis e serviços; e monitorar a sociedade que consome e avalia os bens tangíveis e serviços (BRESCIANI *et al*, 2021, p. 90). Ainda para Bresciani *et al* (2021, p. 90), a gestão da qualidade é uma área sensível a quaisquer oscilações e inconstâncias do mercado e a quaisquer movimentos e abalos sociais, por isso, para o autor, o elemento essencial na gestão da qualidade em épocas de crise é a agilidade com que a organização se adapta às transformações. A qualidade depende do ambiente e do momento em que as organizações que optaram por produzi-la estão inseridas, sendo o tempo e o espaço e a capacidade de adaptabilidade, elementos conceituais para a gestão da qualidade.

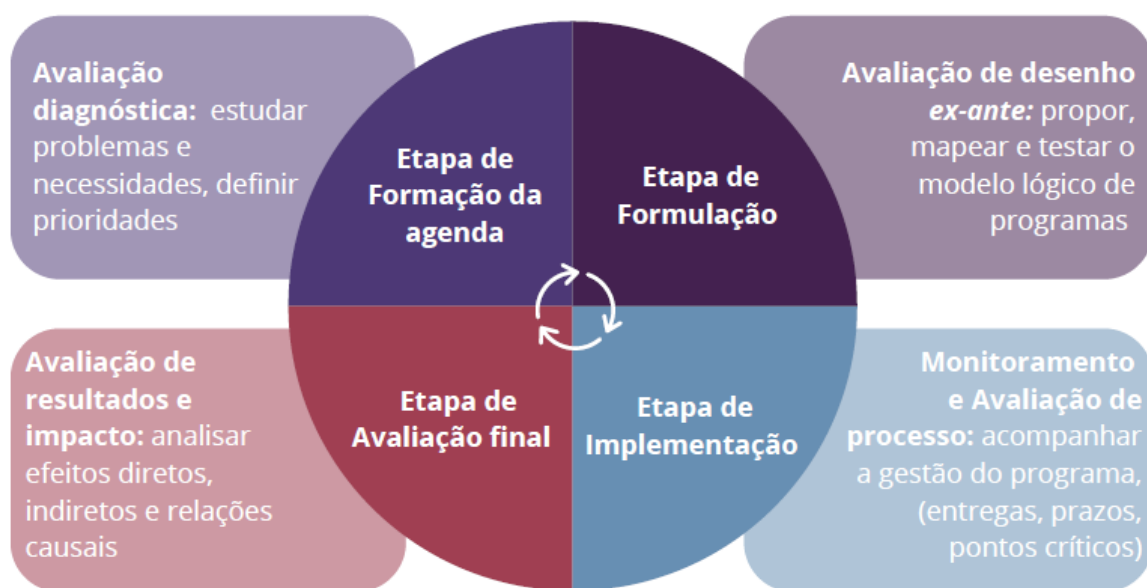
### **3.4 Avaliação de políticas públicas e metodologia do Marco Lógico**

Segundo Van Belle e Trevisan (2008), as pesquisas em políticas públicas tiveram início na década de 1950 nos Estados Unidos; e na década de 1970 na Europa, especialmente na Alemanha. No Brasil, os estudos sobre políticas públicas iniciaram da década de 1980, impulsionada pela transição democrática. Nesses estudos, predominava a área de análise das

estruturas e instituições ou da caracterização dos processos de negociação das políticas setoriais específicas. Segundo Dye (2009), para o estudo de políticas públicas é importante reconhecer os critérios de um modelo, como ordenar e simplificar a realidade, identificar o que é relevante, condizer com a realidade, comunicar algo significativo, orientar a pesquisa e a investigação e, propor explicações (DYE, 2009). Para Van Belle e Trevisan (2008), o conceito de políticas públicas admite múltiplas definições, pois a área de políticas públicas perpassa “por uma variedade de disciplinas, instituições e executores, abrangendo diversas questões, necessidades e pessoas”. Para Dye (2009), a ciência política tem sido, tradicionalmente, definida pelos estudos de atividades governamentais, como congresso, presidência, estados, municípios e tribunais, uma vez que estas instituições, oficialmente, estabelecem, implementam e fazem cumprir as políticas públicas. Os cientistas políticos tentaram agrupar as atividades relacionadas a políticas públicas, resultando nos processos de: montar agenda para deliberação; formular propostas de políticas; legitimar políticas; implementar políticas; e avaliar políticas (DYE, 2009).

Há diversas abordagens, teorizações e vertentes analíticas quanto aos processos de formação e gestão das políticas públicas, no entanto, o ciclo político é uma categoria que tem conseguido relevância na literatura relativa a políticas públicas (VAN BELLE, TREVISAN, 2008). A Figura 2 demonstra um exemplo do ciclo de programas e projetos extraído do Guia Prático da Metodologia do Marco Lógico (FUNDAÇÃO JOAO PINHEIRO, 2021).

Figura 2 - Exemplo das etapas do ciclo de programas e projetos



Fonte: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2021.

No ciclo político, na sequência dos elementos do processo há a fase de formulação, de implementação e de controle dos impactos das políticas. Esta última, busca a avaliação de políticas e da correção da ação, em programas já implementados. Após a análise dos *déficits* de impacto e dos efeitos colaterais indesejados, extraem-se consequências para ações e programas futuros. Se os objetivos do programa tiverem sido atendidos, o ciclo político pode ser suspenso ou encerrado, caso contrário, inicia-se novo ciclo, com nova fase de percepção e definição de problemas (VAN BELLE, TREVISAN, 2008).

A avaliação de políticas públicas contempla estudar os programas, relatar os *outputs* governamentais, avaliar os impactos dos programas sobre os grupos envolvidos e propor mudanças e ajustes necessários (DYE, 2009). A fase da avaliação é importante para o desenvolvimento e para a adaptação contínua da forma e dos instrumentos da ação pública (VAN BELLE, TREVISAN, 2008). De acordo com Van Belle e Trevisan (2008), a avaliação deve proporcionar uma informação que seja útil para o processo de tomada de decisão, permitindo fundamentar suas decisões e prestar contas sobre as políticas públicas experimentadas.

Dye (2009) destaca, contudo, que os formuladores de políticas públicas podem aceitar a legitimidade das políticas anteriores por causa da incerteza das consequências de novas ou diferentes políticas a serem incrementadas. Para o autor, é mais seguro manter os programas já conhecidos do que a imprevisibilidade das consequências de novos programas, mesmo sem a comprovação da sua eficácia.

Corroborando com a ideia de Dye, para Subirats (1989), a preocupação com a eficácia não está presente de forma clara na administração pública como aparece na iniciativa privada. O uso de mecanismos de controle da eficácia e eficiência deve ser necessário para planejar o momento anterior à tomada de decisão, quando pode ser definido o problema a resolver. Nesse sentido, a definição errada de um problema produz muitos erros no processo (SUBIRATS, 1989). Ainda para Subirats (1989, p. 200), cada face do problema torna a sua estruturação mais complexa; no entanto, cada fator novo descoberto pode ser considerado uma oportunidade para a melhor solução. Problemas diferentes podem gerar soluções diferentes.

A partir de determinada situação levantada, o problema é definido, classificado, explicado e avaliado, dependendo, portanto, da subjetividade do analista. Muitas definições possíveis de um problema geram muitas soluções para o mesmo problema. Além disso, cada definição do problema poderá corresponder a uma definição dos meios disponíveis. As partes envolvidas no processo podem defender diferentes visões do problema a ser resolvido, da

mesma forma que diferentes analistas podem definir os problemas de forma diferente. O processo de definição do problema pode ser considerado o primeiro exame de ideias ou forma da solução do problema (SUBIRATS, 1989). O problema passa a ser considerado como oportunidade de melhoria, pois quando identificados podem ser colocados na ação do Poder Público, tornando-se parte do programa ou agenda dos poderes públicos (SUBIRATS, 1989, p. 204). O tema é suscetível de se tornar um problema público:

- a) Se o tema ou questão atingiu proporções de “crise” e, portanto, não pode continuar a ser ignorado. (...) Outra possibilidade é que o tema apresente claras possibilidades de agravamento no futuro, com o qual se pretende antecipar a situação previsível de crise (...).
- b) Quando adquire características peculiares ou significativas que o diferencie de uma problemática mais geral;
- c) Quando a questão provoca uma situação emotiva que atrai a atenção dos meios de comunicação;
- d) Quando o tema vai adquirindo importância global quando em seu início tinha dimensões e efeitos muito limitados;
- e) Temas que desencadeiam questões relacionadas com “legitimidade” ou “poder” e que, portanto, afetam o núcleo sensível do poder público, arrastando uma grande carga simbólica;
- f) Temas que alcançam grande notoriedade pública por conectar com tendências ou valores mais da moda; (SUBIRATS, 1989, p. 205 e 206).

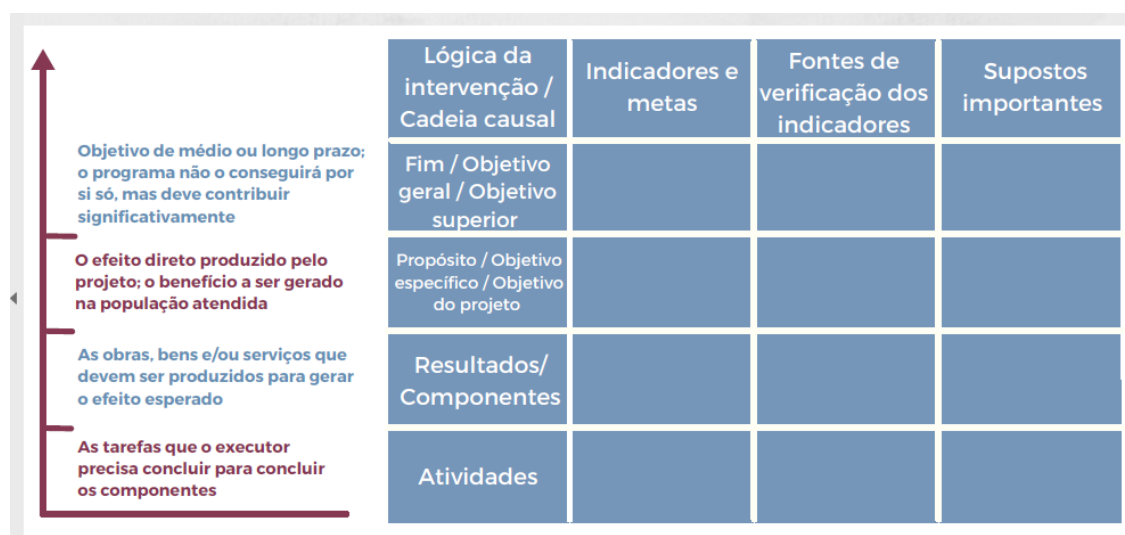
Para Subirats (1989, p. 206), o surgimento do assunto público a resolver depende “do número de pessoas afetadas pelo problema e as medidas de solução, o grau de agregação dos interesses afetados e seu nível e tipo de organização”. Subirats (1989, p. 207) acrescenta, ainda, que a agenda mostra a percepção dos poderes públicos sobre o que deve ser resolvido. A inclusão ao programa ou agenda pode estar relacionada ao nível da crise do poder público. Os efeitos dessa crise sobre a ação podem ser deslocamento, expansão ou transformação. O caso da transformação ocorre com um novo estabelecimento de prioridades. A importância dos fatos levantados, o número de pessoas afetadas, o grau de consciência e os resultados de tal percepção são questionamentos que devem ser considerados. Especialmente, os órgãos públicos devem considerar os problemas das pessoas afetadas e sua organização (SUBIRATS, 1989). A análise é essencial para a tomada de decisão, mesmo que demande mais tempo. E quanto mais problemática for uma política, mais necessária será uma análise da sua abordagem ou a busca de diferentes alternativas possíveis. Uma análise com maior presença de valores controversos deve ser limitada aos fatos para ser mais aceitável pelas partes (SUBIRATS, 1989)

As descobertas da avaliação são importantes para os gerentes de programas similares; agentes do governo e representantes de fundações com interesses em programas bem-sucedidos, membros do Legislativo, cientistas sociais, entre outros. No entanto, para Van Belle e Trevisan (2008), o maior interessado é o público em geral e a sociedade civil. Por isso, os

relatórios das avaliações podem servir para divulgação e para o fomento do debate público quanto às alternativas de intervenção em uma dada situação (VAN BELLE, TREVISAN, 2008). Ainda para Van Belle e Trevisan (2008), quanto às questões de ordem metodológica, a avaliação pode ser classificada em função do seu *timing* (antes, durante ou depois da implementação da política ou programa). A avaliação *ex ante*, que ocorre antes do programa, consiste em análise do custo-benefício, de custo efetividade, das taxas de retorno econômico dos investimentos previstos, etc. A avaliação intermediária, ou formativa, tem o objetivo de dar o suporte e melhorar a gestão, dando ênfase à aplicabilidade direta dos resultados. A avaliação *ex post* ou somativa, ocorre posteriormente à implementação do programa, e estuda a eficácia e o julgamento do valor geral do programa (VAN BELLE, TREVISAN, 2008).

De acordo com Van Belle e Trevisan (2008), atualmente, é utilizada para estes fins a metodologia do marco lógico (Figura 3), que parte da ideia de políticas públicas como processos articulados, estabelecendo os recursos e as etapas de um programa, desde o diagnóstico da população alvo até a definição de critérios para intervenção. A ferramenta principal é uma matriz que organiza os objetivos, indicadores, meios de aferição e fatores externos a influenciar os resultados do programa, e, do outro lado, a especificação dos objetivos geral e específico, bem como as mensurações, comparações, análises, recursos, atividades previstas, resultados esperados e as relações causais que podem ocorrer (VAN BELLE, TREVISAN, 2008).

Figura 3 - Matriz de Marco Lógico



Fonte: FUNDAÇÃO JOAO PINHEIRO, 2021

Constatando que ainda é um método usual para avaliações de políticas públicas, esta metodologia do marco lógico foi utilizada, recentemente, na elaboração do Guia Prático da

Metodologia do Marco Lógico (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2021). A utilização dessa metodologia permite encontrar a “ideia mais viável” para a solução de um problema, através da visualização de todos os elementos do processo e os resultados esperados, adotando uma linguagem comum e incentivando o processo participativo e a comunicação e acompanhamento pelas partes envolvidas (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2021).

A ferramenta do Marco Lógico serve também como estratégia para avaliar programas e políticas públicas em curso, pela verificação do encadeamento entre problema, meios, resultados e impactos.

A avaliação de políticas públicas, apresenta-se, portanto, como um mecanismo essencial para atingir resultados mais eficientes e que atendam aos interesses da sociedade.

## **4 A AVALIAÇÃO PÓS-OCUPAÇÃO – APO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO DE OBRAS**

### **4.1 Avaliação Pós-Ocupação – APO: ferramenta de incorporação do usuário e de gestão da qualidade**

Objetivando a maior participação social no processo decisório para estabelecimento de critérios no planejamento de obras do Poder Judiciário e o uso das avaliações de políticas públicas como um mecanismo para atingir melhores resultados, considera-se o método a Avaliação Pós-Ocupação - APO.

A APO é um procedimento de avaliação que considera o que está ao redor do ser humano, de acordo com suas experiências, circunstâncias, necessidades, desejos, ambiente natural e construído. Nesse contexto, esta metodologia é aplicada em processos de projeto de arquitetura, urbanismo e *design*, dando voz ao usuário quanto ao desempenho dos ambientes (ONO *et al*, 2018). Para Ornstein e Romero (1992, p. 27), “os resultados da avaliação são úteis na tomada de decisão, embora a avaliação em si ou os avaliadores não devam nunca tentar impor opiniões próprias ou suplantam o processo político para implementação de recomendações no edifício, entidade ou instituição”. O desempenho dos ambientes pode ser entendido como uma propriedade que caracteriza quantitativamente o comportamento de um produto em uso (ORNSTEIN; ROMERO, 1992). Nesse sentido, a avaliação desses ambientes em uso pode ser definida como:

Avaliação retrospectiva (no sentido de repensar o projeto após sua utilização) de ambientes construídos. Adotada para diagnosticar e recomendar, segundo uma visão sistêmica e realimentadora, modificações e reformas no ambiente objeto da avaliação e para aprofundar o conhecimento sobre este ambiente, tendo-se em vista futuros projetos similares. É aplicado através de multimétodos e técnicas e leva em conta o ponto de vista dos especialistas/ avaliadores e dos usuários dos ambientes, leigos ou não (ORNSTEIN; BRUNA; ROMÉRO, 1995, p. 7).

A APO passou por um processo de maturação e consolidação, internacionalmente, entre 1970 e 1990. Nesse período, foram apresentados estudos com evidências comprovando as influências do comportamento humano nos ambientes construídos e vice-versa (ONO *et al*, 2018).

As primeiras pesquisas que relacionavam o ambiente e o comportamento tiveram como principais autores Roger Barker, Herbert Wright, Edward Hall, Christopher Alexander e Kevin Lynch (ORNSTEIN; ROMERO, 1992). De acordo com Ornstein, Bruna e Romero (1995), no

Brasil, o estudo sobre o desempenho das edificações surgiu na década de 1970, especialmente quanto às patologias de estruturas e vedação, e às questões mais amplas de salubridade das edificações, iluminação, acústica e dimensionamento de ambientes. ONO *et al* (2018) afirmam que, nesse período, surgiam, no País, novas pesquisas para verificar a satisfação dos moradores de conjuntos habitacionais de interesse social, a fim de obter diagnósticos mais aprofundados sobre o desempenho dessas habitações, construídas em larga escala pelo Poder Público. Posteriormente, foram iniciadas as pesquisas no âmbito do conforto psicológico e saúde dos usuários, através dos estudos de profissionais como médicos, psicólogos e microbiologistas. Em seguida, os estudos entre ambiente e comportamento foram desenvolvidos de modo integrado e interdisciplinar, passando a fazer parte de vários campos do conhecimento, como arquitetura e psicologia (ORNSTEIN; BRUNA; ROMERO, 1995). Apenas na década de 1980, a APO foi consolidada no Brasil, principalmente a partir das pesquisas realizadas pelas instituições públicas de ensino superior (ONO *et al*, 2018).

Também nesse momento, no Brasil, a APO utilizou como base a Norma ISO 6241/1984 (referente ao desempenho dos edifícios, os princípios e fatores que devem ser considerados) e a coleta de informações de satisfação dos usuários (ONO *et al*, 2018). A incorporação da avaliação de desempenho das edificações passou a ser útil para compreender o comportamento do usuário no ambiente construído e possibilitar o aprimoramento do seu desempenho, atendendo às exigências do usuário (ONO *et al*, 2018).

Na primeira década do século XXI, a metodologia da APO é aperfeiçoada quanto ao tratamento estatístico de dados e as formas de coleta e análise de dados, incorporando, também, aspectos do conforto ambiental e da economia dos edifícios, além de acessibilidade e segurança contra incêndio (ONO *et al*, p. 27, 2018).

Em seguida, a partir dos anos 2000, houve a ampliação das tipologias das construções analisadas pela APO, como edificações de ensino, hospitais, estações metroviárias e museus, expandindo para programas governamentais (ONO *et al*, 2018).

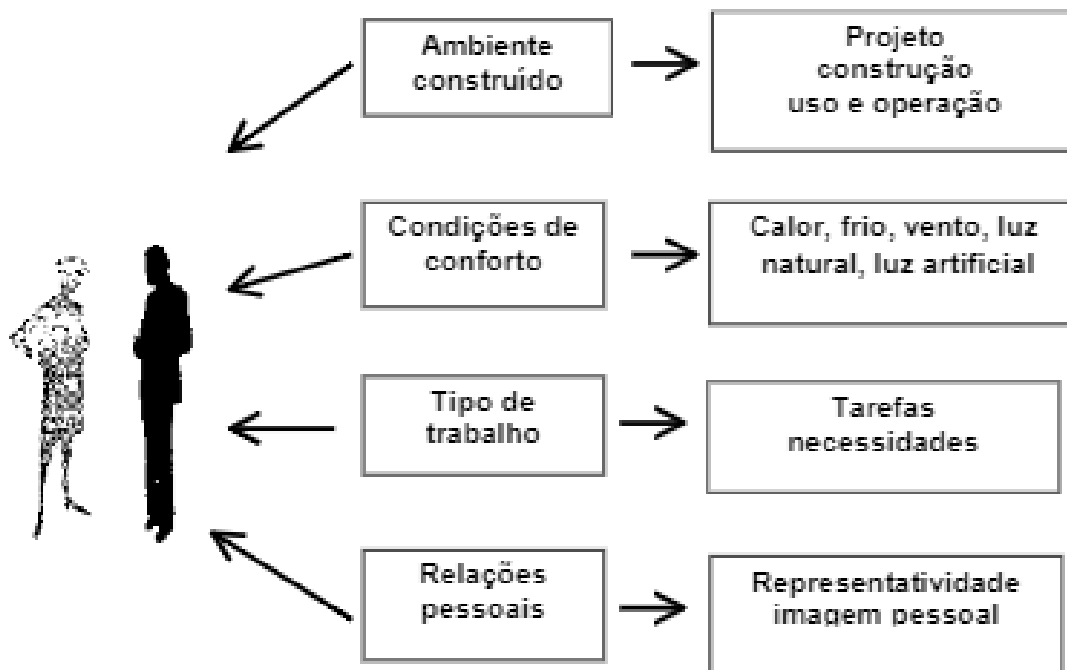
A NBR 15575/2013 estabelecia parâmetros que permitiam avaliar o desempenho de alguns dos sistemas que compunham as edificações habitacionais, a fim de assegurar um melhor padrão de qualidade aos edifícios residenciais. No entanto, apesar de ser direcionada às habitações, essa norma também poderia ser utilizada para outras tipologias. De forma complementar, a APO analisava o desempenho dessas edificações e relacionava com as normas e certificações (ONO *et al*, 2018). Pelas normas de desempenho, passava a ser possível analisar as necessidades dos usuários com relação à habitabilidade, quanto ao conforto lumínico, conforto acústico, conforto térmico, acessibilidade e funcionalidade, salubridade,



estanqueidade, conforto tátil e antropodinâmico; sustentabilidade, que trata da adequação ambiental, durabilidade e manutenibilidade; e segurança, que trata da questão estrutural, contra o fogo e o no uso e operação. Diversos setores da construção civil têm se preocupado com a gestão da qualidade no processo de produção, uso, operação e manutenção de ambientes construídos (ONO *et al*, 2018).

Na abordagem contemporânea, esse processo ocorre à luz de três princípios básicos: (a) aplicação da abordagem sistêmica, cíclica e realimentadora; (b) adoção de normas de desempenho para todas as etapas do processo de produção, uso, operação e manutenção de ambientes construídos; e (c) busca permanente de qualidade, visando os atendimentos às necessidades do usuário final (ONO *et al*, 2018, p. 19).

Figura 4 - O ambiente afetando o comportamento

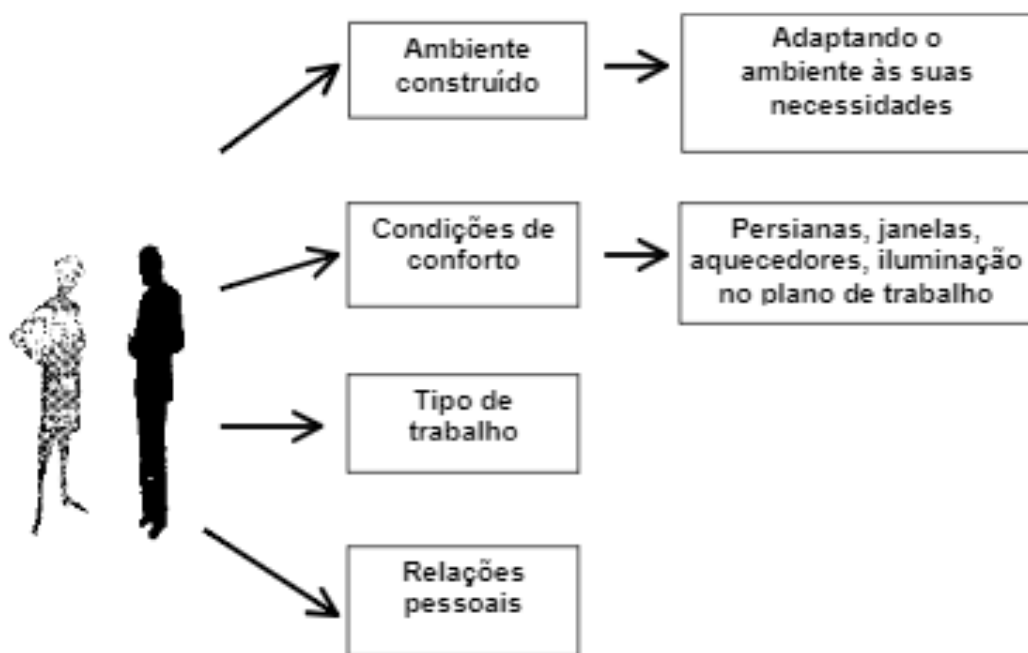


Fonte: ORNSTEIN; BRUNA; ROMERO, 1995, p. 56.

