

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARIA CAROLINA DOMINGOS BATISTA MEDEIROS

O PROCESSO JUDICIAL DIGITAL E A EFETIVIDADE DA PRESTAÇÃO
JURISDICCIONAL NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARANÁ

CURITIBA
2013

MARIA CAROLINA DOMINGOS BATISTA MEDEIROS

O PROCESSO JUDICIAL DIGITAL E A EFETIVIDADE DA PRESTAÇÃO
JURISDICIONAL NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARANÁ

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública

Orientador: Prof. Marcos Wagner da Fonseca

CURITIBA
2013

RESUMO

O presente trabalho analisa o impacto da implantação do Processo Judicial Digital na qualidade do serviço público jurisdicional prestado pelo Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Focando principalmente sobre o elemento “efetividade do processo”, a análise procura mostrar os aspectos positivos e negativos promovidos pela adoção desta tecnologia, assim como propõe medidas que poderão maximizar os ganhos e minimizar as perdas. O sucesso da implantação destas medidas, entretanto, não dependerá da tecnologia, mas sim da vontade humana em explorar todo seu potencial.

Palavras-chave: Poder Judiciário. Processo Judicial Digital. Processos de trabalho.

LISTA DE SIGLAS

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

DTIC – DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

E-GOV – GOVERNO ELETRÔNICO

OAB – ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL

PROJUDI – SISTEMA DE PROCESSO JUDICIAL DIGITAL

PJE – SISTEMA DE PROCESSO JUDICIAL ELETRÔNICO

TI – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

TICs – TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

TJs – TRIBUNAIS DE JUSTIÇA

TJPR – TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMATICA | 1 |
| 1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO | 4 |
| 1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO | 5 |
| 2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA | 5 |
| 3. METODOLOGIA | 9 |
| 4. A ORGANIZAÇÃO | 10 |
| 4.1 DESCRIÇÃO GERAL: | 10 |
| 4.2 - DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA | 11 |
| 5. PROPOSTA | 15 |
| 5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA | 15 |
| 5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO | 16 |
| 5.3 – RECURSOS | 18 |
| 5.4 - RESULTADOS ESPERADOS | 19 |
| 5.5 - RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS | 20 |
| 6. CONCLUSÃO | 21 |
| 7. REFERÊNCIAS | 22 |
| ANEXOS | 24 |

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

A presença das TICs (Tecnologias da Informação e Comunicações) em nosso cotidiano já não é mais novidade. E o setor público não passa indiferente a esta revolução. Isto se reflete por meio das ferramentas de Governo Eletrônico (e-Gov), campo em que o Brasil possui destaque positivo em alguns destes serviços. Podemos destacar dois bons exemplos: a declaração do Imposto de Renda junto à Receita Federal, cujo processo de informatização se iniciou ainda nos anos 90, e ao processo eleitoral 100% informatizado, através das urnas eletrônicas, que permitiram um avanço, especialmente em termos agilidade e confiabilidade na apuração dos votos. Esta revolução também acontece no Poder Judiciário.

Uma visita ao sítio dos TJs (Tribunais de Justiça), na Internet, permite a constatação de que o Judiciário também se adaptou à era das TICs, disponibilizando variados serviços acessíveis a apenas alguns cliques de distância. A variedade e a qualidade destes serviços variam bastante de um TJ para outro. Enquanto alguns já se encontram em níveis avançados, outros ainda engatinham. No caso deste trabalho, os alvos da análise serão especificamente os serviços de TICs ofertados pelo Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR), dando especial destaque ao seu sistema de Processo Judicial Digital (PROJUDI).

O portal TJPR na Internet, além de ser o canal de comunicação institucional da justiça paranaense, com notícias e informações oficiais sobre a corte, possui uma grande oferta de serviços *on line* ao cidadão: consultas de andamento de processos judiciais em 1º e 2º graus de jurisdição, pesquisa de jurisprudência, acesso integral às sentenças e decisões, emissão de guias de recolhimento de custas e taxas, Diário da Justiça Eletrônico, peticionamento eletrônico, dentre outros diversos. Mas certamente, o mais requisitado e procurado, pelo público em geral e, sobretudo, pelos advogados, é mesmo o sistema de processo judicial digital PROJUDI. Mas o que é processo judicial digital (ou eletrônico)?