A busca permanente de qualidade ocorre quando “há que se repensar e avaliar os padrões dos ambientes construídos e difundir essa necessidade para incorporá-la em nossa metodologia de projeto” (ORNSTEIN; BRUNA; ROMERO, 1995, p. 43); conhecer a relação entre ambiente construído e comportamento dos usuários permite avaliar os padrões existentes, reformulá-los e propor novos projetos (ORNSTEIN; BRUNA; ROMERO, 1995). Essa relação entre ambiente construído e comportamento dos usuários está associada à psicologia ambiental, que, por sua vez, está relacionada à APO, que dispõe de métodos e técnicas que permitem obter

respostas sobre comportamento, percepção, cognição, sentimentos, emoções, atitudes, expectativas e preferências dos usuários, bem como possibilita incorporar estas respostas à avaliação do ambiente construído. A avaliação do conforto psicológico considera as relações e a influência entre o ambiente construído e o comportamento humano, como comportamento social, individual, espaço pessoal, privacidade, territorialidade, status e personalização (ONO *et al*, 2018). Ornstein, Bruna e Romero (1995, p. 55) acrescentam que existe uma relação entre ambiente e comportamento que “o primeiro afeta o segundo e vice-versa”, conforme se observa nas figuras 4 e 5.

Figura 5 – O comportamento afetando o ambiente



Fonte: ORNSTEIN; BRUNA; ROMERO, 1995, p. 58.

No estudo da psicologia comportamental, o espaço pessoal trata dos limites invisíveis que não podem ser ultrapassados por outros indivíduos. O comportamento individual é como o indivíduo percebe seu entorno e atua nele. Quando há aumento da distância entre os indivíduos, há menos contato tátil e visual e mais contato auditivo. A territorialidade também é um termo importante nessa relação entre comportamento e ambiente, trata de uma área fixa, com limites visíveis, mas que não acompanha o indivíduo quando ele se movimenta (ONO *et al*, 2018). As variações de comportamento são mais facilmente compreendidas em ambientes especiais, como em estabelecimentos penais, hospitais, conjuntos habitacionais de grande porte, aeroportos, portos e outros (ORNSTEIN; BRUNA; ROMERO, 1995). Os estudos dessas variações de comportamento permitem que os profissionais repensem o projeto dessas edificações, a partir

da evolução dos seus critérios e diretrizes adotadas ao longo do tempo. Estudos sobre comportamentos sociais de indivíduos ou grupos podem fornecer informações úteis aos projetistas quanto às diversas tipologias do ambiente, através de “pistas sobre caminhos e trilhas, conexões entre ambientes, e a determinação dos pontos focais onde ocorre concentração de comportamentos” (ONO *et al*, 2018, p. 23). Estes estudos permitem, ainda, identificar ambientes que inibem o uso ou afetam o desenvolvimento de determinados comportamentos. Contudo, Ono *et al* observam que, no Brasil, a legislação para edificações e as práticas arquitetônicas e urbanísticas não contemplam esse aspecto como diretrizes importantes.

A pesquisa em APO leva em conta levantamentos realizados por técnicos e usuários, que atribuem juízo de valor a distintas variáveis e subvariáveis. Esses dados, quando analisados, possibilitam a elaboração de um diagnóstico com os principais aspectos positivos e negativos do ambiente construído objeto da APO (ORNSTEIN; ROMERO, 1992). O diagnóstico é a etapa mais importante da APO e a partir dele são extraídas as recomendações a curto, médio e longo prazo (ORNSTEIN; ROMERO, 1992). A APO deve ser aplicada sistematicamente para minimizar falhas e problemas entre os projetistas e os usuários no processo de produção do ambiente, “pois pouco se conhece do comportamento das pessoas, em relação ao uso do ambiente” (ORNSTEIN; BRUNA; ROMERO, 1995, p. 40).

O uso da APO é uma ferramenta importante de gestão da qualidade porque através das recomendações de um estudo de caso, por exemplo, possibilita que os gestores possam pensar em melhorias a projetos semelhantes (ONO *et al*, 2018).

## **4.2 Processo Metodológico da APO**

A pesquisa em APO pode ser realizada por meio de avaliação de múltiplos estudos de casos para comparação ou de um estudo de caso isolado (ORNSTEIN; BRUNA; ROMERO, 1995). Os instrumentos para avaliação de desempenho podem ser feitos através *checklist*, inspeções visuais, medições em campo, registros digitais, câmera fotográfica, filmadora, gravadores de som, relógios e cronômetros, como também coletados dados através de questionários, desenhos e tomada de observação (ONO *et al*, 2018).

De acordo com Ono *et al* (2018), os métodos de coleta de dados podem ser classificados como quantitativos e qualitativos. Na pesquisa quantitativa, é possível confirmar “se os dados mensuráveis obtidos numa amostra são estatisticamente válidos para o universo do qual a amostra foi retirada” (ONO *et al*, 2018, p. 82). A análise dos dados deve ser baseada em

estatísticas descritivas e suas constatações são utilizadas como instrumental para tomada de decisão.

Os quantitativos são pertencentes para a investigação de uma maior variedade de fenômenos e determinam a confiabilidade das medidas adotadas, permitindo a generalização de resultados. Já os qualitativos (...) focalizam a determinação da validade da investigação, por meio do confronto entre a situação real e em estudo, e a descrição, a compreensão e a interpretação da situação específica feitas pelo pesquisador (ONO *et al*, 2018, p. 82).

Por outro lado, na pesquisa de APO qualitativa, é possível descobrir variáveis não mensuráveis, já que os dados mensuráveis não trazem profundidade suficiente para entender o comportamento do pesquisado. Além disso, a pesquisa qualitativa possibilita cada problema objeto de uma avaliação específica, tendo mais flexibilidade e adaptabilidade (ONO *et al*, 2018, p. 82).

A escolha do método depende de características dos problemas abordados no objeto em questão (ONO *et al*, 2018, p. 83). Entretanto, considerando a complementaridade entre as abordagens quantitativa e qualitativa, estas não devem ser excludentes, mas sendo possível utilizar as duas. Independentemente do método escolhido, devem ser observadas as etapas da APO, como “planejamento, elaboração, aplicação, processamento e análise” para garantir a confiabilidade das informações no diagnóstico e determinar intervenções de curto, médio e longo prazo (ONO *et al*, 2018, p. 83).

As ações preliminares ao planejamento da APO podem ocorrer conforme sugere a Tabela 2, elaborada a partir do cronograma proposto por Ono *et al* (2018):

Tabela 2 - Ações preliminares ao planejamento da APO

Item	Natureza do procedimento	Documentos necessários	Observações
1	Elaboração de documentação	Autorização para realização da APO	É condição inicial para aplicação da APO a concordância dos responsáveis pela edificação a ser avaliada
		Autorização na Plataforma Brasil (Comitê de Ética em Pesquisa- CEP)	Pressupõe a elaboração do projeto de pesquisa, do termo de consentimentos livre e esclarecido (TCLE) e do termo de assentimento (TA)
2	Levantamento de Informações (padrões de uso)	Tipo(s) de ocupação/ uso e data de ocupação	Preferencialmente, devem ser avaliadas edificações com 12 meses de uso ou mais
		Horários de operação e estrutura organizacional da instituição	Detalhar, inclusive, eventuais turnos de uso
		Quantidade de usuários por função, gênero e pavimento. Quando pertinente, identificar também faixa etária, nível de escolaridade e características socioeconômicas	Preferencialmente, devem participar da avaliação usuários com vivência (uso) de 12 meses ou mais do edifício, exceto em casos específicos em que existam visitantes, tais como aeroportos, museus, fóruns e outros ambientes construídos destinados à prestação de serviços ocasionais e de curta permanência
3	Levantamento de informações (análise documental)	<i>As built</i> s, memoriais de especificação e outros documentos relacionados a eventuais memórias de projetos ou intervenções no ambiente construído	Deve incluir, no mínimo, arquitetura, instalações, mobiliário e equipamentos

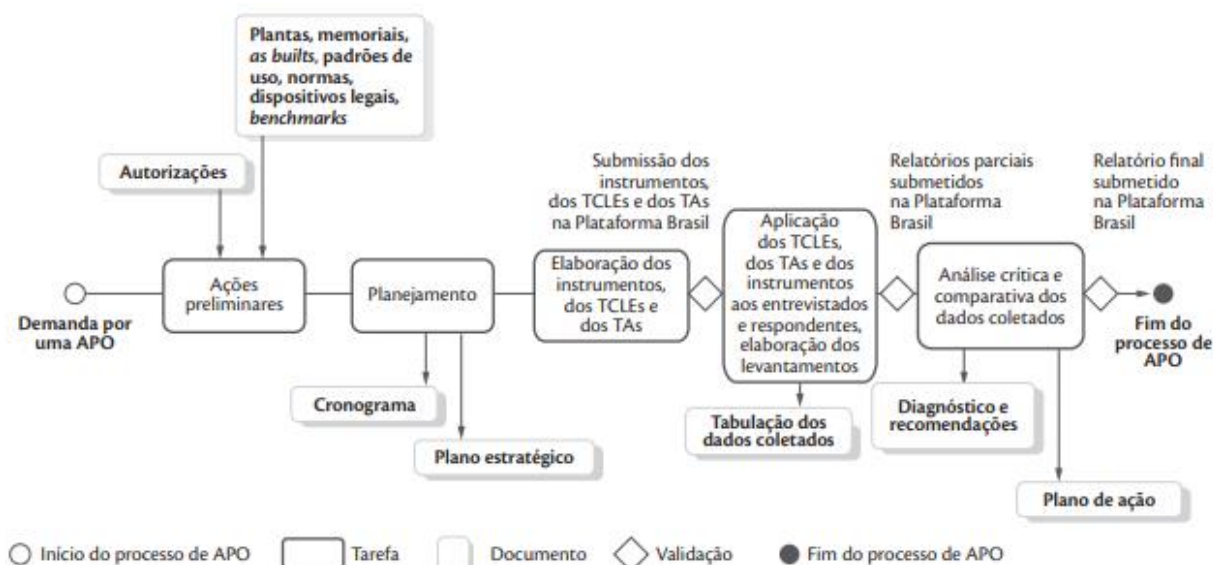
4	Levantamento de informações (análise normativa e legal)	Dispositivos legais e normas técnicas pertinentes	A serem identificados em função das características do(s) estudo(s) de caso e dos critérios de desempenho a serem investigados
5	Benchmarking	Identificação de ambientes construídos com características construtivas ou tipologias de uso semelhantes aos objetos de estudo	Deve ser feito após a análise das informações referentes aos itens 3 a 6 deste quadro. Se possível, identificar indicadores de desempenho pertinentes à comparação entre edificações
6	Determinação de indicadores de desempenho	Identificação de métricas que permitam a comparação entre ambientes e/ou edificações	A serem determinados em função das especificidades de desempenho objeto de avaliação

Fonte: Elaborada pela autora (2023) com base em ONO *et al*, p. 86, 2018.

Após a elaboração do quadro contendo as ações do planejamento da APO, é possível definir os objetivos, recursos humanos, recursos técnicos (por exemplo, programas computacionais), métodos e técnicas (instrumentos de coleta e análise de dados, plano amostral, indicadores de desempenho etc.), visita ao estudo de caso, forma de análise dos resultados, elaboração do diagnóstico e recomendações (por exemplo, quadro-síntese e mapas para organização das informações) e produção do relatório de APO (por exemplo, projetos de melhoria, análise crítica etc.).

As etapas para aplicação da APO foram resumidas em Ono *et al* (2018, p. 88), conforme a figura 6.

Figura 6 - Fluxograma das etapas da APO



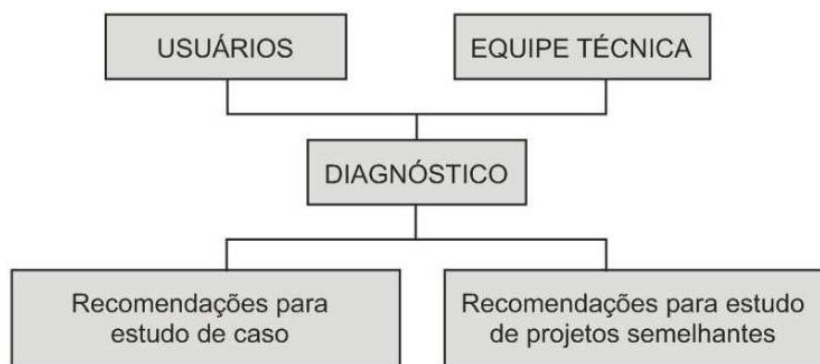
Fonte: ONO *et al*, 2018, p. 88.

Observa-se na figura 6 que as ações preliminares contemplam o levantamento físico do espaço, que podem ser através da elaboração de plantas dos ambientes existentes e documentos que regem a sua ocupação. Ono et al (2018) destacam que, antes da coleta dos dados, deve ser

realizado o planejamento, e elaborado os documentos relacionados a entrevistas ou questionários para submissão pela Plataforma Brasil, que é uma base nacional e unificada de registros de pesquisa envolvendo seres humanos; a Plataforma Brasil é responsável por designar um Comitê de Ética em Pesquisa - CEP para autorizar previamente a pesquisa e assegurar a proteção dos participantes em relação a questões éticas que envolvem a coleta de informações.

A avaliação do ambiente construído pode ser classificada a partir do ponto de vista dos usuários ou da equipe técnica. Esses dois tipos de coleta de dados também são apresentados por Ornstein, Bruna e Romero (1995, p. 60), conforme figura 7 a seguir:

Figura 7 – Classificação para análise da APO



Fonte: ORNSTEIN; BRUNA; TENÓRIO, 1995, p. 60.

Sobre a análise da equipe técnica, Ornstein, Bruna e Tenório (1995, p. 61) afirmam:

Esta avaliação técnica geralmente é adotada quando os problemas já aparecem logo após as primeiras visitas exploratórias ao ambiente em análise, por vezes já sofrendo perdas de desempenho de partes, de componentes, ou do todo construído, eventualmente com riscos de vida. É comum, nesses casos, haver sempre um contato inicial tanto com os ditos usuários-chave do ambiente, como com mantenedores, com supervisores de manutenção, ou chefes de departamento, que podem contar as ocorrências e apontar os problemas físicos. Os resultados de uma avaliação técnica por sua vez, precisam sempre ser comparados com normas e diretrizes existente na literatura técnica nacional e internacional, de forma a facilitar as tomadas de decisões.

A análise da equipe técnica pode ser realizada pelos métodos *walkthrough*, *wayfinding*, e métodos observacionais (ONO *et al*, 2018). O *walkthrough* consiste na coleta de dados inicial, através de percurso dialogado entre os especialistas e as pessoas chaves pelos principais espaços do edifício e de seu entorno, com o intuito de realizar um reconhecimento geral dos espaços e seus usos, assim como realizar um reconhecimento geral dos espaços e seus usos, assim como identificar e registrar aspectos relevantes para a APO apontados pelos participantes da atividade (ONO *et al*, p.122, 2018). Rheingantz (2009, p.12) explica a análise do espaço através do *walkthrough*:

Originária da Psicologia Ambiental, pode ser definida como um percurso dialogado complementado por fotografias, croquis gerais e gravação de áudio e de vídeo, abrangendo todos os ambientes, no qual os aspectos físicos servem para articular as reações dos participantes em relação ao ambiente. Criado por Kevin Lynch, é um instrumento de grande utilidade tanto na APO quanto na programação arquitetônica, uma vez que possibilita que os observadores se familiarizem com a edificação em uso, bem como que façam uma identificação descritiva dos aspectos negativos e positivos dos ambientes analisados.

Na *walkthrough*, também são identificadas pessoas-chave para complementar as observações e dúvidas dos pesquisadores, que podem ser usuários com conhecimento do ambiente, como zeladores, supervisores de manutenção e chefes de departamentos. Os registros podem ser feitos através de mapas, plantas, *checklists*, fichas, fotografias, croquis e gravação de áudio e vídeo (RHEINGANTZ *et al.*, 2009).

A *walkthrough* é considerada por Rheingantz (2009) como fácil e rápida para aplicar, por isso é muito utilizada nas pesquisas de APO.

Em geral, ela precede a todos os estudos e levantamentos, sendo bastante útil para identificar as principais qualidades e defeitos de um determinado ambiente construído e de seu uso. Sua realização permite identificar, descrever e hierarquizar quais aspectos deste ambiente ou de seu uso merecem estudos mais aprofundados e quais técnicas e instrumentos devem ser utilizados. Além disso, ela também permite identificar as falhas, os problemas e os aspectos positivos do ambiente analisado (RHEINGANTZ *et al.*, 2009, p.23).

O *wayfinding* busca entender como os usuários se orientam e se deslocam no ambiente construído ou em seu entorno, o que constitui um aspecto fundamental em uma APO (ONO *et al.*, p.122, 2018).

Os dados coletados devem permitir verificar, entre outros aspectos, se os usuários identificam o local onde se encontram, sabem seguir a melhor rota para o destino desejado e reconhecem o destino ao final do trajeto. (...) para a análise dos caminhos, considera limites, marcadores, nos, marcos e elementos de informação, bem como a associação entre eles, de acordo com Lynch (ONO *et al.*, p.123, 2018).

O método observacional é utilizado para perceber as atividades e os inter-relacionamentos das pessoas no cenário de campo. A observação envolve visão, audição, olfato e percepção sobre atitudes e comportamentos dos sujeitos/pessoas inseridas no fenômeno em observação (ONO *et al.*, 2018, p.127).

Esses métodos são caracterizados pela vistoria técnica que avalia os aspectos construtivos e funcionais. Os aspectos construtivos tratam de superestrutura, pisos, alvenarias, esquadrias, impermeabilizações, instalações, coberturas etc. Os aspectos funcionais tratam de densidade ocupacional por ambiente, áreas construídas e uteis, arranjo mobiliário, intensidade de fluxo de circulação vertical e horizontal, acessibilidade, iluminação, temperatura, ventilação,

acústica, entre outros (ORNSTEIN; BRUNA; TENÓRIO, 1995). Sempre que possível, essas informações devem ser inseridas através de instrumentos de medição, normas e diretrizes nacionais e internacionais (BASTOS, 2015).

Além da análise por equipe técnica, a outra forma de analisar o desempenho de um ambiente é a partir da visão do usuário. Nessa avaliação, também chamada de “Análise Perceptiva”, há a adoção de instrumentos de coleta de dados para aferir a opinião dos usuários, como as entrevistas, grupo focal, poema dos desejos, discurso do sujeito coletivo, discurso síntese e questionários (ONO *et al*, 2018).

As entrevistas podem ocorrer com pessoas-chave ou com usuários em geral (ONO *et al*, 2018). O grupo focal é uma atividade para obter uma opinião consensual entre participantes sobre o assunto, sendo conduzido por um moderador (ONO *et al*, 2018). O poema dos desejos é um instrumento para que as pessoas expressem livremente seus desejos, de forma lúdica, considerando a perspectiva de sua melhoria ou a construção de um novo ambiente (ONO *et al*, 2018). O discurso do sujeito coletivo se propõe a organizar e tabular os dados qual quantitativos de natureza verbal, obtidos em depoimentos resultantes de perguntas abertas de questionários e entrevistas como de material verbal constante em artigos de jornais e revistas, entre outros (ONO *et al*, 2018). O discurso síntese, que representa opiniões coletivas a respeito de uma determinada ideia, deve agrupar opiniões ou depoimentos individuais semelhantes (ONO *et al*, 2018). O questionário é o instrumento mais comum e

Trata-se de um roteiro estruturado, com uma sequência de perguntas padronizadas, cujo objetivo é fornecer resultados que tenham uma representatividade que permita sua generalização para certa população. (...) também possibilita obter dados de forma rápida e precisa, facilitando o processamento e a comparação de dados dos respondentes (ONO *et al*, p. 95, 2018).

A identificação e caracterização do público-alvo auxiliam no formato do questionário. Na APO “os questionários podem ser aplicados na forma de entrevistas, face a face, ou podem ser autoaplicados, sendo respondidos sem assistência e entregues em impressos, pelo correio, ou eletronicamente” (ONO *et al*, 2018, p. 97). É, ainda, importante listar os conteúdos que são objetos da abordagem, considerando a ordem da abordagem, “dos aspectos genéricos para os específicos e dos impessoais para os pessoais” (ONO *et al*, 2018, p.97); seguir uma sequência lógica; e agrupar os temas. As perguntas podem ser estruturadas (duas ou mais respostas alternativas) e não estruturadas (abertas). A avaliação das opiniões pode também ser classificada em escalas unipolares (alternativas ou valores crescentes em um sentido) e bipolares (valores crescentes em sentidos opostos, com ou sem um valor neutro no meio). Para



Ornstein e Romero (1992, p. 111), a aplicação de questionário possibilita a verificação dos seguintes tópicos:

Atributos: o que as pessoas são, por exemplo- sexo, idade, classe social, nível de instrução etc.;

Atitudes: referem-se a preferências e sentimentos das pessoas em relação a alguma coisa;

Comportamento: hábitos, o que as pessoas rotineiramente fazem ou pretendem fazer;

Crenças: o que as pessoas consideram verdadeiro ou falso em relação a um determinado assunto.

Antes da aplicação do questionário, Ono *et al* (2018) apresentam questões importantes sobre como avaliar o formato e aspecto visual, que poderá influenciar nos resultados obtidos, bem como aplicar o pré-teste e ajustar, para detectar falhas e garantir maior sucesso na obtenção de respostas efetivas.

Quanto à amostragem, a seleção de amostras representativas é uma “etapa essencial que antecede a coleta de dados e consiste na base de todo o processo”, podendo ser utilizadas as técnicas probabilísticas e não probabilísticas (ONO *et al*, 2018, p. 102).

Após a coleta de dados, a partir da avaliação por equipe técnica e da avaliação pelos usuários do espaço, procede-se ao tratamento ou processamento das informações, para permitir a obtenção de um diagnóstico como base para conclusões e recomendações, resultado da avaliação. O processamento inicial dos dados coletados tem o objetivo de “transformar os dados brutos em informações que permitam discussões e interpretações”. Suas fases são verificação/edição, codificação e tabulação (ONO *et al*, 2018, p. 105). O tratamento e análise dos dados, representado em tabela de distribuição de frequência e em gráficos, permite fornecer informações sintetizadas dos dados contidos na amostra estudada (ONO *et al*, 2018, p. 105). De acordo com Ornstein e Romero (1992, p. 68), “o diagrama de Pareto é fundamental na síntese dos levantamentos e diagnósticos parciais, auxiliando na determinação precisa dos principais itens a serem priorizados nas recomendações.

Uma das formas de apresentação dos resultados da avaliação é o Quadro Síntese de Diagnósticos e Recomendações - QDR. Esse recurso da APO é utilizado para apresentar as informações em relação às questões ou temas observados, aos instrumentos utilizados, aos resultados obtidos para cada tema/requisito/aspecto abordado, aos parâmetros técnicos, referências normativas ou legais que subsidiam o diagnóstico, ao nível de risco da situação ou nível de prioridade da ação recomendada, às recomendações propostas, e ao arcabouço normativo e boas práticas, sempre que possível (ONO *et al*, 2018, p. 137). Os estudos para elaboração do QDR podem ser feitos a partir da Matriz de Descoberta e do Quadro de

Recomendações, conforme exemplo a seguir (figura 8).

Figura 8 - Exemplo de quadro de recomendações para uma biblioteca

PROBLEMAS	RECOMENDAÇÕES
Acervo	Ampliação do acervo impresso e digital, periódicos. Melhoria e reestruturação e ampliação das prateleiras
Conforto Ambiental e Visual	Reestruturação do ambiente com decoração, implantação de cores e materiais de decoração, mobiliário confortável e agradável visualmente.
Sala de Internet	Reestruturação do mobiliário, oferecendo mais privacidade e conforto. Melhoria na iluminação e instalações elétricas
Sala de estudo em grupo	Melhoria da acústica, mobiliário e instalações elétricas.
Acessibilidade	Reestruturação dos Corredores para torna-los mais largos, portas e piso acessíveis , bem como a entrada principal.
Sinalização	Sinalização visual para todas as dependências e acervo
Guarda Volumes	Ampliação em tamanho e quantidade.
Recepção	Decoração, reestruturação da entrada e saída, mobiliário, sinalização.

Fonte: BASTOS, 2015, p. 90.

Ainda em relação à estruturação e análise de dados, Ono (2018) apresenta o Mapa de diagnósticos e Recomendações - MDR, baseado nas informações do QDR, para cruzar a análise das necessidades e satisfação dos usuários com os dados obtidos sobre o desempenho do ambiente construído. No MDR, há pranchas com plantas baixas do ambiente construído avaliado e outras informações do entorno, para melhor visualizar os principais problemas diagnosticados, como também destacar os aspectos positivos observados.

Ono *et al* (2018) acrescenta, ainda, o Relatório da APO como um documento com estrutura semelhante à utilizada em um relatório científico, contemplando ao final, os resultados, diagnóstico e recomendações.

## **5 PARÂMETROS METODOLÓGICOS PARA A AVALIAÇÃO PÓS-OCUPACIONAL - APO**

### **5.1 Cinco dimensões do procedimento metodológico desta pesquisa**

Esta pesquisa teve a abordagem qualitativa, o que não exclui o uso de técnicas de pesquisa empírica ou documental, geralmente associadas à abordagem quantitativa. Com essa premissa, a pesquisa foi desenvolvida em cinco dimensões interligadas: a) a revisão documental sobre a regulamentação que impacta na infraestrutura das unidades judiciárias (normativas posteriores à Resolução nº114/2010 - CNJ); b) a revisão de literatura sobre modelos de gestão pública, as ferramentas da gestão da qualidade e avaliação de programas e políticas públicas; c) a revisão da literatura pertinente ao processo metodológico da Avaliação Pós-Ocupação; d) a coleta de dados através de levantamento técnico-funcional do local escolhido e a aplicação de questionários com os usuários das unidades judiciárias quanto ao desempenho do ambiente, e a análise dos documentos e dos dados coletados para elaboração de recomendações; e (e) a análise do uso da Avaliação Pós-Ocupação - APO como ferramenta de gestão da qualidade para o planejamento do setor de obras do Poder Judiciário do Piauí.