Num sentido amplo, trata-se do uso do computador e *softwares* específicos para as referidas atividades nos processos, sejam judiciais (*automação do Judiciário*), administrativos ou legislativos. Já num sentido estrito, diz-se da modalidade de administração processual em que a mídia ou objeto material do próprio processo (chamado *autos*) têm seu armazenamento principal sob

o formato de arquivos em computador, ou seja, eletrônicos, incluindo texto, figuras e elementos audiovisuais. (SLONGO, Mauro Ivandro Dal Pra, 2009).

O processo judicial digital também é conhecido como processo eletrônico ou processo virtual. O PROJUDI é apenas um dos sistemas de processo eletrônico disponíveis no país e, mesmo ele, possui diferentes versões em uso. Outros dois grandes sistemas usados no sul do país são o PJe (Justiça do Trabalho) e o e-Proc (Justiça Federal). As vantagens da adoção desta tecnologia são várias: economicidade, agilidade e transparência são algumas delas. Mas, como não poderia ser diferente, este novo paradigma também traz desvantagens, como veremos mais adiante.

A implantação do processo judicial digital no Brasil se fez possível com a promulgação da Lei Federal 11.419/2006, conhecida como “Lei de Processo Eletrônico”, que lançou as diretrizes básicas para a legitimação deste modelo de tramitação processual. Esta lei deu a segurança jurídica necessária para que estes softwares pudessem ser desenvolvidos. Em 2006, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) recebeu, por doação, os fontes do PROJUDI, cujo crédito pelo desenvolvimento é dos senhores André Luís Cavalcanti Moreira e Leandro de Lima Lira. A partir daí, o sistema foi difundido, ainda que a nível experimental, entre os TJs interessados em adotá-lo. Um dos que o adotou, em 2007, foi o TJPR. Neste Tribunal, diferentemente do que ocorreu em outros estados, uma equipe interna de analistas de sistema assumiu o desenvolvimento do sistema, independente do CNJ. E através do DTIC (Departamento de TICs) do TJPR, com apoio de outros setores, o sistema foi se expandido e implantado na justiça de 1º grau e parcialmente na justiça de 2º grau. Atualmente, o sistema é utilizado em todas as especialidades de varas (cíveis, família, infância e juventude) e juizados especiais, com exceção das varas criminais. O processo de desenvolvimento e implantação, contudo, não ocorreu sem percalços e sem polêmicas, enfrentando grande resistência de servidores, magistrados e advogados. Mas é fato que a adoção do processo judicial digital obrigou uma série de alterações nas rotinas de trabalho, cujos resultados ainda precisam ser melhormente avaliados, conforme faremos mais adiante.

Em relação especificamente ao PROJUDI paranaense, é importante, mesmo que resumidamente, explicar como se dá o acesso à Justiça por este meio. O sistema está disponível na Internet, 24 horas por dia, sete dias por semana e faz parte do leque de serviços *on line* disponíveis no sítio do TJPR. O advogado precisa

estar previamente cadastrado no sistema para acessá-lo, bem como qualquer outro tipo de usuário, seja ele externo ao Judiciário (advogados, Ministério Público, Polícia) ou interno (Juizes e servidores). O acesso ao sistema se faz mediante *login* e senha individuais. Uma vez cadastrado no sistema e, obrigatoriamente, munido de certificação digital, o advogado poderá atuar no sistema. Basicamente, existem duas formas de atuação “ativa” do advogado no sistema: o cadastramento de novos processos e o peticionamento em processos já existentes. O uso do sistema não é opcional. É obrigatório, ou seja, não será admitida outra forma de atuação escrita do advogado, que não seja através do sistema. Da mesma forma, a intimação dos advogados será também feita exclusivamente por meio do sistema, e não mais através do Diário da Justiça.