Na primeira dimensão (documental), foram sistematizadas as normas e recomendações sobre a implementação de novas rotinas judiciais, atendimentos especiais e outras alterações organizacionais no Poder Judiciário do Piauí. As fontes documentais foram não apenas a legislação pertinente sobre engenharia e arquitetura, como também, e principalmente, as disposições do Conselho Nacional de Justiça – CNJ sobre o tema. Foram organizadas as resoluções e portarias publicadas pelo Tribunal de Justiça do Piauí que se relacionam com a infraestrutura das unidades judiciárias. A maioria dessa documentação foi facilmente encontrada nos endereços eletrônicos de cada instituição afetas a pesquisa, principalmente do Tribunal de Justiça do Estado do Piauí e do Conselho Nacional de Justiça.

Na segunda dimensão (revisão de literatura), foi aprofundado o entendimento sobre o tema desta pesquisa quanto aos modelos de gestão pública, que permeiam as decisões de planejamento de obras do Poder Judiciário, como o modelo gerencial e gestão participativa, bem como sobre o tema relacionado à Gestão da Qualidade e à Avaliação de Programas e Políticas Públicas. Esse levantamento bibliográfico serviu para identificar características da gestão atual e para apresentar possibilidades e ferramentas da gestão da qualidade e de avaliação

de programas que se adequam ao setor de engenharia e arquitetura do TJPI. Foram consultadas publicações em livros e artigos por autores reconhecidos sobre o tema.

Na terceira dimensão, após a análise da revisão da regulamentação vigente que impacta no setor de engenharia e arquitetura do Tribunal de Justiça do Piauí e a revisão da literatura sobre os modelos de gestão que vigoram, bem como os mecanismos de Gestão da Qualidade e Avaliação de Programa e Políticas Públicas, foi realizada uma pesquisa direcionada a Avaliação Pós-Ocupação, em especial sobre os meios e instrumentos utilizados para o processo metodológico de análise e recomendações quanto ao desempenho dos ambientes construídos para o Poder Judiciário do Piauí.

Ao final dessa dimensão, foi escolhido o estudo de caso a ser aplicado o processo metodológico da Avaliação Pós-Ocupação, a Audiência de Custódia do Fórum Cível e Criminal de Teresina, por ser um espaço que foi criado em 2015, a partir de uma regulamentação do CNJ e foi instalada, de forma provisória, no subsolo do Fórum Cível e Criminal de Teresina. O local funciona, ainda, como acesso principal do estacionamento aos demais andares da edificação, fazendo com que haja intenso fluxo de servidores do judiciário no horário de expediente entre 8h e 17h.

Na quarta dimensão (coleta de dados), foi planejada a aplicação da APO no estudo de caso escolhido, e, posteriormente, foram coletados e sistematizados os dados a partir da análise técnico funcional do desempenho dos ambientes e da avaliação perceptiva através da aplicação de questionários com os usuários a respeito da infraestrutura do estudo de caso.

## **5.2 Procedimento metodológico da análise do uso da Avaliação Pós-Ocupação - APO como ferramenta de gestão da qualidade para o planejamento do setor de obras do Poder Judiciário do Piauí**

Para que fosse possível a realização da observação dos espaços e abordagem aos participantes voluntários, foram contactados o coordenador da Superintendência de Engenharia e Arquitetura - SENA/TJPI, o diretor do Fórum Cível e Criminal de Teresina e os responsáveis diretamente pela Audiência de Custódia (magistrados e delegado da Polícia Civil), os quais estão afetos à área do estudo de casos desta pesquisa. Em seguida, foram impressas as versões atuais das plantas de arquitetura, elaboradas pelo programa de desenho AutoCAD 2023, fornecidos pela SENA. Com as plantas impressas, foi preparado o roteiro para levantamento de

campo.

Os primeiros passos da avaliação técnico funcional foram a atualização da planta baixa existente e o registro fotográfico. Foi realizada visita inicial, no dia 4 de abril de 2023, entre 15 e 16h, para os primeiros registros fotográficos, sem o grande fluxo de pessoas. Em seguida, foi realizada etapa do *walkthrough*, no dia 11 de abril, entre 10 e 13h, para efetuar o reconhecimento de campo e identificação dos aspectos relevantes, acompanhada por servidor da Audiência de Custódia.

### 5.2.1 Análise técnico funcional

A análise técnico funcional foi dividida em nove itens, para refletir o universo e a abrangência dos fatores funcionais alinhados às propostas de parâmetros e atributos para o planejamento dos ambientes da Audiência de Custódia, conforme figura 9.

Figura 9 - Parâmetros e atributos espaciais para o planejamento das Unidades de Audiência de Custódia

PARÂMETROS	ATRIBUTOS	DEFINIÇÃO	CRITÉRIOS
FUNCIONALIDADE	Uso	Inclui filosofia dos serviços, exigências e relacionamentos funcionais, fluxo de trabalho, logística, disposição, dignidade humana, flexibilidade, adaptabilidade e segurança.	Fluxos entre os espaços
			Setorização dos espaços
			Adaptabilidade e flexibilidade dos espaços
			Configuração de privacidade/intimidade em espaços específicos
	Acessos	Inclui acessos de veículos, de pedestres, de pessoas com necessidades especiais, estacionamento, orientações de segurança contra incêndio.	Acesso urbano
			Acesso ao edifício
			Rotas de fuga, entradas e saídas de emergência
	Espaço	Inclui padrões do espaço, orientação e eficiência das disposições do pavimento.	Layout de mobiliário e espaço
			Ergonomia

Fonte: CNJ, 2021

O parâmetro da funcionalidade foi escolhido porque é um aspecto previsto na NBR 15575/2013, quanto à avaliação de desempenho, bem como porque diz respeito a “inter-relação dos espaços, a relação entre espaços ocupados e livres, a composição dos acessos e das circulações e como o edifício foi projetado para ser usado (CNJ, 2021, p. 60). Os objetivos de

cada critério analisado foram:

**a) Fluxo entre os espaços**

A análise do fluxo entre os espaços teve como objetivo analisar as características da conexão entre os ambientes de trabalho e a relação entre as áreas de circulação e áreas de permanência (curta ou prolongada). Esse critério visa considerar a realização dos menores percursos para a execução das atividades diárias, de forma a otimizar o serviço sem prejudicar aspectos relativos à segurança da pessoa custodiada, dos servidores e colaboradores e do público.

**b) Setorização dos espaços**

A setorização dos espaços está diretamente relacionada à escolha da disposição e localização dos espaços para o atendimento dos fluxos de trabalho e pessoas. Portanto, foram analisados os usos dos ambientes e como estes estão distribuídos no subsolo.

**c) Adaptabilidade e flexibilidade dos espaços**

O critério de adaptabilidade e flexibilidade tinha como objetivo analisar as possibilidades de novos arranjos espaciais, como por meio da junção de duas salas ou a subdivisão de outra, sem que as áreas de ventilação e iluminação sejam prejudicadas. Este critério verificou a facilidade do espaço em sofrer adaptações e modificações no arranjo interior no decorrer do uso, além da verificação quanto à possível ampliação, caso haja necessidade de acomodação do crescimento da unidade.

**d) Configuração de privacidade/intimidade em espaços específicos**

A configuração de privacidade e intimidade em espaços específicos está relacionada à garantia da privacidade e ao caráter confidencial dos usos que abrigam a área de recorte da pesquisa. Foram analisadas, especialmente, as salas de atendimento à pessoa custodiada, como a sala da Defensoria Pública e a sala de perícia médica, nas quais essa configuração é fundamental.

**e) Acesso urbano**

Neste critério, foi analisado o entorno da edificação que abriga a Audiência de Custódia, se inserida em áreas urbanas centrais, com facilidade de acesso e regularidade de transporte público, com possibilidade de alcance à rede de serviços públicos de proteção social, como instituições de assistência à saúde e demais serviços de assistência. O acesso facilitado dos familiares à Audiência de Custódia também foi verificado. Outro aspecto observado foi em relação a proximidade entre as delegacias e o Fórum, o que pode influenciar em um possível desgaste ocasionado por longos deslocamentos.

#### **f) Acesso ao edifício**

O acesso ao edifício foi analisado levando em consideração a entrada de pessoas que adentram o local e não se relacionam com o trabalho da audiência de custódia, bem como daquelas que laboram nesta unidade e das pessoas custodiadas. Além da entrada, também foi analisada a saída do edifício pela via principal quando concedida e liberdade. Além destas questões, foram observados os requisitos da NBR 9050/2020 (Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos), quanto à ausência de obstáculos, sinalização, circulação etc.

#### **g) Rota de fuga/saída e entrada de emergência**

Estes critérios foram analisados porque são importantes não apenas para a aprovação do projeto nos órgãos competentes, mas principalmente para garantir a segurança dos usuários do local. A análise foi realizada considerando as exigências da NBR 9077/20018 para garantia da segurança dos usuários, especialmente em uma situação de risco eminente.

#### **h) Layout de mobiliário e espaço**

O layout dos ambientes foi analisado considerando a ordenação, distanciamento e qualidade do mobiliário utilizado, bem como se dentro do padrão adotado pelo Poder Judiciário do Piauí, através da Portaria nº 2.596/2010 - TJPI.

#### **i) Ergonomia**

Este aspecto foi analisado considerando as normas de ergonomia, em especial a NR 17/2007, para que os trabalhadores tenham conforto para executar suas atividades, buscando proporcionar maior bem-estar entre as pessoas, e, conseqüentemente, maior produtividade. Foi avaliado, principalmente, a relação do espaço com o mobiliário adequado.

### *5.2.2 Análise da percepção do usuário*

Para a realização da análise da percepção do usuário, foi escolhido como instrumento de coleta de dados a aplicação de questionários, para investigar o desempenho do espaço de recorte pelo olhar do usuário. O questionário foi escolhido pelo caráter impessoal, favorecendo a liberdade de resposta, a segurança e o anonimato, bem como pela maior uniformidade na avaliação.

Antes da aplicação dos questionários, foi formalizado o encaminhamento da documentação necessária ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), através do sítio eletrônico da Plataforma Brasil (<https://plataformabrasil.saude.gov.br>), obedecendo aos preceitos éticos da

Resolução nº466/12 do Conselho Nacional de Saúde. Foram encaminhados o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (Apêndice A); o Termo de Anuência para a pesquisa pela Instituição Coparticipante, que é o Tribunal de Justiça do Estado do Piauí (Apêndice B); e o Termo de Autorização para posse e utilização de imagem e som de voz para fins educacionais (Apêndice C).

O TCLE foi elaborado evidenciando as informações necessárias ao participante quanto à sua participação voluntária. Aceitando fazer parte do estudo, os participantes rubricaram, assinaram e tiveram posse de uma das vias do documento de participação. Nesse documento constam as seguintes informações dirigidas ao participante: que tem o direito de retirar o consentimento a qualquer tempo, sem qualquer penalidade; que não pagará nada para participar desta pesquisa e não haverá nenhum pagamento por sua participação; que a aplicação do questionário poderá trazer risco de possível constrangimento para o participante, como cansaço, desconforto pelo tempo gasto no preenchimento e ao relembrar algumas sensações diante do vivido com situações desgastantes; ainda que esse risco possa ser minimizado pela interrupção a qualquer momento da participação e com a garantia de que será mantido absoluto sigilo, não gerando prejuízos para a atuação profissional ou para o usuário ao serviço; que as informações extraídas dos questionários serão utilizadas somente com o objetivo da pesquisa, podendo ser divulgadas em eventos e publicações técnicas – científicas; que não haverá identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre os participantes, conforme as resoluções nº466/2012, nº510/2016 e nº580/2018 do Ministério da Saúde, que tratam de normas regulamentadoras de pesquisas que envolvem seres humanos; e que os participantes terão acesso livre a todas as informações adicionais sobre o estudo, bem como o acesso ao resultado da pesquisa. As informações obtidas serão armazenadas por, no mínimo, cinco anos, sob a guarda do pesquisador responsável em arquivo impresso em pastas lacradas e em dispositivo de armazenamento de mídia protegido com senha. Após o tempo mínimo de armazenamento, as impressões serão trituradas e os arquivos digitais serão excluídos dos dispositivos de armazenamento.

O Termo de Autorização para posse e utilização de imagem e som de voz para fins educacionais é o documento que informa ao participante sobre a não divulgação da imagem e som para outros fins e que a guarda e demais procedimentos de segurança com relação às imagens e sons de voz são de responsabilidade da pesquisadora responsável. Esse documento foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa - CEP, entretanto não foi aplicado, por se mostrar desnecessário, tendo em vista os resultados da aplicação do questionário.



Para verificação da quantidade de questionários necessários a serem aplicados foi considerado o número de servidores que possuem posto de trabalho e utilizam o espaço do subsolo diariamente, através da conferência da planta de layout e da visita técnica para realização etapa do *walkthrough*.

As pessoas que trabalham no espaço do subsolo do Fórum Cível e Criminal de Teresina, onde funciona a Audiência de Custódia, são magistrados, analistas e comissionados do TJPI, agentes penais, policiais militares, policiais civis e terceirizados de contratos com o TJPI, como de limpeza e de manutenção predial.

Os magistrados que foram abordados são juízes da Audiência de Custódia ou de outras unidades que funcionam nos demais andares da edificação. Os analistas e comissionados do TJPI são os funcionários que exercem a atividade judiciária ou administrativa, da Audiência de Custódia e das demais unidades, mas que laboram naquele espaço diariamente. Os agentes penais são os responsáveis pela chegada e saída dos prédios das pessoas custodiadas. Os policiais militares são os responsáveis pela segurança das pessoas e pela salvaguarda do patrimônio do Poder Judiciário. Os policiais civis frequentam o local para realizar atividades relacionadas à Central de Inquérito. Os funcionários das empresas terceirizadas que utilizam o subsolo do Fórum são os profissionais responsáveis pela limpeza e conservação de toda a edificação.

A partir da planta de layout e da observação durante as visitas, foi elaborada a tabela 3 com os postos de trabalho e usuários fixos que utilizam o subsolo do Fórum como local de trabalho.

Tabela 3 - Postos de trabalho e usuários fixos e frequentes no subsolo do Fórum Cível e Criminal de Teresina no turno manhã

<b>FUNÇÃO</b>	<b>LOCAL DE TRABALHO</b>	<b>QUANT.</b>
<b>Magistrado</b>	Gabinete do magistrado	01
<b>Promotor de Justiça</b>	Gabinete do Ministério Público	00
<b>Defensor Público</b>	Gabinete da Defensoria Pública	00
<b>Analistas e comissionados do poder judiciário</b>	Comissão de Bens Apreendidos	04
	Secretaria de Depoimento Especial	02
	Secretaria da Audiência de Custódia	06
<b>Policiais militares</b>	Circulação	01
<b>Policiais civis e delegado</b>	Corregedoria da Polícia Civil/	07
	Apoio Polícia Civil	07
<b>Agentes penais</b>	Circulação, Hall, celas e Sala de Revista	08
<b>Funcionários de empresas terceirizadas</b>	Apoio Contrato de Limpeza	01
<b>Outros</b>	Sala de Inclusão	01
	IML	01
	Identificação Cível	01
	Biometria	01
	OAB	00
	<b>TOTAL</b>	<b>41</b>

Fonte: Elaborada pela autora (2023)

Após identificar o número de pessoas que ocupam o subsolo como local de trabalho, a quantidade de questionários foi baseada no cálculo de amostras casuais simples para nível de confiança de 95,5% e margem de erro de 10%, conforme a equação a seguir (figura 10). Considerando esta equação, sendo a população de 41 pessoas, a margem de erro de 10% e o nível de confiança de 95% (escore 1,96), foi possível chegar ao tamanho ideal de 29 (vinte e nove) amostras para aplicação do questionário.

Figura 10 - Equação para cálculo de amostra casual simples

$$\text{Tamanho da amostra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

N = tamanho da população • e = margem de erro (porcentagem no formato decimal) • z = escore z

Fonte: <https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>. Acesso em 12/04/23.

A amostragem para o questionário foi o tipo não probabilística acidental, porque as pessoas foram escolhidas aleatoriamente e foram estabelecidos poucos critérios para selecionar os possíveis participantes.

Inicialmente, foi aplicado o pré-teste para aferição da legibilidade das perguntas, do tempo de duração das perguntas e para os ajustes necessários. Foram aplicados os testes para quatro servidores do Poder Judiciário, aleatoriamente, no dia 4 de maio de 2023, no intervalo entre 9h30 e 10h. A aplicação do pré-teste ocorreu de forma presencial no local recorte da pesquisa.

Após os ajustes necessários, especialmente quanto à formatação do questionário foi definido o documento definitivo com questões também abordadas na análise técnico funcional, conforme quadro a seguir:

Quadro 1 – Modelo de questionário a ser aplicado aos servidores da unidade judiciária

<b>PARA USO DO AVALIADOR</b>	
Local: Dia / Horário: Código:	H o
<b>INFORMAÇÕES SOBRE PARTICIPANTE</b>	
Cargo/Função:	<input type="checkbox"/> magistrado/ magistrada <input type="checkbox"/> servidor/ servidora TJPI <input type="checkbox"/> funcionário/ funcionário empresa terceirizada <input type="checkbox"/> policial civil <input type="checkbox"/> agente penitenciário <input type="checkbox"/> policial militar
Tempo que trabalha no local: Período do expediente regular:	

<b>1. Avalie os seguintes aspectos deste pavimento</b>					
	Ótimo	Satisfatório	Insatisfatório	Péssimo	Não se aplica
Como você analisa o caminho que você necessita percorrer neste subsolo para chegar ao seu ambiente de trabalho?					
O que você acha sobre o local/ posição que está inserido o seu ambiente de trabalho?					
Como você avalia as adaptações realizadas para acomodar o seu ambiente de trabalho e os demais espaços que fazem parte deste subsolo?					
Você considera que há privacidade entre os ambientes de trabalho do subsolo, em especial na Audiência de Custódia?					
Como você considera o acesso à esta edificação, levando em conta o seu entorno urbano?					
A entrada que você utiliza é acessível, bem sinalizada e sem obstáculos?					
Como você analisa a largura das circulações internas?					
Havendo necessidade de utilizar a rota de fuga ou saída de emergência, você considera que esta edificação atende de que forma?					
Como você considera o layout e os móveis do seu ambiente de trabalho?					
Como você analisa o tamanho do seu ambiente de trabalho, considerando o número de pessoas que trabalha nele?					
Como você considera as condições de trabalho oferecidos pelo espaço físico quanto ao seu bem-estar e desenvolvimento de suas atividades?					
<b>2. Relacione o principal problema que você observa quanto às características deste subsolo, onde está localizada a Audiência de Custódia.</b>					

Fonte: Elaborada pela autora (2023)

Cada questionário possui a identificação apenas pelo código, cargo/função, tempo que frequenta o local e período do expediente regular. No questionário, foram elaboradas colunas para as respostas segundo uma escala semântica com quatro pontos: ótimo, satisfatório, insatisfatório, péssimo, como também a opção de não se aplica, além de uma pergunta aberta. Os questionários definitivos foram impressos e aplicados nas edificações do Poder Judiciário do Piauí, presencialmente, com os usuários que utilizam o subsolo do Fórum Cível e Criminal de Teresina, no dia 5 de maio de 2023, das 8h30 às 11h30.

Iniciou-se a pesquisa abordando os usuários nos espaços de circulação do subsolo, e em

seguida foi solicitada a participação da pesquisa nos ambientes de trabalho. A informação do local da aplicação do questionário foi identificada em cada documento.

Após os levantamentos técnicos funcionais e as coletas de dados pelos questionários, foram elaborados diagramas e matrizes de análise e diagnósticos.

Como análise dos resultados, foram elaborados o Quadro Síntese de Diagnósticos e Recomendações (QDR) e o Mapa de diagnósticos e Recomendações (MDR), propostos por Ono *et al* (2018) como procedimento metodológico da APO e o Método do Marco Lógico, para descrição das atividades propostas e seus impactos.

### *5.2.3 Subsídios para a elaboração de diretrizes para o planejamento de obras do Poder Judiciário do Piauí*

Considerando a utilização da Avaliação Pós-Ocupação em um estudo de caso, com a possibilidade de propor recomendações para projetos futuros semelhantes, foram elaboradas diretrizes para o planejamento de obras do Poder Judiciário do Piauí, que possa contribuir para atualização do modelo arquitetônico que atenda às regulamentações vigentes e necessidades surgidas nos últimos anos, especialmente a partir da percepção dos usuários. O objetivo desta última etapa foi a proposição que os planos de obras futuros possam reproduzir, na prática, os resultados identificados nas etapas precedentes.

## 6 ESTUDO DE CASO

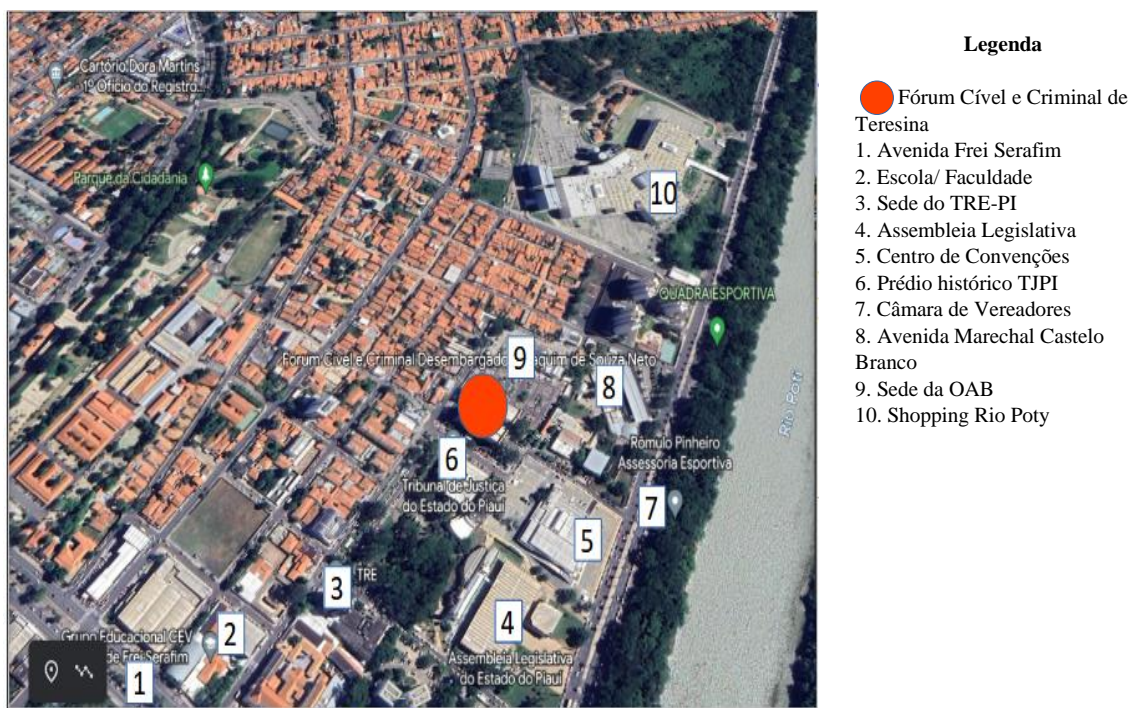
### 6.1 Audiência de Custódia no Fórum de Teresina

#### 6.1.1 Localização do estudo de caso

O estudo de caso objeto da pesquisa é o subsolo do Fórum Cível e Criminal de Teresina, local onde funciona a Audiência de Custódia e outros serviços do Poder Judiciário do Piauí. O Fórum está localizado no bairro Cabral, Centro/Norte de Teresina. A região também é conhecida como Centro Cívico, em virtude das edificações construídas na década de 1980, representando o Poder Judiciário e o Poder Legislativo.

No entorno da edificação, estão outros imóveis do Tribunal de Justiça, como a sede e anexo do Palácio da Justiça, atualmente conhecido como Prédio Histórico, devido ter sido o local, durante algumas décadas, da Presidência e de outros setores de 2º grau do Poder Judiciário do Piauí. Após o deslocamento da sede do Tribunal para o Novo Palácio, no bairro São Raimundo, aquelas edificações passaram a ser ocupadas pela Corregedoria Geral de Justiça e por algumas unidades do 1º grau, como extensão do Fórum.

Figura 11 - Entorno do Fórum Cível e Criminal de Teresina



Fonte: Google Earth, em 10/04/23, alterado pela autora

Além disso, no entorno imediato do Fórum, estão instalados o prédio da Ordem dos Advogados do Brasil - OAB, a Secretaria Estadual de Assistência Social - SASC, o Centro de Convenções, a Assembleia Legislativa, o Tribunal Regional Eleitoral, escolas e escritórios de advocacia (figura 11). Portanto, o fluxo de pessoas e veículos nesta área da cidade é bastante intenso no horário predominante de funcionamento do Poder Judiciário, entre 8 e 14h.

O acesso principal da edificação é pela Rua Josefa Lopes de Araújo. Na parte posterior, um nível abaixo da rua, está a área de estacionamento de magistrados e servidores, com acesso pela Rua Governador Tibério Nunes (figura 12).

Figura 12 - Implantação do Fórum Cível e Criminal de Teresina



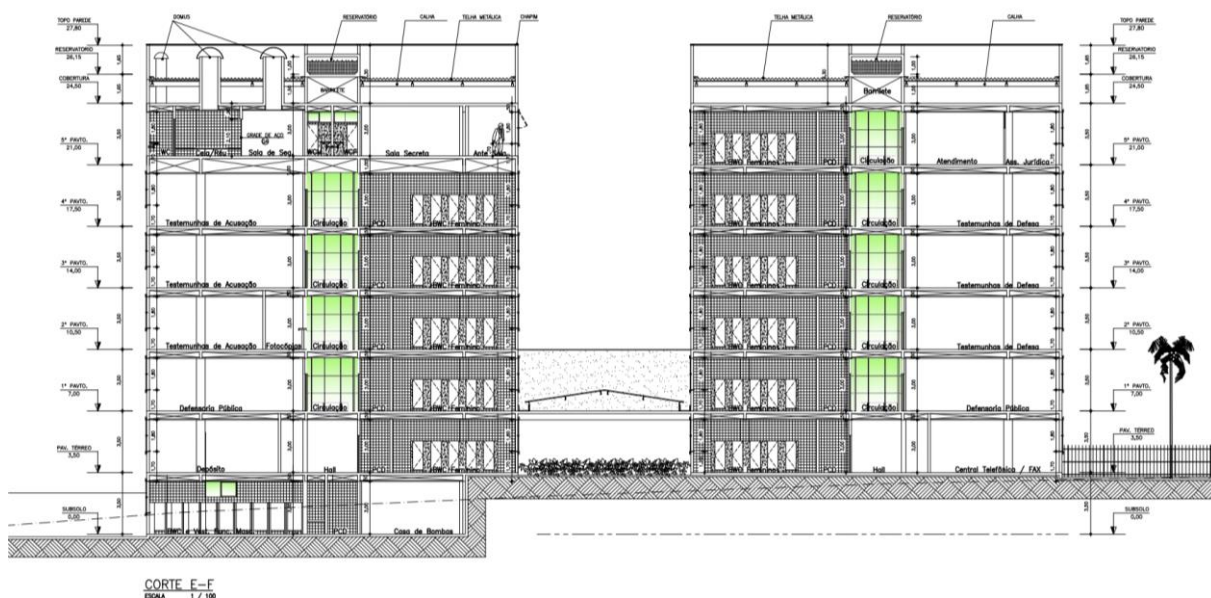
Fonte: *Google Maps*, em 10/04/2023, alterado pela autora.

Com o funcionamento da Audiência de Custódia no subsolo do Fórum desde 2015, esse acesso secundário e o estacionamento passaram a ser também utilizados para entrada, permanência e saída de veículos com os custodiados pela Secretaria de Justiça do Piauí.

A edificação possui subsolo, térreo e mais cinco pavimentos. No subsolo, predomina a área de estacionamento, acesso lateral e a Audiência de Custódia. No térreo, além do acesso

principal, estão instalados a Justiça Itinerante, a sala da Ordem dos Advogados do Brasil, a sala de segurança, agência bancária, lanchonete, a sala para os oficiais de justiça, entre outros. No primeiro, segundo e terceiro pavimentos, predominam as Varas de Família e Cíveis. A Central de Inquérito, relacionada à Audiência de Custódia, encontra-se no segundo pavimento. No quarto e quinto pavimento, predominam as Varas Criminais. Em todos os pavimentos, há conjuntos de banheiros femininos e masculinos. O acesso entre todos os pavimentos é realizado por meio de quatro elevadores coletivos, um privativo para magistrados e um exclusivo para réus presos, além da escada central e da escada de emergência. Alguns desses ambientes podem ser visualizados pelo seguinte corte esquemático a seguir (figura 13).

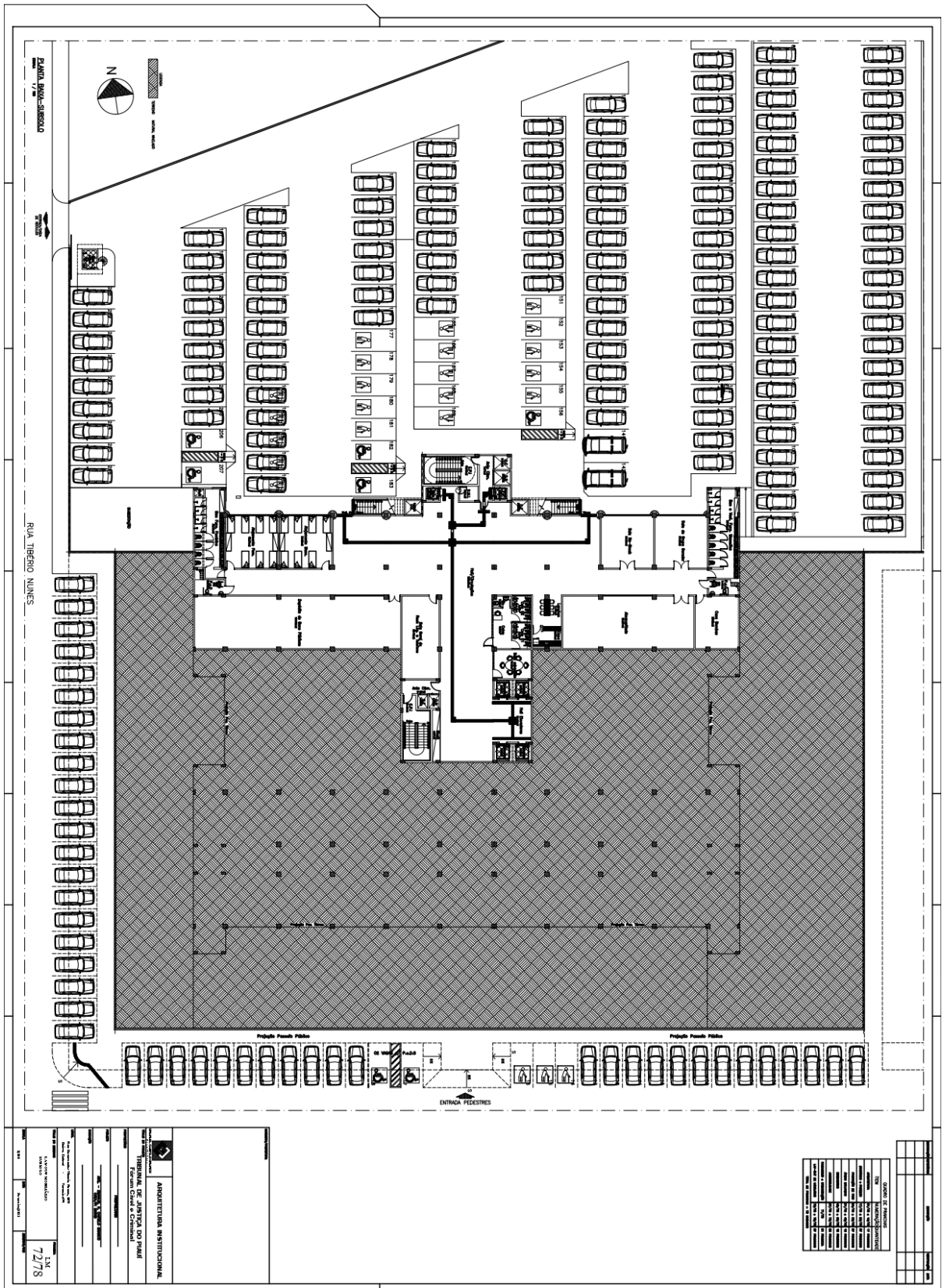
Figura 13 - Corte do Fórum



Fonte: SENA/ TJPI (2023)

O projeto executivo do Fórum foi entregue em 2011, conforme as plantas existentes na SENA/TJPI e a obra foi inaugurada em 31 de maio de 2012. Nesse período, ainda não existia normativo que instrísse sobre Audiência de Custódia, portanto, não havia previsão de espaço destinado para essa finalidade. O projeto inicial, entretanto, já contemplava uma cela no subsolo para que os réus presos aguardassem o julgamento pelas Varas Criminais e Tribunal do Juri nos andares superiores. Além das celas, o subsolo foi concebido para ser o acesso de servidores e magistrados, área de refeitório para funcionários, alojamento de militares, depósito, casa de bombas e banheiros coletivos para funcionários e militares (figura 14).

Figura 14 – Planta do subsolo do projeto executivo



Fonte: SENA/ TJPI (2023)



### *6.1.2 A contextualização da implantação da Audiência de Custódia no Fórum de Teresina*

O espaço da Audiência de Custódia está relacionado ao direito de a pessoa custodiada ser apresentada à autoridade judicial imediatamente após a prisão, conforme previsto nos tratados internacionais ratificados pelo Brasil e no Comitê de Direitos Humanos das Nações Unidas (CNJ, 2021). No Brasil, a Audiência de Custódia foi regulamentada em 2015, através da Resolução nº213/2015 - CNJ. De acordo com a resolução, a Audiência de Custódia é um dispositivo que:

busca garantir direitos fundamentais da pessoa presa, a qual deve ser apresentada à autoridade judicial em até 24 horas após a prisão, a fim de averiguar a legalidade da prisão, a necessidade de sua manutenção ou eventual concessão de liberdade, com ou sem a imposição de medidas cautelares diversas da prisão, bem como se há indícios de maus-tratos e tortura (CNJ, 2021, p.15).

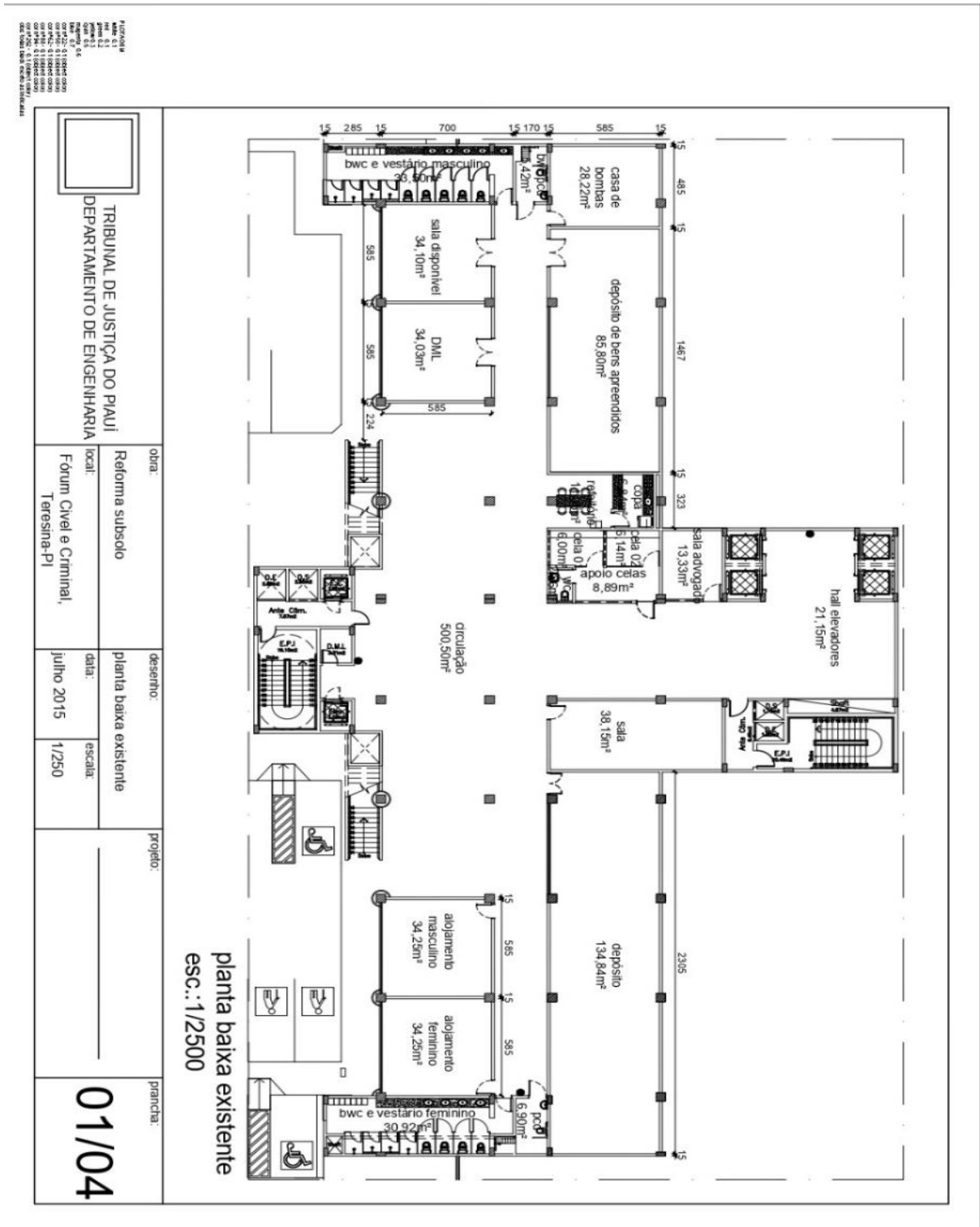
A resolução de criação da Audiência de Custódia regulamenta, ainda, que, durante a audiência, a pessoa custodiada deve ser ouvida por um juiz, na presença de representante do Ministério Público e da defesa, com o objetivo de coibir a prisão arbitrária, ilegal e desnecessária, evitando situações que possam agravar sua condição de vulnerabilidade social (CNJ, 2021, p. 18).

A instalação da Audiência de Custódia em Teresina ocorreu no mesmo ano da promulgação da Resolução nº213/2015 - CNJ, no dia 21 de agosto de 2015, conforme o documento do CNJ sobre a Audiência de Custódia elaborado em 2016 (CNJ, 2016). Esse documento descreve, inclusive, outros detalhes sobre a sua instalação:

O projeto Audiência de Custódia terá, no Piauí, a parceria do setor privado e de entidades civis do estado. Além do termo de cooperação fechado pelo Tribunal de Justiça do Estado do Piauí (TJPI) com a Federação do Comércio do estado para a reforma da estrutura destinada ao Centro de Audiências de Custódia, estão sendo definidas iniciativas voltadas para a ressocialização de presos, em cooperação com a Fecomércio-PI e entidades civis que já têm projetos voltados para a reinserção de egressos do sistema prisional no mercado de trabalho. (CNJ, 2016, p. 103).

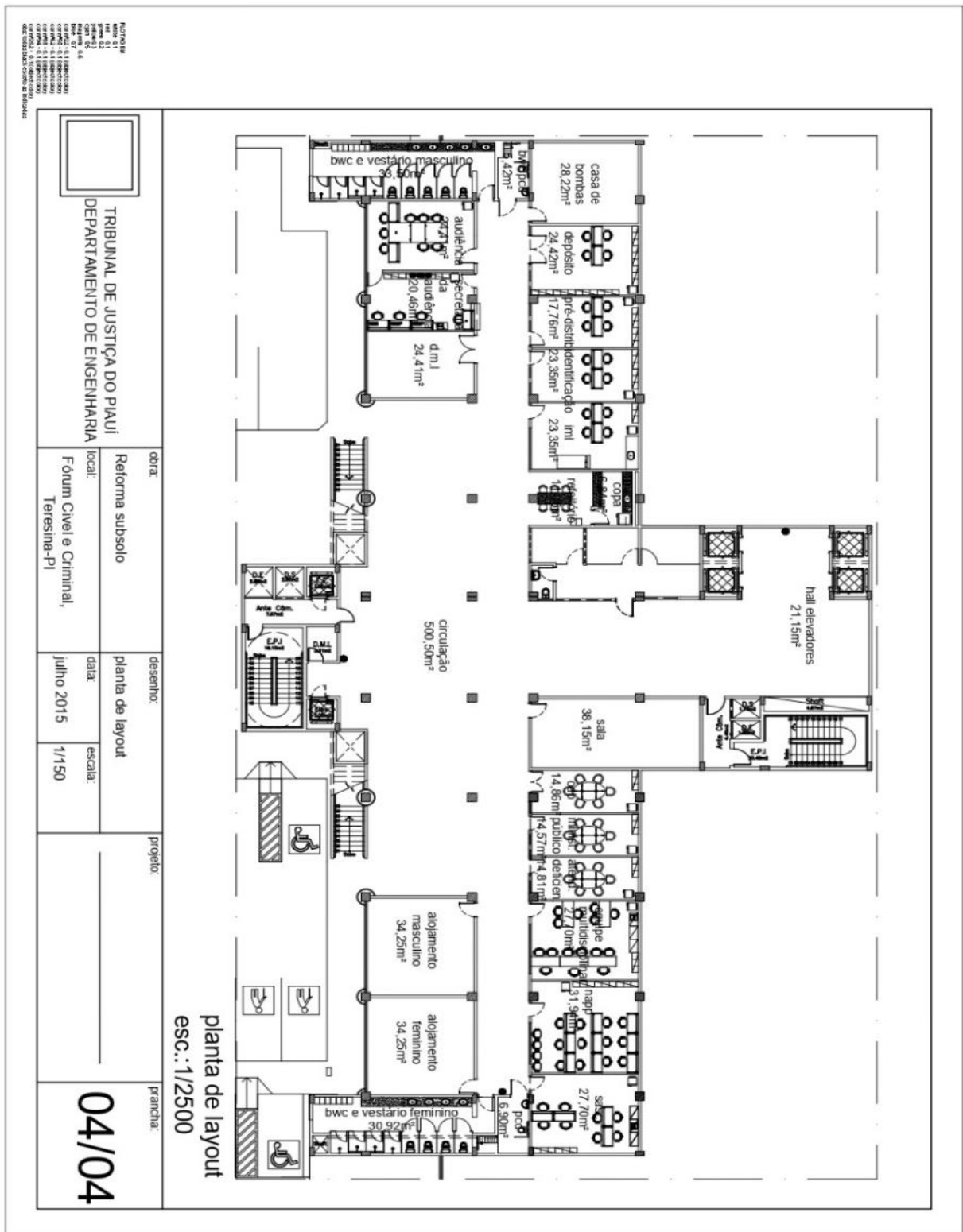
As salas que seriam necessárias para implantação da Audiência de Custódia foram repassadas ao Departamento de Engenharia da época (atual Superintendência de Engenharia e Arquitetura - SENA), e executadas através da cooperação da Fecomércio (CNJ, 2016, p. 103), conforme as seguintes plantas (figuras 15 e 16).

Figura 15 - Planta baixa do subsolo do Fórum antes da implantação da Audiência de Custódia



Fonte: SENA/ TJPI (2023).

Figura 16 - Planta baixa do subsolo do Fórum depois da implantação da Audiência de Custódia



Fonte: SENA/ TJPI (2023).

De acordo com o Relatório Biênio do Tribunal de Justiça do Piauí 2014/2016<sup>1</sup>, o espaço foi idealizado com sala de IML, sala de identificação, sala de pré-distribuição de processos, secretaria e sala de audiência. Foi acrescentada uma cela, além das duas celas existentes utilizadas pelas varas criminais e Tribunal do Juri.

Em 2019, a Audiência de Custódia de Teresina passou a funcionar também aos finais de semana, através de plantão, utilizando as mesmas instalações, mas com menos fluxo de pessoas, de acordo com o Provimento do TJPI nº8/2019.

Com as restrições vindas pela pandemia da Covid 19, a Resolução nº357/2021 – CNJ permitiu a realização das Audiências de Custódia por videoconferência de forma excepcional, quando não fosse possível a realização presencial em 24 horas, e desde que observada uma série de requisitos cumulativos (CNJ, 2021). De forma complementar, o Provimento nº 86/2021 - TJPI disciplinou a retomada das audiências de custódia por videoconferência, considerando a Lei nº 13.979/2020, que suspendia as audiências presenciais como medida para enfrentamento da situação de emergência em saúde pública de importância internacional decorrente do novo Coronavírus. Apenas em abril de 2022, as Audiências de Custódia voltaram a ser presenciais a partir da Portaria do TJPI nº1280/2022, que estabeleceu a retomada das atividades 100% presenciais no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Piauí.

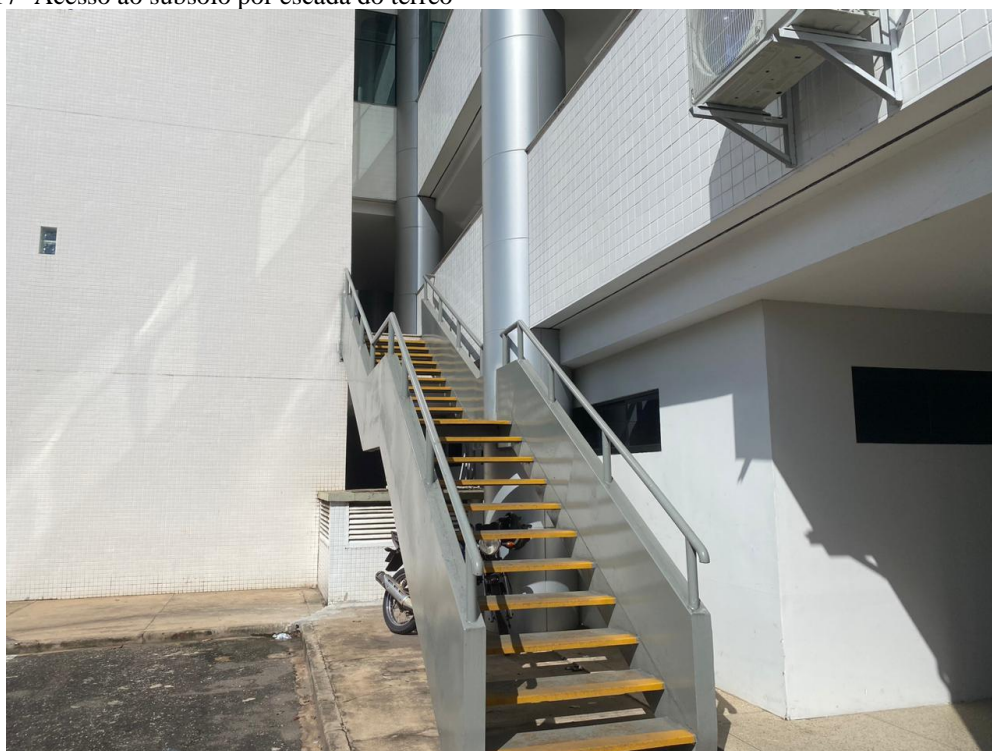
## **6.2 A Avaliação Técnica Funcional dos espaços da Audiência de Custódia em Teresina**

A partir das visitas realizadas no subsolo do Fórum Cível e Criminal de Teresina, foi possível atualizar as informações da planta baixa e identificar algumas características deste pavimento. A primeira visita foi realizada no dia 4 de abril de 2023, entre 15 e 16h, horário de pouco movimento, para os primeiros registros fotográficos. Foram registrados o acesso da escada do térreo ao subsolo e o estacionamento (Figuras 17 e 18).

---

1 Disponível em <https://www.tjpi.jus.br/portaldastrategia/wp-content/uploads/2020/11/Relato%CC%81rio-da-Preside%CC%82ncia.pdf>.

Figura 17- Acesso ao subsolo por escada do térreo



Fonte: Autora (2023)

Figura 18- Estacionamento no subsolo do Fórum



Fonte: Autora (2023)

Também foi registrado o trajeto inicial que as pessoas fazem do estacionamento para os seus ambientes de trabalho no subsolo ou para os elevadores que ligam aos outros pavimentos (19, 20, 21, 22 e 23). Considerando que não havia custeados no momento da visita técnica

inicial, no período da tarde, foi possível registrar o acesso às celas, no local que ficam os agentes penitenciários, conforme figura 24.

Figura 19 - Acesso dos servidores aos ambientes do subsolo ou elevador



Figura 20 - Acesso ao hall dos elevadores



Figura 21- Circulação dos ambientes de trabalho à direita do acesso pelo estacionamento



Figura 22- Circulação dos ambientes da Audiência de Custódia à esquerda do acesso pelo estacionamento



Figura 23- Acesso ao elevador privativo dos magistrados e magistradas



Figura 24- Hall das celas onde ficam os agentes penitenciários



Fonte: Autora (2023)

As vistorias técnicas, dentro da lógica do walkthrough, realizadas nos dias 11 de abril,

4 de maio e 8 de maio de 2023, foram acompanhadas por servidor da Audiência de Custódia, o que facilitou o acesso a ambientes restritos e à compreensão da rotina de funcionamento do recorte de estudo. Nas visitas, com as atividades laborais acontecendo, com o movimento de servidores, agentes penitenciários e custodiados nos corredores, foi possível identificar aspectos relativos à funcionalidade, manutenção e sistema construtivo.

A análise foi dividida em nove itens distintos, para refletir o universo e a abrangência dos fatores funcionais alinhados às propostas de parâmetros e atributos para o planejamento dos ambientes da Audiência de Custódia, conforme figura 25.

Figura 25 - Parâmetros e atributos espaciais para o planejamento das Unidades de Audiência de Custódia

PARÂMETROS	ATRIBUTOS	DEFINIÇÃO	CRITÉRIOS
FUNCIONALIDADE	Uso	Inclui filosofia dos serviços, exigências e relacionamentos funcionais, fluxo de trabalho, logística, disposição, dignidade humana, flexibilidade, adaptabilidade e segurança.	Fluxos entre os espaços
			Setorização dos espaços
			Adaptabilidade e flexibilidade dos espaços
			Configuração de privacidade/intimidade em espaços específicos
	Acessos	Inclui acessos de veículos, de pedestres, de pessoas com necessidades especiais, estacionamento, orientações de segurança contra incêndio.	Acesso urbano
			Acesso ao edifício
			Rotas de fuga, entradas e saídas de emergência
	Espaço	Inclui padrões do espaço, orientação e eficiência das disposições do pavimento.	Layout de mobiliário e espaço
			Ergonomia

Fonte: CNJ, 2021.

#### a) Quanto ao fluxo entre os espaços

A forma do pavimento é predominantemente em “T”, sendo os ambientes distribuídos em um grande corredor longitudinal. Nas extremidades do corredor transversal estão as escadas e os elevadores.