Importante frisar que o acesso à justiça se faz, necessariamente, por meio de advogado. O cidadão comum não pode dar entrada em processos sem estar formalmente assistido por um advogado. A exceção a esta regra é o Juizado Especial, popularmente conhecido como “Tribunal de Pequenas Causas”. Criados pela Lei 9099/95, os Juizados Especiais (Cíveis, Criminais e da Fazenda Pública) foram projetados como via para democratização do acesso à justiça. Especificamente nos Juizados Cíveis (e mais recentemente, nos da Fazenda Pública), é possível dar entrada em causas com valor de até 20 salários mínimos, sem assistência de advogados e com a promessa de um trâmite mais célere, informalizado e gratuito. Apesar das boas intenções, o tempo mostrou que os Juizados não conseguiram efetivar seus objetivos originais. A facilidade ao acesso e, especialmente, a total gratuidade, atraíram o público em escala colossal. Hoje em dia, os juizados sofrem com uma avalanche de processos, sobretudo os da chamada “indústria do dano moral”. No caso paranaense, some-se a isto o sucateamento pelo qual o sistema dos juizados foi submetido por muitos anos.

Se um indivíduo, desassistido de advogado, desejar entrar com um novo processo, ou se manifestar em um já existente, terá de fazê-lo pelas vias convencionais, ou seja, diretamente no Fórum, apresentando toda a documentação em papel. A inserção do processo dentro do PROJUDI será efetuada por um servidor da Justiça. Isto não é uma particularidade do PROJUDI paranaense. Nenhum sistema de processo eletrônico admite o peticionamento direto das partes, pois a legislação vigente não prevê esta possibilidade. Contudo, é possível que as

partes também recebam *login* e senha de acesso ao sistema, onde poderão acompanhá-lo integralmente, mas a interação só ocorre a nível consultivo.

Embora não seja o objetivo deste trabalho entrar em pormenores técnicos relativos ao sistema PROJUDI, é importante, nem que resumidamente, apresentar um pouco mais de informações a respeito dele e de seu funcionamento. O desenvolvimento do sistema é completamente controlado pelo DTIC do TJPR, bem como a administração e o seu suporte técnico. Seu desenvolvimento é baseado em software livre. Trata-se de um software que funciona via Internet, operando por meio de uma interface *web*, ou seja, as informações são exibidas e os dados são inseridos através de páginas. O sistema apresenta um enorme número de cadastros e controles, para as mais diversas finalidades e matérias judiciais, observando as particularidades de cada matéria (cível, penal, família, etc.), o que permite seu uso como ferramenta de controle estatístico. Os documentos nele inseridos estão no formato PDF, necessariamente certificados digitalmente. Não se trata meramente de um GED (Gestor Eletrônico de Documentos), já que ele não se resume a acumular documentos digitalizados. As informações são articuladas e os documentos “deslocam-se” virtualmente no espaço, sendo remetidos de um setor para outro, a fim de que as tarefas sejam cumpridas, inclusive podendo envolver entes externos ao Judiciário, como o Ministério Público, os Conselhos Tutelares e a Polícia, por exemplo. Uma vez implantado o sistema numa unidade judiciária, todos os novos processos são iniciados a partir do sistema e todos os atos acontecem dentro dele também. Isto vem exigindo uma grande adaptação de todos os operadores do direito.

1.2 Objetivo Geral do trabalho

Promover uma reflexão sobre os impactos que a adoção do processo judicial digital tem tido no âmbito do TJPR. O presente trabalho pretende ser uma leitura focada em Administração Pública, não se prendendo aos pormenores das Ciências Jurídicas ou da Tecnologia da Informação.

1.3 Justificativas do objetivo

A ausência de pesquisas relativas ao PROJUDI do Paraná e a necessidade de melhor mensurar os resultados da sua adoção na justiça deste estado.