O espaço do subsolo possui maior densidade populacional no início do expediente do período da manhã, entre 8 e 9h, período de trânsito intenso de pessoas que circulam entre o

estacionamento e os elevadores e da chegada do veículo que conduz os custodiados e réus presos para aguardar as audiências do subsolo e demais andares do prédio. Nesse horário inicial do expediente, as pessoas que circulam no subsolo, na maior parte do tempo, são magistrados e servidores que utilizam o estacionamento do Fórum para seguirem aos seus postos de trabalho, os funcionários de empresas terceirizadas responsável pela limpeza e logística e demais colaboradores que utilizam as dependências da edificação. O caminho percorrido pela maioria deles é em direção aos elevadores que levam ao térreo e demais andares (figuras 26,27 e 28).

Figura 26 - Entrada de servidores e magistrados pelo estacionamento

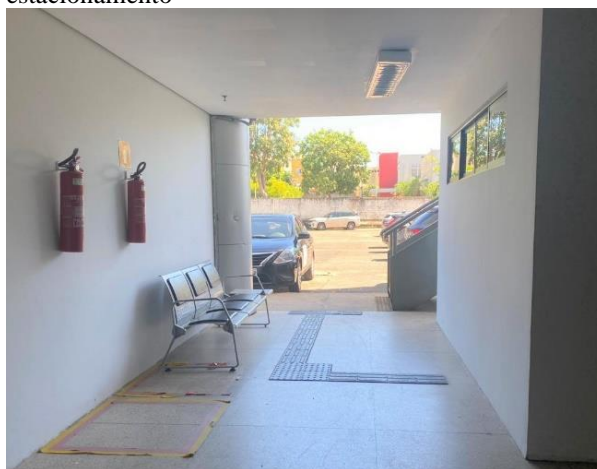


Figura 27 - Hall dos elevadores do subsolo



Figura 28 - Corredor para os elevadores do subsolo

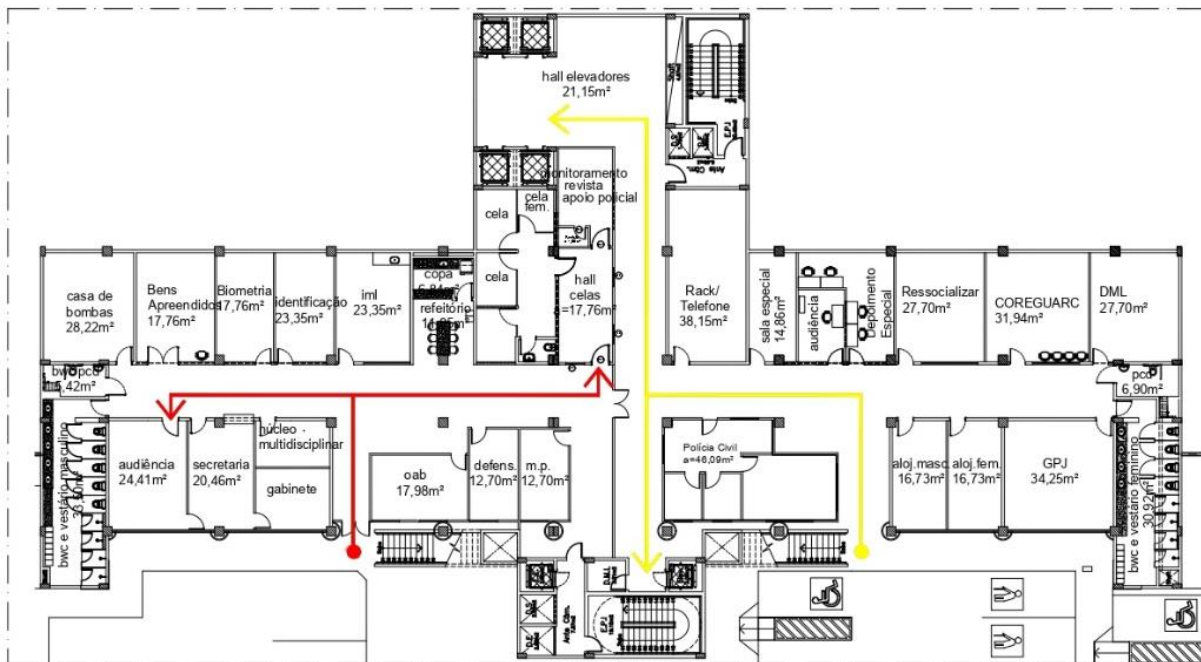


Fonte:Autora (2023)

Percebe-se, portanto, que, neste estudo de caso, há proximidade do fluxo de chegada e saída dos servidores no subsolo e dos ambientes onde ocorrem as Audiências de Custódia (figura 29).



Figura 29 – Planta com os fluxos entre 8 e 14h no subsolo do Fórum



Planta baixa do subsolo

#### Legenda

- Fluxo de servidores
- Fluxo ambientes da Audiência de Custódia

Fonte: SENA/ TJPI (2023), alterado pela autora

Nos outros horários, especialmente após às 14h, há a redução de movimentação em todo o pavimento.

#### b) Quanto à setorização dos espaços

Analisando a planta baixa do subsolo (figura 30), é observado que houve uma tentativa de setorizar os espaços, deixando o fluxo mais intenso da Audiência de Custódia para um dos lados do subsolo, e o outro lado sendo mais diversificado, acomodando setores da Polícia Civil, sala de apoio para os bens apreendidos, sala de apoio para empresa terceirada de limpeza, alojamento de militares etc.

Figura 30 - Planta baixa atual do subsolo do Fórum por função



Planta baixa do subsolo

Legenda

- Ambientes da Audiência de Custódia
- Área técnica
- Setor de Bens Apreendidos
- Polícia Civil
- Polícia Militar
- Banheiros e refeitório
- Empresa terceirizada limpeza

Fonte: SENA/ TJPI (2023), alterado pela autora.

Contudo, mesmo no corredor onde predomina as atividades relacionadas às Audiências de Custódia (figura 31), há espaços com funções diversas, como um espaço previsto originalmente para o refeitório dos funcionários (figura 32), o depósito de bens apreendidos, a casa de bombas (figura 33) e o banheiro coletivo masculino.

Figura 31 - Corredor das atividades relacionadas às Audiências de Custódia



Figura 32 - Espaço do projeto original de refeitório para funcionários

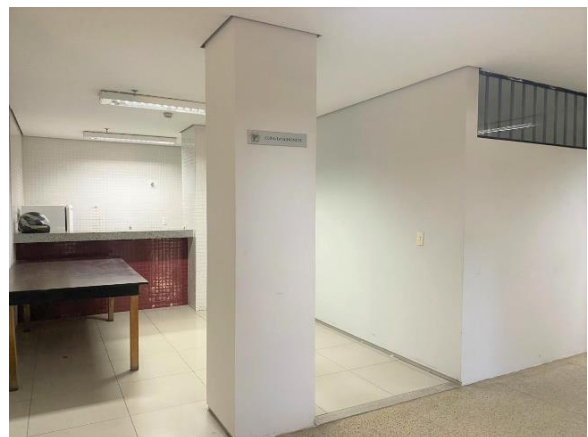


Figura 33 - Casa de Bombas na circulação das Audiências de Custódia



Fonte: Autora (2023)

A área de bombas, que pode ser considerada como um ambiente com improvável possibilidade de mudança está muito próxima da área de Audiência de Custódia. Essa casa de bombas, necessita de eventual movimentação de técnicos da área para a manutenção da parte hidráulica da edificação.

No corredor oposto às Audiências de Custódia, com o uso mais diversificado, há ainda alguns ambientes da Audiência de Custódia, como a sala especial e depoimento especial. Além destes ambientes, compõem o corredor, a sala de rack, a sala de inclusão (serviço de assistência social e instituições parceiras), sala da Comissão de bens apreendidos, apoio do depósito de material de limpeza, Corregedoria da Polícia Civil, banheiro feminino coletivo e alojamento para policiais militares feminino e masculino (figura 34).

Figura 34 - Corredor da sala da Comissão de bens apreendidos e outros



Fonte: Autora (2023)

Os banheiros femininos e masculinos estão nos extremos de cada um dos corredores opostos, o que impede que haja uma setorização da área de banheiros coletivos para servidores, policiais, magistrados, agentes e público.

### **c) Quanto à adaptabilidade e flexibilidade dos espaços**

O subsolo do Fórum de Teresina já passou por várias adaptações, principalmente quando foi implantada a Audiência de Custódia, em 2015, de forma emergencial se considerado o tempo de solicitação e de implantação. Após a sua implantação, ainda houve várias mudanças, como instalação de grades (figuras 35 e 36) e inclusão de salas, conforme as demandas que foram surgindo com o aumento da complexidade das Audiências de Custódia.

Figura 35- Instalação de grades para acesso ao corredor da Audiência de Custódia

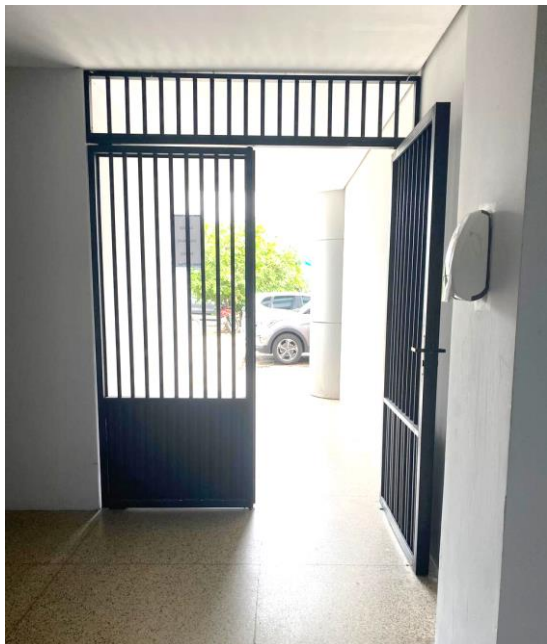


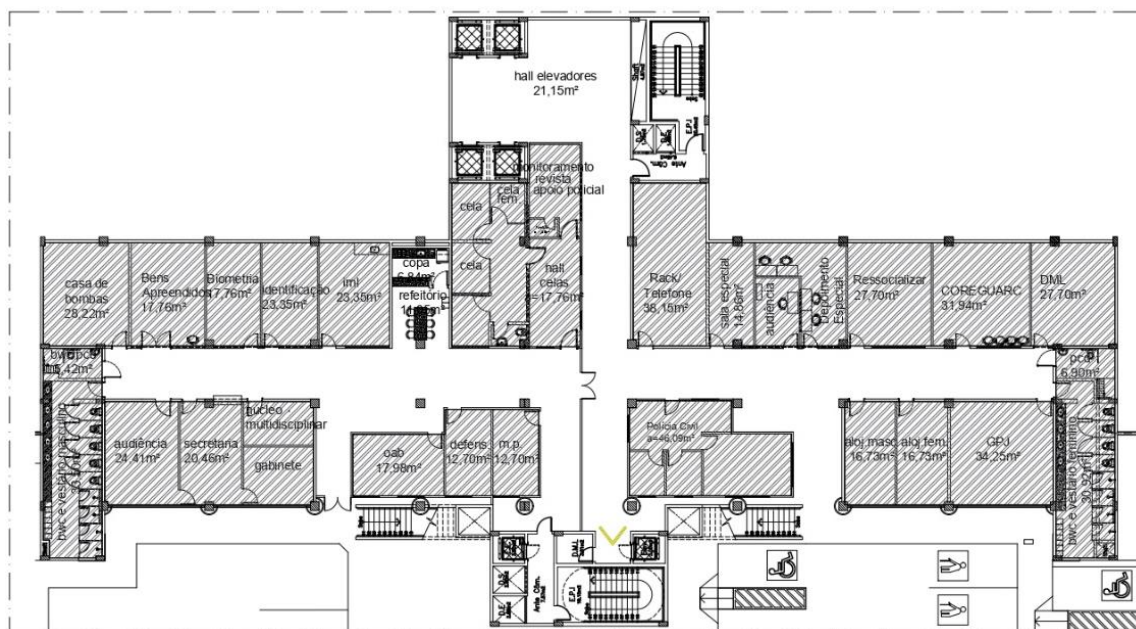
Figura 36- Instalação de grades para acesso a escada enclausurada



Fonte: Autora (2023)

Como o espaço não foi planejado para tal finalidade, atualmente não há espaço disponível para ampliação da estrutura existente da Audiência de Custódia (figura 37).

Figura 37 - Planta de ocupação do espaço



Planta baixa do subsolo

Legenda

▨ Ambientes Ocupados

Fonte: SENA/ TJPI (2023), alterado pela autora.

Verificou-se, assim, que o subsolo já passou por diversas adaptações e flexibilização, pois, inicialmente, havia salas amplas que possibilitaram a junção ou divisão em outras salas, sem que a ventilação e iluminação fossem prejudicadas. No entanto, atualmente, não há mais possibilidade de acomodação de ampliação do que já existe, por não haver mais área construída disponível e por não ser recomendável mais desmembramentos dos espaços que possam comprometer a qualidade do ambiente.

#### **d) Configuração de privacidade/intimidade em espaços específicos**

Alguns ambientes do subsolo possuem salas para atendimento com caráter confidencial, especialmente para algumas necessidades da Audiência de Custódia.

No entanto, essa privacidade é prejudicada pelo posicionamento das portas e janelas de vidro para o corredor. Por exemplo, a sala da Defensoria Pública e da Perícia Médica possuem as referidas aberturas voltadas para o corredor, visando maior visibilidade pelos agentes penitenciários e segurança aos colaboradores e servidores da Justiça (figura 38).

O espaço do subsolo do Fórum promove uma interação social entre os indivíduos que participam de todas as atividades que compõem este pavimento, entretanto, esta convergência dos fluxos, reduz a privacidade e intimidade dos atendimentos que ali também ocorrem (figura 39).

Figura 38 – Sala da Defensoria Pública de apoio às Audiências de Custódia



Figura 39 - Pessoas no corredor da Audiência de Custódia

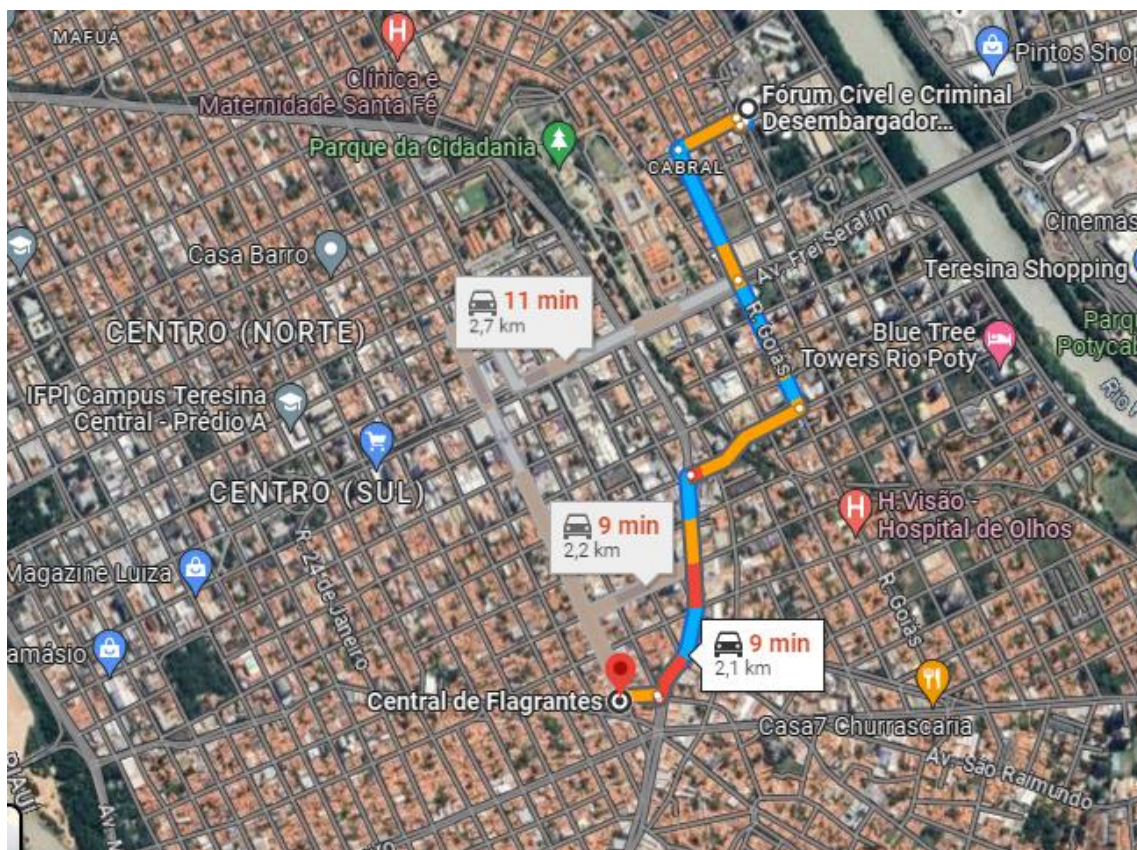


Fonte: Autora (2023)

### e) Acesso urbano

O Fórum de Teresina, onde está localizada a Audiência de Custódia, está inserida na área urbana central da cidade (Figura 40), com oferta de comércio, serviço e habitação, e com a facilidade de acesso regular de transporte público para o público em geral. Em relação ao custodiado, esse recorte urbano possibilita a busca por serviços de públicos de proteção social quando concedida sua liberdade.

Figura 40 - Distância entre Fórum Cível e Criminal de Teresina e Central de Flagrantes



Fonte: Google Maps (2023).

A Secretaria de Assistência Social, Trabalho e Direitos Humanos do Estado do Piauí - SASC está localizada na edificação ao lado do Fórum Cível, o que possibilita o apoio necessário à pessoa em liberdade. Inclusive, no próprio subsolo, há uma sala do Projeto Ressocializar, que propõe ações voltadas à reinserção social, como tratamento em comunidades terapêuticas e outros encaminhamentos.

Entretanto, a Audiência de Custódia está distante 2,1 km da Central de Flagrantes, e o trajeto entre os dois pontos percorre a parte central da cidade (figura 40).

#### **f) Acesso ao edifício**

O acesso principal ao edifício é pela Rua Josefa Lopes de Araújo, que dá acesso ao térreo do Fórum de Teresina. Na entrada principal, há guarita policial, catracas e portal detector de metais (Figura 41).

Figura 41 - Acesso principal ao Fórum Cível e Criminal de Teresina



Fonte: Autora (2023)

Esta entrada possui acessibilidade compatível com a NBR 9050/2020, que trata da acessibilidade às edificações e equipamentos urbanos, tendo em vista a superfície regular, estável, antiderrapante, com circulações superiores a 1,50 m de largura e utilização de piso tátil (figura 42).

Figura 42 - Hall de entrada do Fórum Cível e Criminal de Teresina



Fonte: Autora (2023)



Além dessa entrada principal, há o acesso à edificação pelo estacionamento de veículos dos magistrados, servidores e colaboradores da Justiça, bem como da viatura policial, pela Rua Governador Tibério Nunes.

Figura 43 - Chegada do veículo com os custodiados no estacionamento



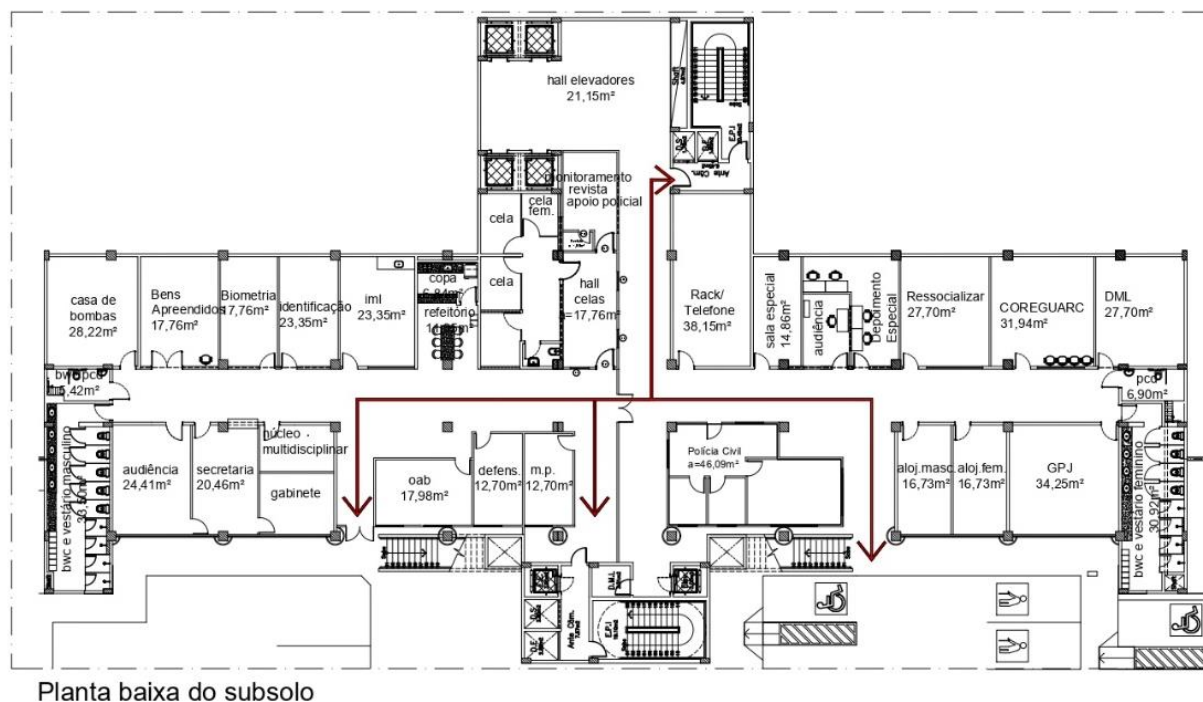
Fonte: Autora (2023)

Do estacionamento, os usuários podem entrar no prédio por duas entradas, sendo uma mais utilizada pelos servidores, magistrados e demais colabores do Poder Judiciário e a outra, fechada por grade, pelas pessoas que trabalham em ambientes mais direcionados à Audiência de Custódia. Em relação ao acesso das pessoas custodiadas, a parada da viatura ocorre no estacionamento aberto do subsolo, numa vaga próxima à entrada do corredor da Audiência de Custódia (figura 43). Se concedida a liberdade das pessoas trazidas pela Secretaria da Justiça, estes são acompanhados até a saída principal do edifício.

#### **g) Rotas de fuga, entradas e saídas de emergência**

Todas as entradas e saídas do Fórum de Teresina funcionam como rotas de fuga, conforme previsto em projeto arquitetônico original.

Figura 44 – Planta de saída de emergência do subsolo do Fórum



#### Legenda

■ Saídas de emergência

Fonte: SENA/ TJPI (2023), alterado pela autora.

No subsolo existem 02 (duas) saídas para a área de estacionamento, sendo uma totalmente aberta e outra com porta de grade. Há, ainda, 02 (duas) saídas para as escadas enclausuradas, que possibilitam o acesso ao térreo, que está no nível da rua da entrada principal da edificação.

#### h) Layout de mobiliário e espaço

Os ambientes que compõem o subsolo possuem forma regular, com paredes ortogonais, de forma alinhada, que possibilitam uma facilidade de alteração de layout. O mobiliário que predomina no subsolo é o padronizado pelo Poder Judiciário do TJPI, principalmente mesas retangulares de 1,20m por 1,40m e poltronas giratórias com encosto telado (figura 45). Na sala de audiência, o layout é composto por uma grande mesa, para serem ouvidos os custodiados, bem como suas defesas (figura 46). Nas circulações e corredores estão dispostas as longarinas para espera de advogados e agentes (figura 47). Há também um posto de trabalho com mesa e poltrona para o policial militar responsável pela guarda do pavimento.

O ambiente que fica ao lado da sala de audiências, possui servidores com várias atribuições, como de secretaria e gabinete, e que, por uma acomodação dos próprios funcionários, possui layout com pouca funcionalidade.