2. Revisão teórico-empírica

O Poder Judiciário é alvo de críticas frequentes por parte da sociedade, normalmente expressadas através da imprensa ou de instituições da sociedade civil organizada. Um dos aspectos de maior criticidade é a famosa morosidade da justiça, isto é, a demora com que a prestação jurisdicional acontece. A “razoável duração do processo” é inclusive listada como garantia individual pela Constituição Federal, porém, é mais um dos muitos direitos que não se concretizam efetivamente, ao menos para a maior parcela dos brasileiros.

O brilhante jurista brasileiro Rui Barbosa, a “Águia de Haia”, já dizia que justiça tardia não é justiça, mas sim injustiça qualificada e manifesta. A morosidade processual conflita diretamente com o princípio da eficiência, um dos pilares da Administração Pública, ao lado da legalidade, da impessoalidade, da moralidade e da publicidade. Está consolidada a ideia de que a prestação jurisdicional, atividade final do Poder Judiciário, é ineficiente. Mas o que seria a prestação jurisdicional?

Com efeito, a jurisdição é uma das funções do Estado, por meio da qual, substituem-se os titulares dos interesses em conflito e, com imparcialidade, busca-se a pacificação, com justiça. Para isso, é necessário que o exercício da jurisdição dê-se por meio de um processo, onde haverá a atuação da vontade do direito objetivo que se aplica ao caso em concreto (CINTRA, Antônio Carlos de Araújo, 2004, p. 113).

Para que um processo deste tipo seja desencadeado, faz-se necessário que o solicitante, no caso o cidadão, consiga acessar o prestador do serviço. E isto costuma ser um ponto complexo na relação do cidadão com o Poder Público, de uma forma geral, não diferentemente com a Justiça. Aí entra um elemento crítico, que é a questão do atendimento ao público. As dificuldades e conflitos nesta relação cidadão *versus* Poder Público são uma das disfunções típicas da burocracia weberiana.

(...) a dificuldade de relacionamento com usuários externos (público) – algo impensável em instituições públicas – é manifestada pela imposição de

obstáculos (ou a resistência em removê-los) para a interação entre a Administração Pública e o usuário dos bens e serviços públicos (BERGUE, Sandro Trescastro, 2012, p. 71).

Isto é, o modelo burocrático tende a criar barreiras entre o cidadão e as autoridades públicas, o que não poderia acontecer. Tais barreiras se refletem no excesso de procedimentos que dão sentido negativo à palavra burocracia, como forma “disfarçada” de dificultar o acesso ao atendimento da demanda. Ao procurar o Poder Público, o indivíduo não é um cliente, mas sim um cidadão. O lucro de um órgão público não pode ser mensurado em moeda corrente, mas sim em bem estar do cidadão. Para que o atendimento seja efetivo, ele tem que ser tempestivo e suficiente. Tempestivo, pois deve ser feito em tempo razoável e o suficientemente rápido para atender as demandas do solicitante. E deve ser também suficiente, pois todas as etapas do processo devem ser cumpridas e todas as informações, prestadas.

O processo é, portanto, o meio pelo qual o Judiciário presta seu serviço jurisdicional. Os processos judiciais são processos de trabalho (ou organizacionais), no sentido “administrativo” da palavra, considerando que um processo é um conjunto de atividades (tarefas, procedimentos etc.), executadas de forma sequencial e contínua no tempo, necessárias e suficientes para geração de um resultado ou de um produto para um interessado, em contextos diretivos, normativos (leis e normas), de recursos (meios) e de aprendizado específicos. Os processos judiciais se enquadram na categoria “processos a pedido”, isto é, são provocados a pedido por um solicitante. A partir daí, passam por uma série de subprocessos internos até que, finalmente, geram um resultado, ou produto. No caso do processo judicial, o produto final será uma decisão ou sentença judicial, proferida por um magistrado.