Figura 45 - Mobiliário padronizado para estação de trabalho

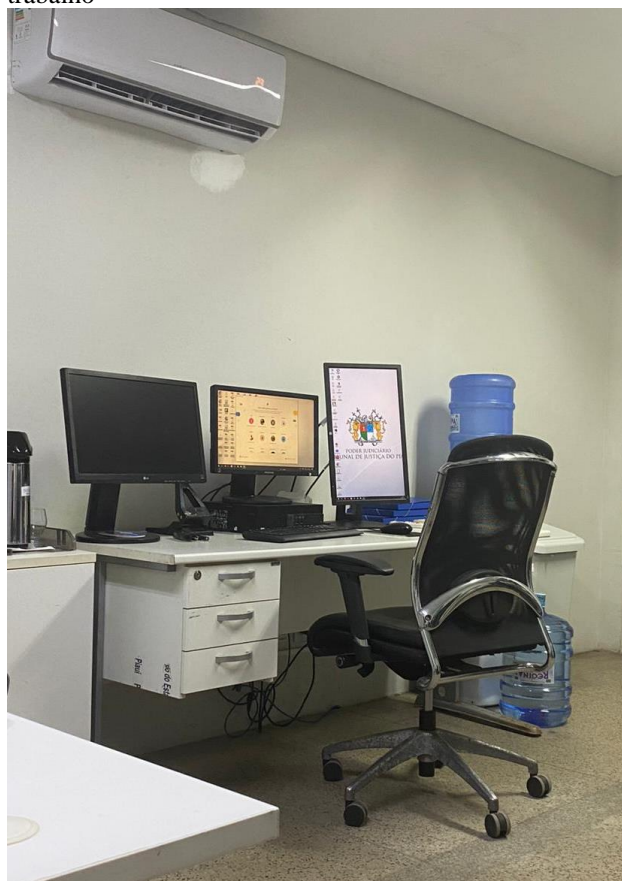


Figura 46 - Mobiliário padronizado para sala de audiência



Figura 47 - Longarinas para espera no corredor da Audiência de Custódia



Fonte: Autora (2023)

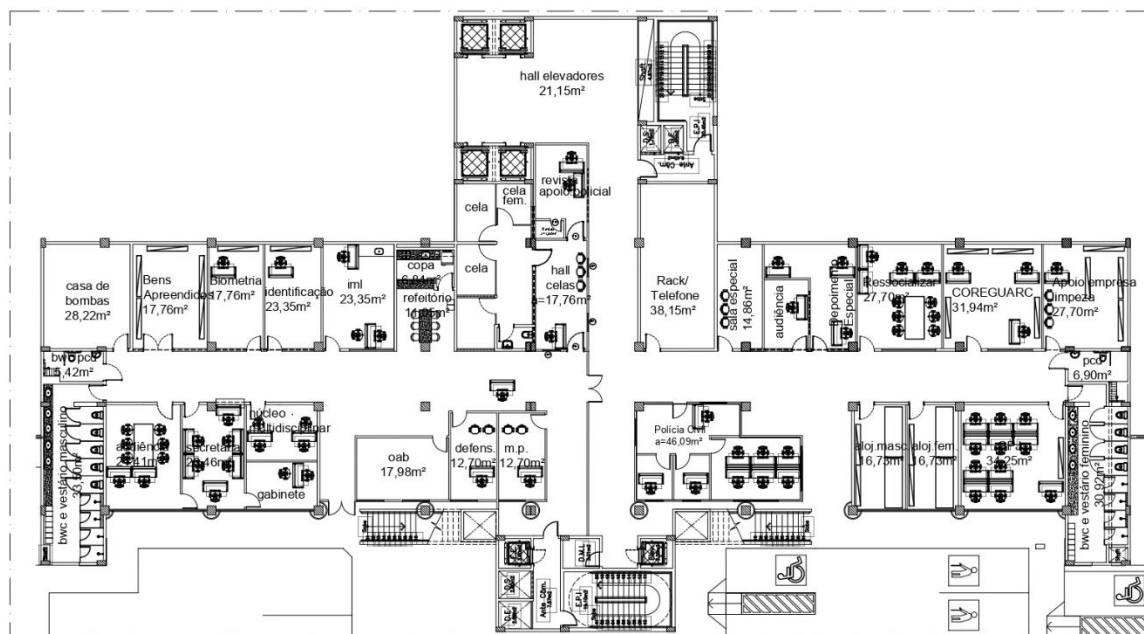
### **i) Ergonomia**

Considerando o objetivo de gerar o bem-estar do trabalhador e usuário, o subsolo, proporciona condições parcialmente adequadas quanto à proporção da densidade populacional, dimensões dos ambientes e conforto para o exercício do trabalho. A análise levou em conta a NR-17, quanto à concepção dos postos de trabalho, considerando principalmente a natureza da tarefa e das atividades e facilitar a alternância de posturas. Alguns ambientes foram reduzidos para contemplar as adaptações solicitadas, o que comprometeu a relação adequada entre espaço e número de pessoas.

Conforme demonstra a Figura 48, no geral, há espaço para circulação das pessoas, tanto no corredor quanto nas salas.

Quanto ao bem-estar do servidor, pela acomodação realizada pelos funcionários, o local que estão os postos de trabalho do ambiente onde funciona o atendimento, secretaria e gabinete é o mais inadequado. A sala de atendimento multidisciplinar se torna inadequada por não ter saída de ar quando estão em funcionamento.

Figura 48 – Planta com layout das salas



Planta baixa do subsolo

Fonte: SENA/ TJPI (2023), alterado pela autora

Nos demais ambientes, observa-se uma melhor proporção entre os ambientes e a densidade populacional. Quanto ao conforto para o exercício do trabalho, as salas são climatizadas, possuem aberturas para ventilação (com exceção da sala de atendimento multidisciplinar) e mobiliário que atendem as medidas recomendadas na NR-17.

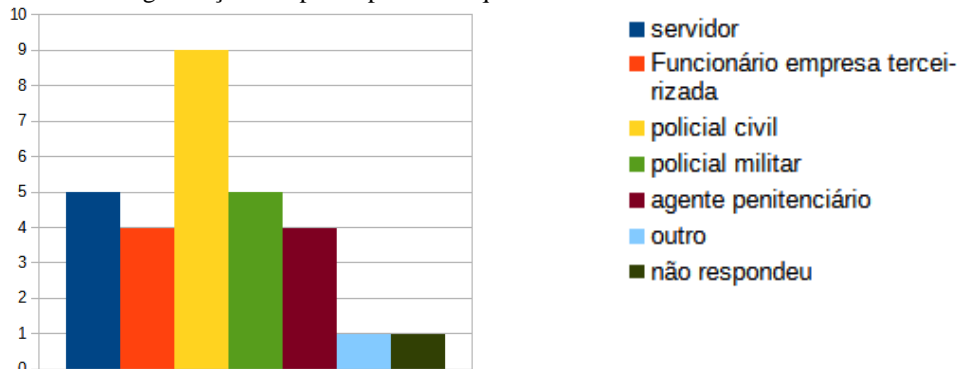
### 6.3 Análise Perceptiva dos servidores da Audiência de Custódia em Teresina

A aplicação do questionário, no dia 8 de maio de 2023, ocorreu no período da manhã, no subsolo do Fórum Cível e Criminal de Teresina, durante o horário regular de expediente e funcionamento da Audiência de Custódia. Foram distribuídos 32 (trinta e dois) questionários para as pessoas que estavam a trabalho naquele dia; entretanto, apenas 29 (vinte e nove) responderam.

O perfil das pessoas que participaram do questionário foi analisado a partir do

preenchimento das informações sobre o participante, conforme gráficos 1, 2 e 3.

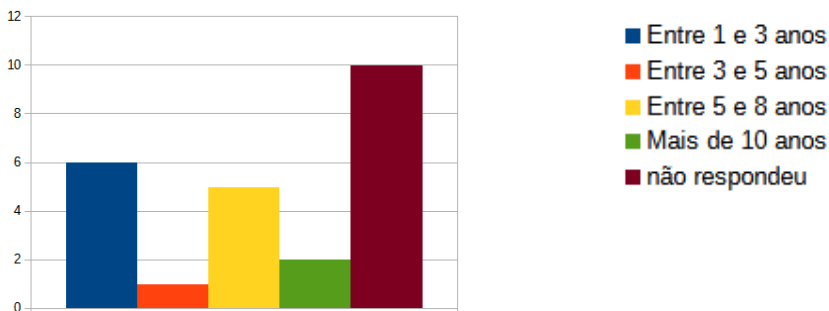
Gráfico 1 - Cargo/função dos participantes do questionário



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

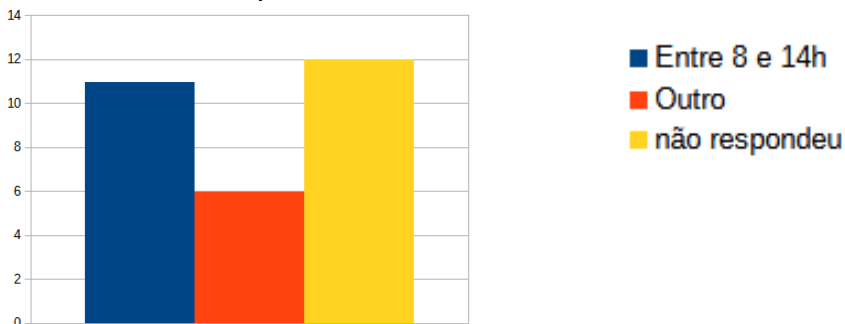
Pela análise do Gráfico 1 foi observado que a maior parte das pessoas que responderam ao questionário é policial civil. As outras funções foram servidor do TJPI, funcionário de empresa terceirizada, policial militar, agente penitenciário e outros. Embora houvesse um magistrado no momento da aplicação do questionário, este se encontrava em audiência e não respondeu ao questionário.

Gráfico 2 - Tempo que trabalha no localizada



Fonte: Autora (2023)

Gráfico 3 – Período do expediente



Fonte: Autora (2023)

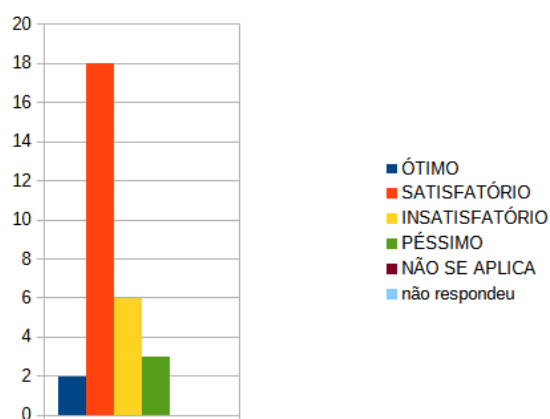
Quanto ao tempo em que trabalham no local (gráfico 2) e o período de expediente

(gráfico 3), como a maioria não respondeu, não foi possível analisar o perfil dos participantes quanto a estes critérios.

Quanto aos preenchimentos dos demais itens, foi realizada a análise da percepção dos usuários sobre os usos, acessos e espaço.

No atributo de uso, foram respondidas as perguntas sobre o caminho necessário para percorrer no subsolo para chegar ao seu ambiente de trabalho (gráfico 4), sobre o local/posição que está inserido seu o ambiente de trabalho (gráfico 5), sobre as adaptações realizadas para acomodar o ambiente de trabalho e os demais espaços que fazem parte do subsolo, a maioria dos usuários analisou como satisfatório (gráfico 6) e sobre a privacidade entre os ambientes de trabalho no subsolo, em especial no que tange à Audiência de Custódia (gráfico 7).

Gráfico 4 - Como você analisa o caminho que você necessita percorrer neste subsolo para chegar ao seu ambiente de trabalho



Fonte: Autora (2023)

Gráfico 5 - O que você acha sobre o local/posição que está inserido o seu ambiente de trabalho?

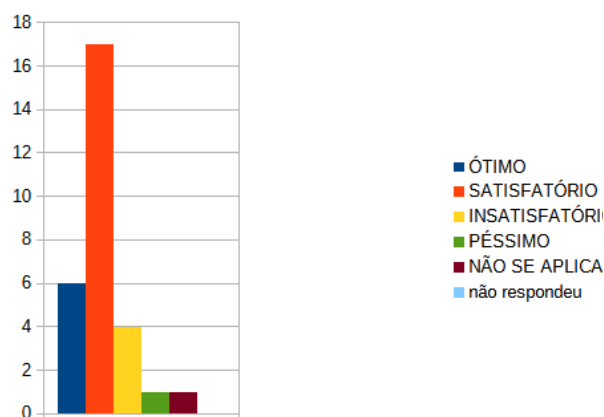
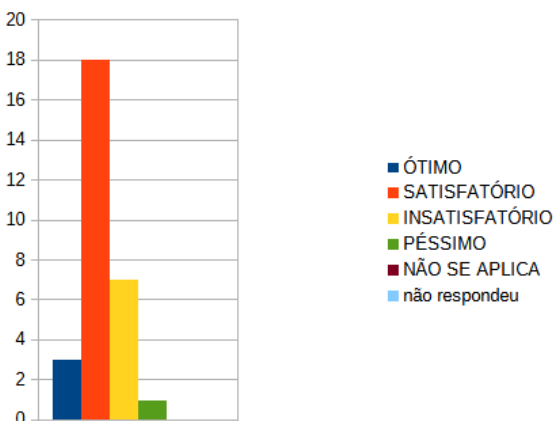
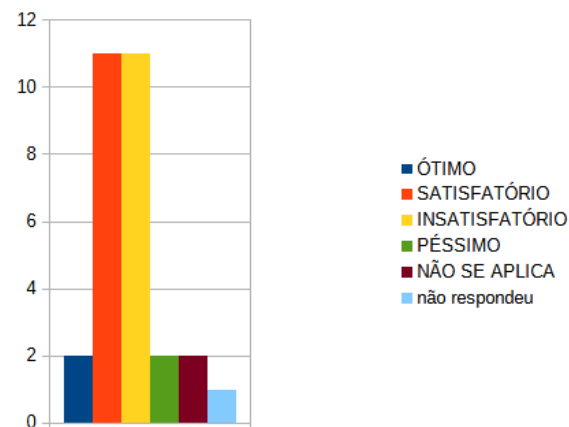


Gráfico 6 - Como você avalia as adaptações realizadas para acomodar o seu ambiente de trabalho e os demais espaços que fazem parte deste subsolo?



Fonte: Autora (2023).

Gráfico 7 - Você considera que há privacidade entre os ambientes de trabalho do subsolo, em especial na Audiência de Custódia?



Como resultado do atributo uso foi percebido que a maior parte dos usuários do subsolo

avalia como satisfatório o caminho diário que eles percorrem para chegar ao seu local de trabalho, mesmo com o fluxo diversificado observado na avaliação técnica. Também foi entendido como satisfatório o local onde está localizado o seu ambiente de trabalho. Esse resultado pode ser reflexo de que a maior parte dos participantes, policiais civis, atuam na unidade da Audiência de Custódia.

Embora tenham sido feitas várias adaptações para inclusão da realização das Audiências de Custódia no subsolo, esse critério foi avaliado, na maioria, como realizado de forma satisfatória.

No entanto, quanto ao critério de privacidade entre os ambientes de trabalho, a maioria considerou insatisfatório, embora o percentual tenha sido próximo daqueles que avaliaram como satisfatório.

No atributo de acesso, foram respondidas questões sobre o acesso à edificação, levando em conta o entorno urbano (gráfico 8), sobre a acessibilidade da entrada utilizada, se sinalizada e sem obstáculos (gráfico 9) e sobre o atendimento das rotas de fuga e saída de emergência em caso de necessidade (gráfico 10).

Gráfico 8 - Como você considera o acesso à esta edificação, levando em conta o seu entorno urbano?

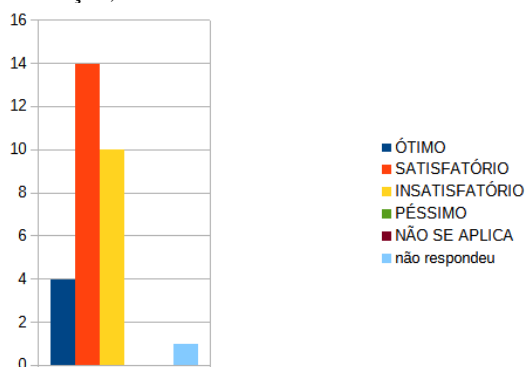


Gráfico 9 - A entrada que você utiliza é acessível, bem-sinalizada e sem obstáculos?

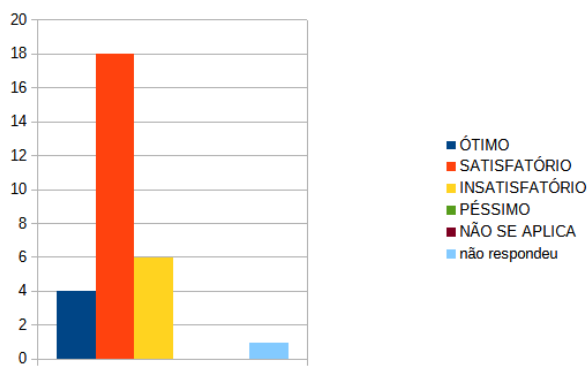
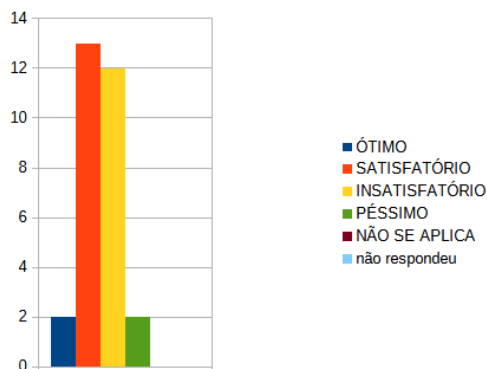


Gráfico 10 - Havendo necessidade de utilizar a rota de fuga ou saída de emergência, você considera que esta edificação atende de que forma?



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em relação ao acesso à edificação, levando em conta o entorno urbano (gráfico 8), a maioria considerou satisfatória, podendo ser reflexo, de acordo com a avaliação técnica analisada neste capítulo, do fato de o Fórum estar no centro da cidade, próxima de áreas residenciais e comerciais e de intensa circulação de transporte público. Sobre o acesso à edificação (gráfico 9) a maioria considerou satisfatória, o que reflete a mesma avaliação técnica quanto ao atendimento das normas de acessibilidade. A avaliação quanto às rotas de fuga ou saída de emergência do Fórum (gráfico 10) teve a predominância satisfatória, embora um grande número tenha respondido como insatisfatório.

No atributo de espaço, houve questões sobre a avaliação do *layout* e móveis do seu ambiente de trabalho (gráfico 11), sobre a largura das circulações internas (gráfico 12), sobre o tamanho das salas, considerando o número de pessoas que trabalha nele (gráfico 13), e sobre as condições de trabalho oferecidas pelo espaço físico, quanto ao seu bem-estar e desenvolvimento das suas atividades (gráfico 14).

Gráfico 11 - Como você considera o layout e os móveis do seu ambiente de trabalho?

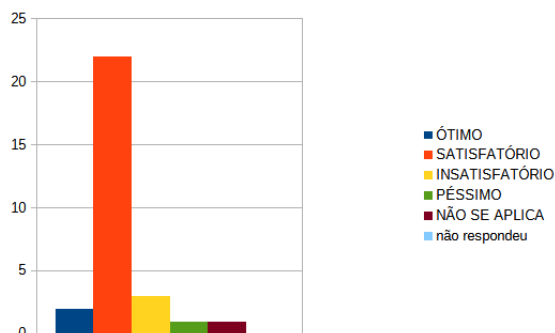


Gráfico 12 - Como você analisa a largura das circulações internas?

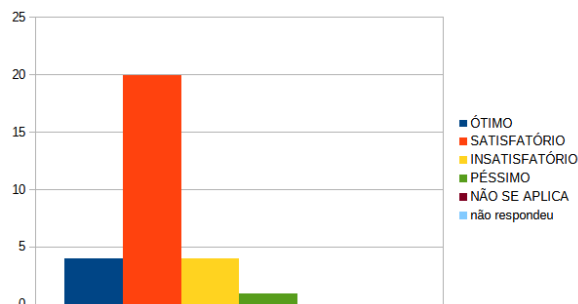


Gráfico 13 - Como você analisa o tamanho do seu ambiente de trabalho, considerando o número de pessoas que trabalha nele?

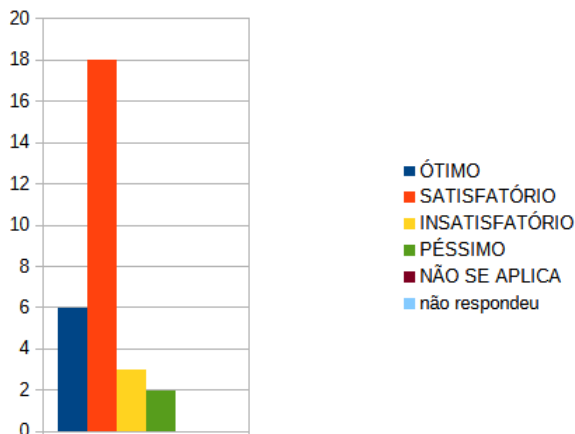
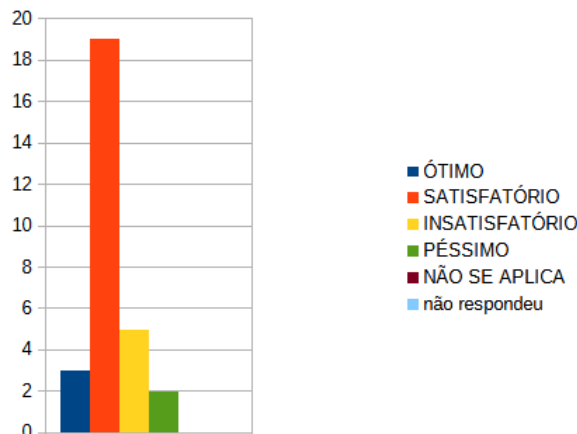


Gráfico 14 - Como você considera as condições de trabalho oferecidas pelo espaço físico quanto ao seu bem-estar e desenvolvimento de suas atividades?



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Os participantes analisaram, na maioria, o layout das salas e os móveis utilizados como





Após as etapas de avaliação do espaço através do *walkthrough* e dos questionários aplicados aos usuários do subsolo do Fórum Cível e Criminal de Teresina, onde está localizada a Audiência de Custódia, foi possível elaborar a Matriz de Descobertas (Tabela 4) com os seus resultados.

Tabela 4 - Matriz de Descoberta das análises do subsolo do Fórum

<b>ATRIBUTO</b>	<b>CRITÉRIO</b>	<b>DESCOBERTAS DA WALKTHROUGH</b>	<b>DESCOBERTAS PELO QUESTIONÁRIO</b>
<b>USO</b>	Fluxo entre os espaços	Fluxo de magistrados e servidores que utilizam outros espaços muito próximo das Audiências de Custódia.	Caminho percorrido aos ambientes de trabalho (nas unidades relacionadas à Audiência de Custódia) é satisfatório.
	Setorização dos espaços	Há ambientes que não possuem relação com a Audiência de Custódia no mesmo corredor.	A maioria das pessoas que trabalham na Audiência de Custódia consideram o local de trabalho satisfatório.
	Adaptabilidade e Flexibilidade dos espaços	Os ambientes sofreram muitas adaptações para acomodar a Audiência de Custódia, que não era prevista em projeto original. Não há mais espaço para possível ampliação.	A percepção dos usuários, na sua maioria, é que as adaptações realizadas estão satisfatórias.
	Configuração de privacidade/intimidade em espaços específicos	Há ambientes que necessitam de privacidade, mas possuem aberturas para o corredor para visualização pelos agentes e policiais.	Embora a maioria dos usuários considere satisfatória a privacidade entre os ambientes, há um número próximo de usuários que considera insatisfatório.
<b>ACESSO</b>	Acesso urbano	O Fórum está numa área central da cidade, com serviço de transporte e assistência social.	O acesso urbano é satisfatório pela maioria dos usuários.
	Acesso ao edifício	As principais entradas à edificação são livres de barreiras físicas.	A entrada é considerada acessível, sem obstáculos.
	Rota de fuga/saída e entrada de emergência	Há rota de fuga e saída e entrada de emergência.	Um número considerável de usuários não considerou satisfatório o reconhecimento das rotas de fuga e saída e entrada de emergência.
<b>ESPAÇO</b>	Layout de mobiliário e espaço	O mobiliário é lícito conforme a padronização do Poder Judiciário que atende as normas de ergonomia. Houve redução dos ambientes de trabalho para acomodar outros espaços.	O mobiliário, a largura das circulações e o tamanho das salas internas são satisfatórias pela maioria.
	Ergonomia	Em geral, a relação entre espaço e mobiliário é positiva.	Aspectos de conforto e bem-estar quanto ao espaço físico foram considerados satisfatórios.

Fonte: Autora (2023).

Com a análise da Matriz de Descobertas foi observado que alguns aspectos foram divergentes entre o *walkthrough* e a percepção do usuário, como os critérios de fluxo entre os espaços, setorização, adaptabilidade e rota de fuga/ entrada e saída de emergência.

Diante dos problemas observados e utilizando o modelo da Matriz de Marco Lógico, ferramenta utilizada pela Gestão da Qualidade e Avaliação de Programas, Projetos e Políticas Públicas, foi possível elaborar o Quadro de Recomendações (tabela 5).

Tabela 5 - Matriz de marco lógico/ Quadro de Recomendações

	<b>LÓGICA DA INTERVENÇÃO / CADEIA CAUSAL / RECOMENDAÇÕES</b>		<b>INDICADORES / METAS</b>	<b>MEIOS DE VERIFICAÇÃO DOS INDICADORES</b>	<b>PRESSUPOSTOS</b>
<i>OBJETIVO GERAL</i>	Melhorar o desempenho de funcionamento do subsolo do Fórum		Audiência de Custódia e circulação de pessoas que acessam os elevadores para os demais andares bem definidos espacialmente.	<i>Walkthrough</i> Questionário	A atividade principal do subsolo poderá ser melhor desenvolvida em relação ao espaço físico, bem como o uso de circulação entre o estacionamento e os elevadores.
<i>OBJETIVO ESPECÍFICO</i>	a) Melhorar aspectos relacionados ao uso do espaço.	a1) Separar o fluxo dos usuários da Audiência de Custódia e demais colaboradores da Justiça.	Corredor das pessoas que utilizam os elevadores para os demais andares do prédio distanciado fisicamente da Audiência de Custódia.	<i>Walkthrough</i>	As pessoas que utilizam os pavimentos superiores não visualizarão as atividades da Audiência de Custódia.
		a2) Melhor a setorização dos espaços;	Deslocamento de serviços que não se relacionam com a Audiência de Custódia para outro pavimento.	<i>Walkthrough</i>	O subsolo passará a ter menos usuários diversificados, possibilitando mais controle da área próxima à Audiência de Custódia.
		a3) Melhorar a privacidade entre os ambientes de trabalho, em especial os relacionados à Audiência de Custódia;	Menor percurso entre cela e sala de audiência.	Questionário	As pessoas que trabalham em ambientes próximos às celas e sala de audiência deverão ter mais privacidade (aspecto visual), bem como os custodiados.
	b) Melhorar aspectos relacionados ao acesso	b1) Melhorar a sinalização das rotas de fuga e saídas e entradas de emergência;	Sinalização de rota de fuga e saída de emergência em todos os corredores.	Questionário	Havendo uma necessidade de emergência, as pessoas visualizarão mais facilmente as rotas de fuga.

<i>PRODUTOS</i>	Local mais apropriado para a atividade da Audiência de Custódia e para a circulação entre estacionamento e elevadores no subsolo	Definição da área da Audiência de Custódia e da circulação entre o estacionamento e elevadores do subsolo.	Planta de arquitetura	As 02 principais atividades do subsolo (Audiência de Custódia e acesso ao estacionamento e elevadores) serão segregadas espacialmente.
-----------------	--	--	-----------------------	--

Fonte: Autora (2023).

O modelo da matriz de marco lógico serviu como facilitador para relacionar as recomendações para os problemas identificados na avaliação pelo *Walkthrough* e Questionário, sintetizados no Quadro de Descobertas.

Os pressupostos indicam a situação que a equipe técnica deverá buscar para atender às necessidades observadas pelos meios de verificação, que no estudo de caso foram o *Walkthrough* e Questionário.

O quadro de recomendações além de ser útil à busca pelas soluções arquitetônicas do estudo de caso apresentado neste trabalho poderá, ainda, auxiliar nos projetos futuros, através das situações pressupostas relacionadas.

## CONCLUSÃO

O atual planejamento de obras de engenharia e arquitetura do Poder Judiciário é, predominantemente, pautado por processos metodológicos que se aproximam do modelo gerencial, orientado a garantir controle, eficiência e competitividade máximos (PAES DE PAULA, 2005, p. 37). No Brasil, no setor público, o modelo gerencial foi implementado a partir de 1995, por iniciativa do então ministro do Ministério da Administração e Reforma do Estado Luís Carlos Bresser Pereira, através do Plano Diretor de Reforma do Estado, que tinha a finalidade de reformular a administração pública brasileira no sentido de torná-la gerencial. Em sua concepção, o modelo gerencial se destacava pelo controle dos gastos públicos e pela busca de melhor qualidade dos serviços públicos (ABRUCIO, 1997, p. 7).

No Poder Judiciário, a renovação do modelo de gestão pública ocorreu com a criação do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, através da Emenda Constitucional nº 45/2004. O CNJ foi concebido como órgão de controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, com a atribuição de coordenar o planejamento e da gestão estratégica.

O controle da gestão do Judiciário passou a ocorrer mediante a expedição de resoluções e recomendações de providências. Essas normatizações, de cumprimento obrigatório pelos órgãos e servidores da Justiça, estabeleciam padrões de comportamento, limitando a autoridade dos membros do Judiciário, e buscavam proteger os bens organizacionais de abusos, desperdícios e roubos (VIEIRA; PINHEIRO, 2008, p. 10). A Resolução nº70/2009 - CNJ, relacionou as atribuições do CNJ em relação ao planejamento estratégico das unidades judiciais, bem como buscou uniformizar a atuação gerencial em todos os tribunais do País (BRANCO, 2010, p. 10).

Especificamente na área de planejamento de obras do âmbito do Poder Judiciário, em 2010, foram estabelecidas normas e orientações para regulamentar o planejamento das obras e a manutenção das unidades judiciárias; disposições com vigência em todo o País. A Resolução nº114/2010 – CNJ consistiu no primeiro documento visando as orientações para o planejamento, execução e monitoramento das obras do Poder Judiciário, federal e estadual; passou a regulamentar a elaboração dos planos de obras, a partir do programa de necessidades de cada tribunal, indicando a ordem prioritária para planejamento das obras. A Resolução nº114/2010 estabeleceu que o indicador de prioridade seria obtido a partir da implantação de um sistema de avaliação técnica que contemple a estrutura física do imóvel ocupado e a

adequação do imóvel à prestação jurisdicional, ou seja, que atenda às necessidades da atividade jurisdicional. A Resolução nº114/2010 – CNJ trata, inclusive, de parâmetros arquitetônicos, como áreas que servem como referência mínima para dimensionamento dos ambientes básicos comuns aos programas de uma vara judiciária.

Diante das recomendações da Resolução nº114/2010 do CNJ, em 2014, foi elaborado o primeiro Plano de Obras do Tribunal de Justiça do Piauí, com o objetivo de planejar e padronizar a execução das instalações físicas do Poder Judiciário, tendo como foco a melhoria da qualidade do serviço final oferecido à sociedade. Após o Plano de Obras 2014-2016, houve outras atualizações, até o atual Plano de Obras 2022-2023, seguindo os mesmos parâmetros de avaliação da Resolução nº114/2010.

A avaliação das edificações para elaboração dos Planos de Obras são, portanto, eminentemente técnicas.

Crítica dos modelos de gestão tradicional, o modelo da gestão social, também denominada de gestão democrática do desenvolvimento territorial, enfatiza a responsabilidade socioambiental e a gestão democrática e participativa de políticas públicas sociais (CANÇADO, 2011). Para Paes de Paula (2005, p. 45), essas tentativas de implementação de aspectos da gestão societal ocorria porque a administração gerencial, que segue princípios da administração do setor privado, “posterga a elaboração de ideias, modelos e práticas administrativas que atendam às especificidades do setor público e à demanda de participação popular”. No mesmo sentido, Paes de Paula (2005, p. 41) descreve a gestão societal como um modelo participativo no nível das instituições, através da elaboração de estruturas e de canais que viabilizam a participação popular. A gestão social contempla as experiências de gestão com foco nas demandas do público-alvo, incluindo questões culturais e participativas. Na visão de Cançado (2011), “as pessoas que serão afetadas pelas decisões devem participar delas”. A administração pública societal busca a participação da sociedade para construir uma gestão pública social (TENÓRIO, 2021).

Embora predominem as características do modelo gerencial na administração pública do Poder Judiciário, a partir de 2016, o CNJ incorporou, pela Resolução nº221/2016 – CNJ, princípios da gestão participativa e democrática na elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário e das suas políticas judiciárias. Nessa resolução, a gestão participativa é considerada como um método que possibilita que magistrados, servidores e, quando oportuno, jurisdicionados, participem do processo decisório por mecanismos participativos, expressando opiniões plurais e diversas no contexto do Poder Judiciário.

Além da Resolução nº221/2016 – CNJ, na Resolução nº325/2020 - CNJ, o aperfeiçoamento da gestão administrativa propõe ser produzida por magistrados, servidores, sociedade e demais atores do sistema de justiça. O principal objetivo desse aperfeiçoamento é melhorar o serviço prestado ao cidadão pela eficiência operacional interna, humanização do serviço, desburocratização, simplificação de processos internos, fortalecimento da autonomia administrativa e financeira e adoção de boas práticas de gestão. Essa aproximação do modelo de gestão existente com os anseios dos usuários é uma abordagem da Gestão da Qualidade, que enfatiza a ideia de avaliar o sucesso e o desempenho dos funcionários e da organização.

O processo de avaliação também é parte do ciclo político para as etapas de formação da agenda, etapa de formulação, etapa de implementação e etapa de avaliação final. A avaliação é importante para o desenvolvimento e para a adaptação contínua da forma e dos instrumentos da ação pública (VAN BELLE, TREVISAN, 2008).

Uma das metodologias adotadas na avaliação de programas e políticas públicas é a Matriz de Marco Lógico, que permite encontrar a “ideia mais viável” para a solução de um problema, através da visualização de todos os elementos do processo e os resultados esperados, adotando uma linguagem comum e incentivando o processo participativo e a comunicação e acompanhamento pelas partes envolvidas (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2021).

Diante da análise das características do modelo de gestão vigente para o planejamento de obras do TJPI e das atuais diretrizes estratégicas do Poder Judiciário, e, considerando a possibilidade de maior participação social no processo decisório para estabelecimento de critérios no planejamento de obras do Poder Judiciário e o uso de ferramentas da Gestão da Qualidade e das Avaliações de Políticas Públicas como um mecanismo para atingir melhores resultados, destacamos, nesta pesquisa, o método da Avaliação Pós-Ocupação – APO.

A APO é um procedimento de avaliação, aplicado em projetos de arquitetura urbanismo e *design*, que considera o que está ao redor do ser humano, de acordo com suas experiências, circunstâncias, necessidades, desejos, ambiente natural e construído (ONO *et al*, 2018). Além disso, esse método permite conhecer a relação entre ambiente construído e comportamento dos usuários, para avaliar os padrões existentes, reformulá-los e propor novos projetos (ORNSTEIN; BRUNA; ROMERO, 1995). Conforme Ornstein, Bruna e Tenório (1995, p. 70) a APO possibilita evidenciar os erros e acertos encontrados nos ambientes construídos, no decorrer de seu uso.

O espaço escolhido para o desenvolvimento da pesquisa foi a Audiência de Custódia do Fórum Cível e Criminal de Teresina, espaço criado em 2015, a partir de uma regulamentação

do CNJ, e instalada, de forma provisória, no subsolo do Fórum Cível e Criminal de Teresina. O local funciona, ainda, como acesso principal do estacionamento aos demais andares da edificação.

A pesquisa em APO leva em conta levantamentos realizados por técnicos e usuários, que atribuem juízo de valor a distintas variáveis e subvariáveis para elaboração do diagnóstico (ORNSTEIN; ROMERO, 1992). As técnicas escolhidas para o diagnóstico do recorte foram a avaliação técnica através do *walkthrough*, com o apoio da planta baixa atualizada e acompanhamento de servidor da Audiência de Custódia e a avaliação a partir do ponto de vista do usuário através de questionários aplicados a 29 pessoas que trabalham diariamente o subsolo do Fórum Cível e Criminal de Teresina, tais como magistrados, analistas e comissionados do TJPI, agentes penais, policiais militares, policiais civis e terceirizados de contratos com o TJPI, como de limpeza e de manutenção predial.

As duas análises consideraram nove aspectos distintos, para refletir o universo e a abrangência dos fatores funcionais alinhados às propostas de parâmetros e atributos para o planejamento dos ambientes da Audiência de Custódia, como fluxo entre os espaços, setorização dos espaços, adaptabilidade e flexibilidade dos espaços, configuração de privacidade/intimidade em espaços específicos, acesso urbano, acesso ao edifício, rota de fuga/saída e entrada de emergência, *layout* de mobiliário e espaço e ergonomia.

Após o levantamento dos dados foi elaborada a Matriz de Descoberta, onde foi observado que alguns aspectos foram divergentes entre o *walkthrough* e a percepção do usuário, como os critérios de fluxo entre os espaços, setorização, adaptabilidade e rota de fuga/entrada e saída de emergência.

Em seguida, foi elaborado o Quadro de Recomendações, apoiado pela Matriz do Marco Lógico, para simular soluções viáveis aos problemas identificados e que possa, ainda, servir de recomendações para projetos futuros do Poder Judiciário do Piauí.

O método da APO revelou, portanto, que é uma ferramenta importante e complementar à existente através da Resolução nº114/2010 do CNJ para se avaliar sistematicamente ambientes construídos e, também, para criar procedimentos que estimulem o desenvolvimento de propostas que visem o bem-estar do usuário.

A aplicação da Avaliação Pós-Ocupação, através de um estudo de caso, demonstrou, ainda, que o método está alinhado às diretrizes gerais do CNJ quanto ao planejamento com participação de servidores, magistrados e sociedade, que, por sua vez, induz a um modelo de gestão mais participativa.



## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 15575: Edificações Habitacionais – Desempenho Parte 1: Requisitos Gerais - Referências - Elaboração.** Rio de Janeiro, 2013.

\_\_\_\_\_. **ABNT NBR 15575: Edificações Habitacionais – Desempenho Parte 2: Requisitos para os Sistemas Estruturais - Referências - Elaboração.** Rio de Janeiro, 2013.

\_\_\_\_\_. **ABNT NBR 15575: Edificações Habitacionais – Desempenho Parte 3: Requisitos para os Sistemas de Pisos - Referências - Elaboração.** Rio de Janeiro, 2013.

\_\_\_\_\_. **ABNT NBR 15575: Edificações Habitacionais – Desempenho Parte 4: Requisitos para os Sistemas de Vedações Verticais Internas e Externas - Referências - Elaboração.** Rio de Janeiro, 2013.

\_\_\_\_\_. **ABNT NBR 15575: Edificações Habitacionais – Desempenho Parte 5: Requisitos para os Sistemas de Coberturas - Referências - Elaboração.** Rio de Janeiro, 2013.

\_\_\_\_\_. **ABNT NBR 15575: Edificações Habitacionais – Desempenho Parte 6: Requisitos para os Sistemas Hidrossanitarios - Referências - Elaboração.** Rio de Janeiro, 2013.

\_\_\_\_\_. **ABNT NBR 9050: Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos - Referências - Elaboração.** Rio de Janeiro, 2020.

\_\_\_\_\_. **ABNT NBR ISO 9004:2010: Gestão para o sucesso sustentado de uma organização- Uma abordagem da gestão da qualidade.** Rio de Janeiro, 2010.

\_\_\_\_\_. **ABNT NBR ISO 9000:2015: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.** Rio de Janeiro, 2015.

\_\_\_\_\_. **ABNT NBR ISO 9001:2015: Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos.** Rio de Janeiro, 2015.

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, Brasília, n. 10, 1997.

\_\_\_\_\_. Trajetória Recente da Gestão Pública Brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **RAP. Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 1, p. 77-87, 2007.

ABRUCIO, F. L. et al. A formação da burocracia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas. In: LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L. e PACHECO, R. S. (orgs.). **Burocracia e Política no Brasil: Desafios para o estado democrático do século XXI.** Rio de Janeiro, FGV, 2010.

AMBROZEWICZ, Paulo Henrique Laporte. **Gestão da qualidade na administração pública: histórico, PBQP, conceitos, indicadores, estratégia, implantação e auditoria.** São Paulo: Atlas, 2015.

BASTOS, C. S. **Avaliação pós-ocupação e design de interiores:** uma experiência didática. 2015 143 f. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2015.

BRAGA, I. C. et al. Aplicação da Matriz GUT na análise de manifestações patológicas em construções históricas. **Revista ALCONPAT**, v. 9, n. 3, p. 320- 335, dezembro. 2019. Disponível em: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-68352019000300320&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-68352019000300320&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 18 de fevereiro de 2022.

BRANCO, Luiza Szczerbacki Castello. Administração Pública Gerencial: as metas do Conselho Nacional de Justiça. **Revista Prática de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, set. /dez. 2017, p. 4-23.

BRASIL. **Norma Regulamentadora 17 – Ergonomia.** Brasília, 1990. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/ctpp/arquivos/normas-regulamentadoras/nr-17.pdf>.

\_\_\_\_\_. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública: **Cadernos do MARE 4.** Brasília, MARE, 1997.

\_\_\_\_\_. **Emenda Constitucional nº 45/2004**, de 30 de dezembro de 2004. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm). Acesso em: 16 de fevereiro de 2022.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.979/2020**, de 6 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019.

BRESCIANI F, E et al. **O Livro ABQ da qualidade no Brasil.** São Paulo: Academia Brasileira da Qualidade, 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, ano 47, v. 121, n. I, jan-abr, 1996.

\_\_\_\_\_. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **Revista de Economia Política**, 17(3), 1997.

\_\_\_\_\_. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, 34(4), 55-72, 2000.

\_\_\_\_\_. Do Estado patrimonial ao gerencial. *In*: PINHEIRO, WILHEIM, SACHS (orgs.) **Um século de transformações.** São Paulo: Cia das Letras, 2001.

\_\_\_\_\_. O modelo estrutural de gerência pública. **RAP**, Rio de Janeiro, 42(2):391-410,

mar-abr, 2008.

\_\_\_\_\_. Reforma gerencial e legitimação do estado social. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro 51(1):147-156, jan-fev, 2017.

\_\_\_\_\_. Bresser Pereira e a Reforma Gerencial do Estado. **Administração Pública e Gestão Social**, 9(3), 237-242, jul-set, 2017.

CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 3, art. 1, p. 681-703, 2011.

CARNEIRO, Mauro Pessôa. **Avaliação pós-ocupação em edifícios universitários: estudo de caso do núcleo integrado de atividades de ensino – NIATE CFCH/CCSA**. Recife, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1997.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução CNJ nº70**, de 18 de março de 2009. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: [https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao\\_70\\_18032009\\_25032019142233.pdf](https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_70_18032009_25032019142233.pdf). Acesso em: 16 de fevereiro de 2022.

\_\_\_\_\_. **Resolução CNJ nº114**, de 20 de abril de 2010. Estabelece critérios de planejamento, execução e monitoramento de obras, bem como precificação, elaboração de editais, critérios para habilitação técnica e premiação dos melhores projetos no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em: [https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao\\_114\\_20042010\\_02042019162727.pdf](https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_114_20042010_02042019162727.pdf) Acesso em: 16 de fevereiro de 2022.

\_\_\_\_\_. **Resolução CNJ nº213** de 15 de dezembro de 2015. Dispõe sobre a apresentação de toda pessoa à autoridade judicial no prazo de 24 horas. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2234>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2022.

\_\_\_\_\_. **Resolução CNJ nº215** de 16 de dezembro de 2015. Dispõe, no âmbito do Poder Judiciário, sobre o acesso à informação e a aplicação da Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2236>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2022.

\_\_\_\_\_. **Resolução CNJ nº221** de 10 de maio de 2016. Institui princípios de gestão participativa e democrática na elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário e das políticas judiciárias do Conselho Nacional de Justiça. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2279>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2022.

\_\_\_\_\_. **Resolução CNJ nº225** de 31 de maio de 2016. Dispõe sobre a Política Nacional

de Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2289>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2022.

\_\_\_\_\_. **Resolução CNJ nº 227** de 15 de junho de 2016. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2295>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2022.

\_\_\_\_\_. **Audiência de custódia**. Brasília: CNJ, 2016. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2016/09/0a99a0ab0eb26b96fdeaf529f0dec09b.pdf>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2022.

\_\_\_\_\_. **Resolução CNJ nº 313** de 19 de março de 2020. Estabelece, no âmbito do Poder Judiciário, regime de Plantão Extraordinário, para uniformizar o funcionamento dos serviços judiciários, com o objetivo de prevenir o contágio pelo novo Coronavírus- Covid 19, e garantir o acesso à justiça neste período emergencial. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3249>, Acesso em: 16 de fevereiro de 2022.

\_\_\_\_\_. **Resolução CNJ nº 314**, de 20 de abril de 2020. Prorroga, no âmbito do Poder Judiciário, em parte, o regime instituído pela resolução nº 313, de 19 de março de 2020, modifica as regras de suspensão de prazos processuais e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3283>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2022.

\_\_\_\_\_. **Resolução CNJ nº 322**, de 01 de junho de 2020. Estabelece, no âmbito do Poder Judiciário, medidas para retomada dos serviços presenciais, observadas as ações necessárias para prevenção de contágio pelo novo Coronavírus – Covid-19, e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3333>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2022.

\_\_\_\_\_. **Resolução CNJ nº 325**, de 29 de junho de 2020. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>. Acesso em 16 de fevereiro de 2022.

\_\_\_\_\_. **Resolução CNJ nº 337**, de 29 de setembro de 2020. Dispõe sobre a utilização de sistemas de videoconferência no Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3498>. Acesso em 16 de fevereiro de 2022.

\_\_\_\_\_. **Resolução CNJ nº 341**, de 07 de outubro de 2020. Determina aos tribunais brasileiros a disponibilização de salas para depoimentos em audiências por sistema de videoconferência, a fim de evitar o contágio pela Covid-19. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3508>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2022.

\_\_\_\_\_. **Resolução CNJ nº 357/2020, de 26 de novembro de 2020**. Dispõe sobre a realização de audiências de custódia por videoconferência quando não for possível a realização, em 24 horas, de forma presencial. **Disponível em:** <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3595>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2022.

\_\_\_\_\_. **Resolução CNJ nº 372**, de 12 de fevereiro de 2021. Regulamenta a criação de plataforma de videoconferência denominada “Balcão Virtual”. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3742>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2022.

\_\_\_\_\_. **Resolução CNJ nº397**, de 01 de junho de 2021. Estabelece, no âmbito do Poder Judiciário, medidas para retomada dos serviços presenciais, observadas as ações necessárias para prevenção de contágio pelo novo Coronavírus – Covid-19, e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3977>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2022.

\_\_\_\_\_. **Relatório Audiência de Custódia 6 anos**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/relatorio-6-anos-audiencia-custodia.pdf>.

\_\_\_\_\_. **Manual de Arquitetura Judiciária para a Audiência de Custódia**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/11/manual-arquitetura-2021-11-11.pdf>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2022.

DYE, Thomas. Mapeamento dos modelos de análise de políticas públicas. In: **Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**. HEIDEMANN, F. G. e SALM, J. F. (orgs.). Brasília: Editora da Universidade de Brasília, pp, 99-128, 2009.

ERDMANN, Rolf Hermann. **Gestão da qualidade no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2016.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Avaliação de políticas públicas: por onde começar?** Um guia prático da metodologia do marco lógico. Fundação João Pinheiro, Diretoria de Políticas Públicas, Belo Horizonte, 2021.

HERTZBERGER, H. **Lições de arquitetura**. 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 6241: **Performance standards in building- Principles for their preparation and factors to be considered**. 1984.

KEINERT, Tania Margaret Mezzomo. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-92). **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 41-48, Junho, 1994.

LIMA, Tatiana Cristina; CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves. O Conselho Nacional de Justiça e as Reformas do Poder Judiciário: aspectos da Tecnologia da Informação. **XXXV Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 2011.

MATTOS, Aldo Dórea. **Planejamento e Controle de Obras**. São Paulo, SP: Pini, 2010.

MENDES, Diego Costa. *et al.* A realidade do trabalho *home office* na atipicidade pandêmica. **Revista Valor**, Volta Redonda, 5 (edição especial): 160-191., 2020. DOI 10.22408/reva502020655160-191. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/655>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2022.

NAHON, Samantha. Arquitetura Stricto Sensu Versus Justiça Lato Sensu - A contribuição da arquitetura para o realizar justiça no Brasil. **Anais do Seminário 6º PROJETER – O Projeto com Instrumento para a Materialização da Arquitetura: ensino, pesquisa e prática**. Salvador, 2013. Disponível em: <http://projedata.grupoprojetar.ct.ufrn.br/dspace/handle/123456789/867?show=full>. Acesso em 18 de fevereiro de 2022.

NOVAES, C.; LASSO, S.; MAINARDES, E. W. Percepções de qualidade do serviço público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 1, jan-mar, 2015, pp. 107-123 Universidade Federal Fluminense Rio de Janeiro, Brasil. DOI 10.12712/rpca.v9i1.498. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11206>. Acesso em: 13 dez. 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 27ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ONO, Rosaria; ORNSTEIN, Sheila Walbe; VILLA, Simone Barbosa; FRANÇA, Ana Judite Galbiatti Limongi. **Avaliação Pós-Ocupação – da teoria à prática**. São Paulo, Editora Oficina de Textos, 2018.

ORNSTEIN, Sheila Walbe; ROMÉRO, Marcelo de Andrade. **Avaliação Pós Ocupação do Ambiente Construído**. São Paulo, EDUSP/Studio Nobel, 1992.

ORNSTEIN, Sheila Walbe e BRUNA, Gilda Collet e ROMERO, Marcelo de Andrade. **Ambiente construído & comportamento: a avaliação pós-ocupação e a qualidade ambiental**. São Paulo: Nobel/Fauusp/Fupam., 1995

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

PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 45, n.1, jan.-mar., 2005.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade. Teoria e Prática**. Segunda Edição. São Paulo, Editora Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão da Qualidade no Processo**. S. Paulo, Atlas, 1995.

PERIARD, Gustavo. **Matriz GUT: Guia Completo, 2011**. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/>. Acesso em: 18 de fevereiro de 2022.

PIAUI. **Lei nº 3.716/79**. Lei de Organização Judiciária do Estado do Piauí - Lei Ordinária Nº 3.716, de 12 de dezembro de 1979. Disponível em: <http://www.tjpi.jus.br/antigo/uploads/legislacao/geral/203.pdf>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2022.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº242/19**. Disponível em: <http://www.diariooficial.pi.gov.br/diarios.php>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2022.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº249/20**. Disponível em:

<http://www.diariooficial.pi.gov.br/diarios.php>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2022.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº266/22**, de 20 de setembro de 2022. Dispõe sobre a Organização, Divisão e Administração do Poder Judiciário do estado do Piauí. Disponível em: [https://www.tjpi.jus.br/portaltjpi/wp-content/uploads/2022/09/doe-202209.20.pmd\\_-1.pdf](https://www.tjpi.jus.br/portaltjpi/wp-content/uploads/2022/09/doe-202209.20.pmd_-1.pdf). Acesso em: 23 de maio de 2023.

RHEINGANTZ, Paulo Afonso; BRASILEIRO, Alice; ALCANTARA, Denise de; AZEVEDO, Giselle Arteiro; QUEIROZ, Mônica. **Observando a qualidade do lugar: procedimentos para a avaliação pós-ocupação**. Rio de Janeiro: Coleção PROARQ, 2009.

SADEK, M. T. (org.). **Reforma do judiciário** [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2010.

SUBIRATS, Joan. Definición del problema. Relevância pública y formación de la agenda de actuación de los poderes públicos. In: SARAVIA, Enrique e FERRAREZI, Elisabete. **Análisis de políticas y eficacia de la administración**. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 1989.

TENÓRIO, Fernando Guilherme; CARVALHO TEIXEIRA, Marco Antônio. O conceito de gestão social e a democracia regressiva no Brasil após 2016. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, Universidade Federal de Viçosa, vol. 13, núm. 2, 2021.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL. **O que é Planejamento Estratégico?** O que você precisa conhecer do planejamento estratégico do Tribunal de Contas de Mato Grosso do Sul. Disponível em: [http://www.tce.ms.gov.br/portal-modernizacao/assets/downloads/planejamento\\_estrategico/o\\_que\\_e\\_planejamento\\_estrategico\\_do\\_tce\\_ms.pdf](http://www.tce.ms.gov.br/portal-modernizacao/assets/downloads/planejamento_estrategico/o_que_e_planejamento_estrategico_do_tce_ms.pdf). Acesso em: 18 de fevereiro de 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PIAUÍ. **Portaria nº 443/2011**, de 1º de março de 2011. Regulamenta os procedimentos relativos à implantação do sistema de priorização de obras no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Piauí.

\_\_\_\_\_. **Relatório da Presidência do TJPI Biênio 2014/ 2016**. Disponível em <https://www.tjpi.jus.br/portaldaestrategia/wp-content/uploads/2020/11/Relato%CC%81rio-da-Preside%CC%82ncia.pdf>

\_\_\_\_\_. **Provimento nº 8/2019**, de 15 de março de 2019. Regulamenta as resoluções nº 124/2018 e nº 128/2019, disciplinando a realização das audiências de custódia no plantão no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Piauí.

\_\_\_\_\_. **Resolução TJPI nº134/2019**. Altera a Resolução TJPI nº 128, de 04 de fevereiro de 2019, e estabelece novas disposições sobre a realização das audiências de custódia no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Piauí.

\_\_\_\_\_. **Resolução TJPI nº186/2020**. Institui o Serviço Integrado Multidisciplinar (SIM), no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Piauí, destinado a atender as instâncias

judiciais em matéria de família, violência doméstica contra mulher, infância e juventude, apoio ao idoso, composto por equipe técnica especializada.

\_\_\_\_\_. **Provimento nº86/2021, de 05 de agosto de 2021.** Disciplina a retomada das audiências de custódia, a serem realizadas, preferencialmente, por videoconferência, em todas as Comarcas do Estado do Piauí.

\_\_\_\_\_. **Resolução TJPI nº246/2021.** Altera a Resolução nº 109/2018, no que tange à lotação paradigma, e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 1280/2022,** de 18 de abril de 2022. Estabelece que, a partir do dia 02 de maio de 2022, deverão ser retomadas as atividades presenciais do Poder Judiciário do Estado do Piauí, no percentual de 100% (cem por cento) do quadro de pessoal das unidades judiciárias e administrativas, com a obrigatoriedade de registro eletrônico de frequência.

VAN BELLEN, Hans Michael. TREVISAN, Andrei Pittol. Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública.** 42(3):529-50, maio/Jun, 2008.

VENTURA, K. S.; SUQUISAQUI, A. B. V. Aplicação de ferramentas SWOT e 5W2H para análise de consórcios intermunicipais de resíduos sólidos urbanos. **Ambiente Construído,** Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 333-349, jan./mar. 2020. DOI 10.1590/s1678-86212020000100378. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ac/a/PjBPmYbmRGHktMHzFPzfV9t/?format=pdf>. Acesso em: 18 de fevereiro de 2022.

VIEIRA, Luciano José M.; PINHEIRO, Ivan Antônio. **Contribuições do Conselho Nacional de Justiça para a gestão do Poder Judiciário.** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008.



**APÊNDICE A- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE**

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO AO USUÁRIO

**Título:** Aplicação da Avaliação Pós-Ocupação no planejamento de obras do Poder Judiciário como ferramenta de Gestão da Qualidade no TJPI

**Versão:** janeiro/2023

**Pesquisadora Responsável:** Indira Cardoso Matos

**Pesquisador Assistente/ Orientador:** Prof. Dr. Denis Barros de Carvalho

**Endereço para contato com os pesquisadores:** Universidade Federal do Piauí. Centro de Ciências Humanas e Letras da Universidade Federal do Piauí. Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Campus Universitário Ministro Petrônio Portella - Ininga, Teresina - PI, 64049-550. Telefone: (086)3237.2169.

**E-mail pesquisador responsável:** [indiramatos@yahoo.com.br/](mailto:indiramatos@yahoo.com.br/)

A Avaliação Pós-Ocupação- APO é uma ferramenta de Gestão da Qualidade que considera o que está ao redor do ser humano, de acordo com suas experiências, circunstâncias, necessidades, desejos, ambiente natural e construído. Nesse contexto, esta metodologia é aplicada em processos de projeto de arquitetura, urbanismo e *design*, dando voz ao usuário quanto ao desempenho dos ambientes. O questionário é o instrumento de ordem quantitativa mais efetivo verificar o nível de satisfação dos usuários com o ambiente construído durante seu uso.

Considerando que a sua opinião é importante, convidamos o (a) Sr. (a) a participar, como voluntário (a) da pesquisa intitulada, **Aplicação da Avaliação Pós-Ocupação no planejamento de obras do Poder Judiciário como ferramenta de Gestão da Qualidade no Tribunal de Justiça do Estado do Piauí**, que está sob responsabilidade da pesquisadora INDIRA CARDOSO MATOS, aluna do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública pela Universidade Federal do Piauí- PPGP/UFPI e do pesquisador assistente DENIS BARROS DE CARVALHO, professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública pela Universidade Federal do Piauí- PPGP/UFPI

### INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA

- A pesquisa tem como objetivo aplicar o procedimento metodológico de Avaliação Pós-Ocupação nas edificações do Poder Judiciário do Piauí e sua participação consistirá em responder o questionário sobre sua satisfação com o ambiente judiciário, que terá duração em máxima de 10 minutos.
- Os resultados da pesquisa poderão contribuir no Planejamento Estratégico do Poder Judiciário. De acordo com a Resolução nº325/2020 - CNJ, o aperfeiçoamento da gestão administrativa contribui com a formulação, implantação e monitoramento de estratégias de acordo com as especificidades locais, regionais e próprias de cada segmento do Poder Judiciário, podendo ser produzida por magistrados,

\_\_\_\_\_  
Rubrica do Pesquisador Responsável

\_\_\_\_\_  
Rubrica do participante/responsável

Documento assinado digitalmente

Página 1 de 3



INDIRA CARDOSO MATOS  
Data: 08/03/2023 17:52:59-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>



Documento assinado digitalmente  
DENIS BARROS DE CARVALHO  
Data: 09/03/2023 11:44:22-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

servidores, sociedade e demais atores do sistema de justiça. O principal objetivo desse aperfeiçoamento é melhorar o serviço prestado ao cidadão pela eficiência operacional interna, humanização do serviço, desburocratização, simplificação de processos internos, fortalecimento da autonomia administrativa e financeira e adoção de boas práticas de gestão.

### **INFORMAÇÕES SOBRE A PARTICIPAÇÃO VOLUNTÁRIA**

Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar a fazer parte do estudo, rubriche as folhas e assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Em caso de recusa o (a) Sr.(a) não será penalizado (a) de forma alguma. O (a) Senhor (a) tem o direito de retirar o consentimento a qualquer tempo, sem qualquer penalidade.

O (a) senhor (a) não pagará nada para participar desta pesquisa e não haverá nenhum pagamento por sua participação, pois se trata de uma participação voluntária. Se por qualquer motivo houver algum custo decorrente especificamente de sua participação, estas serão assumidas pelos pesquisadores (ressarcimento de despesas).

A aplicação do questionário acerca do desempenho de uma edificação do Poder Judiciário poderá trazer risco de possível constrangimento, cansaço ou desconforto pelo tempo gasto no preenchimento e ao lembrar algumas sensações diante do vivido com situações desgastantes, no entanto, havendo algum destes ou outro risco, a participação poderá ser interrompida a qualquer momento, além do absoluto sigilo da sua participação, para que não seja gerado prejuízos para a atuação profissional ou para o usuário ao serviço.

São esperados como benefícios desta pesquisa, além de fornecer dados para avaliação de desempenho dos ambientes, a elaboração de um Produto Técnico, como resultado da pesquisa, e a publicação de pelo menos 1 (um) artigo científico em periódico de Qualis CAPES elevado (B1 ou superior), que poderão servir de referência para outros trabalhos na área de Arquitetura Judiciária ou Gestão Pública.

As informações extraídas dos questionários serão utilizadas somente com o objetivo da pesquisa, podendo ser divulgadas em eventos e publicações técnicas – científicas. No entanto, não haverá identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre os participantes, conforme as resoluções nº466/2012, nº510/2016 e nº580/2018 do Ministério da Saúde, que tratam de normas regulamentadoras de pesquisas que envolvem seres humanos.

As informações obtidas serão armazenadas por no mínimo por 5 (cinco) anos, sob a guarda do pesquisador responsável em arquivo impresso em pastas lacradas e em dispositivo de armazenamento de mídia protegido com senha. Após o tempo mínimo de armazenamento, as impressões serão

\_\_\_\_\_  
Rubrica do Pesquisador Responsável


\_\_\_\_\_  
Rubrica do participante/responsável

Página 2 de 3

Documento assinado digitalmente

 INDIRA CARDOSO MATOS  
Data: 08/03/2023 17:53:48-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Documento assinado digitalmente

 DENIS BARROS DE CARVALHO  
Data: 09/03/2023 11:44:22-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

trituras e os arquivos digitais serão excluídos dos dispositivos de armazenamento.

Os participantes terão acesso livre a todas as informações adicionais sobre o estudo, bem como o acesso ao resultado da pesquisa.

Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, você poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável ([indiramatos@yahoo.com.br](mailto:indiramatos@yahoo.com.br) ou endereço e telefone institucional) e consultar o Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da UFPI, localizado no Campus Amílcar Ferreira Sobral, na BR 343 KM 3,5, no Bairro Meladão, em Floriano – PI, CEP.: 64.808-605. O e-mail é [cepcafs@ufpi.edu.br](mailto:cepcafs@ufpi.edu.br) e o telefone é (89) 3577-0133



Documento assinado digitalmente

INDIRA CARDOSO MATOS

Data: 08/03/2023 17:56:11-0300

Verifique em <https://verificador.iti.br>

---

Indira Cardoso Matos  
Pesquisadora Responsável



Documento assinado digitalmente

DENIS BARROS DE CARVALHO

Data: 09/03/2023 11:44:22-0300

Verifique em <https://verificador.iti.br>

---

Prof. Dr. Denis Barros de Carvalho  
Pesquisador Assistente/ Orientador

### CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO VOLUNTÁRIO (A)

Eu, \_\_\_\_\_, CPF \_\_\_\_\_, abaixo assinado, após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e ter tido a oportunidade de conversar e ter esclarecido as minhas dúvidas com o pesquisador responsável, concordo em participar da pesquisa intitulada **Aplicação da Avaliação Pós-Ocupação no planejamento de obras do Poder Judiciário como ferramenta de Gestão da Qualidade no Tribunal de Justiça do Estado do Piauí**, como voluntário (a). Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pelo(a) pesquisador (a) sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade (ou interrupção de meu acompanhamento/ assistência/tratamento).

Local e data \_\_\_\_\_

Assinatura do participante: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Rubrica do Pesquisador Responsável

Documento assinado digitalmente



INDIRA CARDOSO MATOS

Data: 08/03/2023 17:54:39-0300

Verifique em <https://verificador.iti.br>

\_\_\_\_\_  
Rubrica do participante/responsável

Documento assinado digitalmente



DENIS BARROS DE CARVALHO

Data: 09/03/2023 11:47:40-0300

Verifique em <https://verificador.iti.br>

**APÊNDICE B- - TERMO DE ANUÊNCIA PARA A PESQUISA PELA INSTITUIÇÃO  
COPARTICIPANTE, QUE É O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PIAUÍ**

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ  
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
Campus Universitário Ministro Petrônio Portella

**TERMO DE ANUÊNCIA PARA A PESQUISA**

Instituição Coparticipante: Tribunal de Justiça do Estado do Piauí

Declaramos para os devidos fins que estamos de acordo com a execução do projeto de pesquisa intitulado Aplicação da Avaliação Pós Ocupação no planejamento de obras do Poder Judiciário como ferramenta de gestão da qualidade no Tribunal de Justiça do Estado do Piauí, sob responsabilidade da pesquisadora mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Indira Cardoso Matos, com o apoio do pesquisador assistente e orientador Prof. Dr. Denis Barros de Carvalho, com o objetivo de aplicar uma ferramenta de gestão da qualidade para avaliar o desempenho dos ambientes construídos, possibilitando subsidiar os futuros Planos de Obras do Tribunal de Justiça do Piauí, a partir do atendimento às necessidades objetivas e subjetivas do usuário que utilizam as unidades judiciárias. Assumimos o compromisso de apoiar o desenvolvimento da referida pesquisa a ser realizada nessa instituição. Declaramos conhecer e cumprir as Resoluções Éticas Brasileiras, em especial a Resolução 466/2012 do CNS. Informamos que para ter acesso a instituição e iniciar a coleta dos dados, fica condicionada a apresentação da Certidão de Aprovação por Comitê de Ética em Pesquisa.

Atenciosamente,

  
Bel. Henrique Luiz da Silva Neto

Secretário-Geral do Tribunal de Justiça do Estado do Piauí

**Assinatura e carimbo do responsável institucional**



Documento assinado digitalmente  
INDIRA CARDOSO MATOS  
Data: 10/02/2023 16:17:50-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>



Documento assinado digitalmente  
DENIS BARROS DE CARVALHO  
Data: 09/02/2023 16:00:35-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Indira Cardoso Matos  
Pesquisadora Responsável

Prof. Dr. Denis Barros de Carvalho  
Pesquisador Assistente

**APÊNDICE C - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA POSSE E UTILIZAÇÃO DE  
IMAGEM E SOM DE VOZ PARA FINS EDUCACIONAIS**

## TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA POSSE E UTILIZAÇÃO DE IMAGEM E SOM DE VOZ PARA FINS EDUCACIONAIS

Eu, \_\_\_\_\_, autorizo a utilização da minha imagem e som de voz, na qualidade de participante/entrevistado(a) no projeto de pesquisa intitulado “**APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO PÓS-OCUPAÇÃO NO PLANEJAMENTO DE OBRAS DO PODER JUDICIÁRIO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DA QUALIDADE NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PIAUÍ**”, que está sob responsabilidade da pesquisadora INDIRA CARDOSO MATOS, aluna do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública pela Universidade Federal do Piauí-PPGP/UFPI e do pesquisador assistente DENIS BARROS DE CARVALHO, professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública pela Universidade Federal do Piauí-PPGP/UFPI.

Minha imagem e som de voz podem ser utilizadas apenas para fins acadêmicos-científicos.

Tenho ciência de que não haverá divulgação da minha imagem nem som de voz por qualquer meio de comunicação, sejam elas televisão, rádio ou internet. Tenho ciência também de que a guarda e demais procedimentos de segurança com relação às imagens e sons de voz são de responsabilidade da pesquisadora responsável.

Deste modo, declaro que autorizo, livre e espontaneamente, o uso para fins de pesquisa, nos termos acima descritos, da minha imagem e som de voz.


Uma cópia ficará com a pesquisadora responsável pela pesquisa e a outra com o(a) participante.

( ) Li o Termo e concordo com a cessão

---


Teresina, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Participante

Documento assinado digitalmente  
 INDIRA CARDOSO MATOS  
Data: 10/02/2023 16:16:48-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

---

Indira Cardoso Matos  
Pesquisadora responsável

Documento assinado digitalmente  
 DENIS BARROS DE CARVALHO  
Data: 09/02/2023 16:20:00-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

---

Profa. Dr. Denis Barros de Carvalho  
Pesquisador Assistente - Orientador



**ANEXO A - PARECER DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA PROFISSIONAL  
PELA PLATAFORMA BRASIL**

**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP**

**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO PÓS-OCUPAÇÃO NO PLANEJAMENTO DE OBRAS DO PODER JUDICIÁRIO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DA QUALIDADE NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PIAUÍ

**Pesquisador:** INDIRA CARDOSO MATOS

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 67278123.5.0000.5660

**Instituição Proponente:** CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

**DADOS DO PARECER**

**Número do Parecer:** 5.975.924

**Apresentação do Projeto:**

Trata-se de um projeto sobre a aplicação da Avaliação Pós-Ocupação (APO) no planejamento de obras do Poder Judiciário como ferramenta de gestão da qualidade no Tribunal de Justiça do Estado do Piauí. A pesquisa abrange a análise do modelo de gestão vigente e os mecanismos da gestão da qualidade para a aplicação de metodologia de avaliação, bem como o cenário atual do planejamento de obras e modelo arquitetônico do Poder Judiciário do Piauí. O planejamento das obras do Tribunal de Justiça do Piauí baseia-se, essencialmente, em regulamentação promulgada pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, especialmente pela Resolução nº114/2010 - CNJ. Apesar de o processo metodológico do Poder Judiciário ser predominantemente caracterizado pelo modelo gerencial, a Resolução nº221/2016 do CNJ passou a tratar em suas resoluções sobre os princípios da gestão participativa e democrática na elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário e das políticas judiciais para o próprio CNJ. Três fatores tornam relevante esta pesquisa: a defasagem da aplicação das normativas nacionais e do Tribunal de Justiça do Piauí posteriores à Resolução nº114/2010 do CNJ em relação às instalações físicas das unidades judiciárias; a necessidade de avaliação do processo metodológico de planejamento de obras integradas às novas diretrizes; e a aplicação de elementos da gestão participativa no processo decisório do projeto arquitetônico. A metodologia da Avaliação Pós-Ocupação é uma ferramenta de gestão da qualidade para avaliar o desempenho dos ambientes construídos, possibilitando

**Endereço:** Campus Amilcar Ferreira Sobral, BR 343, KM 3,5; bloco didático-pedagógico, térreo

**Bairro:** Meladão

**CEP:** 64.808-605

**UF:** PI

**Município:** FLORIANO

**Telefone:** (89)3522-4619

**Fax:** (89)3522-2716

**E-mail:** cepcafs@ufpi.edu.br

Continuação do Parecer: 5.975.924

subsidiar os futuros Planos de Obras do Tribunal de Justiça do Piauí, a partir do atendimento às necessidades objetivas e subjetivas do usuário que utiliza as unidades judiciárias. Sobre a metodologia é importante destacar que: Na terceira etapa (coleta de dados), serão sistematizados os dados a respeito do atual modelo de planejamento de obras do TJPI, considerando o cenário da virtualização do processo judicial e do isolamento social (COVID-19). Nesta etapa, será investigado se o setor adequou a situação ao seu planejamento. Ainda nesta etapa de coleta de dados, serão sistematizados os dados a partir da observação dos espaços e das entrevistas com os usuários a respeito da infraestrutura das unidades judiciárias. O objetivo da etapa é compreender a experiência de gestão no âmbito do Poder Judiciário estadual e identificar os pontos que necessitam maior atuação diante das mudanças recentes. O meio inicial para esta etapa será através da observação nas edificações existentes. Quando não for possível a visita, a coleta de dados poderá ser realizada através de levantamento fotográfico enviados pelos servidores da unidade a ser analisada. O outro instrumento de coleta de dados desta etapa será através da aplicação questionários, baseado no processo metodológico da Avaliação Pós Ocupação, pois investiga o comportamento e a satisfação dos usuários no espaço de recorte. Os questionários deverão ser aplicados nas edificações do Poder Judiciário do Piauí, presencialmente, com os servidores, que possuem a percepção diária do espaço.

#### **Objetivo da Pesquisa:**

Analisar a viabilidade de aplicação da técnica da Avaliação Pós-Ocupação – APO como ferramenta da gestão da qualidade no setor de engenharia e arquitetura do Poder Judiciário do Estado do Piauí, para atendimento dos atuais parâmetros e diretrizes regulamentares (editados depois da Resolução nº114/2010 – CNJ) e das demandas decorrentes da percepção dos usuários. Além de: Identificar e analisar o atual Plano de Obras e as leis, resoluções, instruções, portarias e outras normas referentes à regulamentação que impactam na infraestrutura das unidades judiciárias; Compreender os modelos de gestão pública no setor de engenharia e arquitetura, que norteiam as tomadas de decisão para a prestação do serviço público; Identificar e aplicar as ferramentas da gestão da qualidade para o setor de engenharia e arquitetura; e Investigar o desempenho das edificações do Poder Judiciário do Piauí, por meio de estudo de caso.

#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

A pesquisadora apresenta risco de possível constrangimento, cansaço ou desconforto pelo tempo gasto no preenchimento e ao relembrar algumas sensações diante do vivido com situações desgastantes, no entanto, havendo algum destes ou outro risco, a participação poderá ser interrompida a qualquer momento, além do absoluto sigilo da sua participação, para que não seja

**Endereço:** Campus Amilcar Ferreira Sobral, BR 343, KM 3,5; bloco didático-pedagógico, térreo  
**Bairro:** Meladão **CEP:** 64.808-605  
**UF:** PI **Município:** FLORIANO  
**Telefone:** (89)3522-4619 **Fax:** (89)3522-2716 **E-mail:** cepcafs@ufpi.edu.br

Continuação do Parecer: 5.975.924

gerado prejuízos para a atuação profissional ou para o usuário ao serviço; que a que as informações extraídas dos questionários serão utilizadas somente com o objetivo da pesquisa, podendo ser divulgadas apenas em eventos e publicações técnicas – científicas; que não haverá identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre os participantes, conforme as resoluções nº466/2012, nº510/2016 e nº580/2018 do Ministério da Saúde, que tratam de normas regulamentadoras de pesquisas que envolvem seres humanos e que os participantes terão acesso livre a todas as informações adicionais sobre o estudo, bem como o acesso ao resultado da pesquisa. As informações obtidas serão armazenadas por no mínimo por 5 (cinco) anos, sob a guarda do pesquisador responsável em arquivo impresso em pastas lacradas e em dispositivo de armazenamento de mídia protegido com senha. Após o tempo mínimo de armazenamento, as impressões serão trituradas e os arquivos digitais serão excluídos dos dispositivos de armazenamento. E os benefícios esperados são: fornecer dados para avaliação de desempenho dos ambientes, a elaboração de um Produto Técnico, como resultado da pesquisa, e a publicação de pelo menos 1 (um) artigo científico em periódico de Qualis CAPES elevado (B1 ou superior), que poderão servir de referência para outros trabalhos na área de Arquitetura Judiciária ou Gestão Pública.

#### **Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

A pesquisa é relevante, por se tratar de uma ferramenta de gestão da qualidade para o planejamento do setor de obras do Poder Judiciário do Piauí, cuja metodologia, quando aplicada, interfere diretamente no processo construções das edificações judiciárias e valoriza a opinião do usuário no processo.

#### **Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

A pesquisadora apresenta os termos em anexo à plataforma referente ao solicitado pelo CEP.

#### **Recomendações:**

Foram feitos todos os ajustes das recomendações sugeridas.

#### **Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Foi acrescentado informações acerca de como serão minimizados os riscos, estando o projeto apto à sua execução.

#### **Considerações Finais a critério do CEP:**

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

**Endereço:** Campus Amilcar Ferreira Sobral, BR 343, KM 3,5; bloco didático-pedagógico, térreo  
**Bairro:** Meladão **CEP:** 64.808-605  
**UF:** PI **Município:** FLORIANO  
**Telefone:** (89)3522-4619 **Fax:** (89)3522-2716 **E-mail:** cepcafs@ufpi.edu.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
PIAUÍ/CAMPUS AMÍLCAR  
FERREIRA SOBRAL - UFPI



Continuação do Parecer: 5.975.924

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2075286.pdf	09/03/2023 17:04:55		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projetoassinado.pdf	09/03/2023 17:04:17	INDIRA CARDOSO MATOS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcleassinado.pdf	09/03/2023 17:04:01	INDIRA CARDOSO MATOS	Aceito
Orçamento	4orcamento.pdf	13/02/2023 16:41:41	INDIRA CARDOSO MATOS	Aceito
Cronograma	4cronograma.pdf	13/02/2023 16:41:27	INDIRA CARDOSO MATOS	Aceito
Declaração de Pesquisadores	01declaracaopesquisadores.pdf	11/02/2023 11:53:25	INDIRA CARDOSO MATOS	Aceito
Outros	09Termoimagem.pdf	10/02/2023 16:59:10	INDIRA CARDOSO MATOS	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	07Termoanuencia.pdf	10/02/2023 16:58:45	INDIRA CARDOSO MATOS	Aceito
Outros	06carta.pdf	10/02/2023 16:58:19	INDIRA CARDOSO MATOS	Aceito
Outros	LattesDenis.pdf	17/01/2023 16:43:33	INDIRA CARDOSO MATOS	Aceito
Outros	LattesIndira.pdf	17/01/2023 16:42:26	INDIRA CARDOSO MATOS	Aceito
Folha de Rosto	folha_rosto_cep.pdf	17/01/2023 15:59:50	INDIRA CARDOSO MATOS	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

FLORIANO, 30 de Março de 2023

Assinado por:

**Maria Augusta Rocha Bezerra  
(Coordenador(a))**

**Endereço:** Campus Amilcar Ferreira Sobral, BR 343, KM 3,5; bloco didático-pedagógico, térreo

**Bairro:** Meladão

**CEP:** 64.808-605

**UF:** PI

**Município:** FLORIANO

**Telefone:** (89)3522-4619

**Fax:** (89)3522-2716

**E-mail:** cepcafs@ufpi.edu.br