Sendo os processos judiciais também processos de trabalho, é relevante que sejam assim analisados, sob a luz das diversas teorias administrativas. A otimização do fluxo processual passa, necessariamente, pela detecção dos chamados “gargalos”, ou seja, pontos de estrangulamento que ocasionam perdas e que comprometem o desempenho do processo como um todo.

Nesse contexto, a análise das condições de trabalho (métodos e processos organizacionais) tem por finalidade identificar as etapas críticas, os

“gargalos” e especialmente as atividades do processo que não agregam valor ao produto ou o fazem de forma menos eficiente (GOLDRATT, 1993).

Sobre esses devem recair a concentração dos esforços de racionalização dos processos, ou seja, das ações orientadas para a maximização do trabalho efetivo, da minimização do trabalho adicional e da eliminação das perdas (OHNO, 1997).

A sequência de atividades que compõe um processo sofre, ao longo do tempo, interferências de diversos fatores que influenciarão, positivamente ou negativamente, em seu desempenho geral. Parte destes fatores pode ser previsto e evitado, já outros, não. Por isto mesmo, a importância das organizações conhecerem seus processos organizacionais internos, de forma que se possam detectar quais são os fatores e onde estão os gargalos que comprometem a eficiência geral do sistema. No caso do processo judicial digital, podemos detectar como influentes no desempenho, apenas como exemplo, fatores como recursos tecnológicos (infraestrutura de TI) e os recursos humanos (servidores que operam o sistema de processo digital). O desempenho geral da organização dependerá, criticamente, do desempenho individual de cada um destes elementos e de como eles se relacionam entre si. Na prática, isto se reflete num processo judicial mais ou menos eficaz e mais ou menos eficiente.

Processos de trabalho, por óbvio, dependem do trabalho humano para acontecerem. O trabalho humano pode ser dividido em três categorias: trabalho efetivo, trabalho adicional e as perdas. Resumidamente, o trabalho efetivo é aquele que agrega valor ao bem ou serviço. O trabalho adicional é todo aquele que dá suporte à realização do trabalho efetivo e que apesar de não agregar valor ao serviço, é necessário e importante para a concretização do processo. E por fim, temos as perdas, que é justamente tudo aquilo que, além de não agregar valor ao serviço, também traz prejuízo ao processo todo. É a expressão do desperdício absoluto de recursos. No serviço público, a tolerância às perdas costuma ser maior.

Não somente no setor público, mas especialmente neste, em face da natureza de sua atividade e de outros componentes determinantes de sua dinâmica, os processos tendem a ser configurados de forma a resultar em expressivo componente de perda (rotulada como trabalho adicional) se comparado à dimensão da parcela de trabalho efetivo (BERGUE, Sandro Trescastro, 2012, p. 50).

Ou seja, há uma condescendência quase que natural com as perdas resultantes de trabalhos sem valor, que acabam sendo “disfarçados” de trabalho adicional, contudo, são tarefas desnecessárias e que geram prejuízos enormes aos atores do processo. Dentro do processo judicial convencional, isto é facilmente constatável. Há uma série de etapas e procedimentos desnecessários e que não se justificam, nem mesmo diante do truncado e complexo código processual brasileiro, convertendo-se em verdadeiros vícios. O processo judicial digital, por outro lado, pode representar a mudança deste quadro.

Dentro da realidade do processo judicial, podemos considerar como tempo efetivo aquele dedicado à produção de decisões e sentenças, que são tarefas executadas pelos magistrados, auxiliados pelos seus assessores. Também podemos considerar como trabalho efetivo o desenvolvido pelos advogados e pelo Ministério Público, que atuam em nome das partes do processo. Através da interposição de pedidos, eles interferem nas decisões do juiz, de maneira que agregam valor ao processo. Em decorrência das decisões tomadas, uma série de cumprimentos, que se traduzem basicamente na emissão de documentos diversos (cartas, mandados, alvarás, cartas precatórias, ofícios, etc.), terão de ser realizados. Estas atividades podem ser classificadas como tempo adicional, pois apesar de não agregarem valor ao processo, são indispensáveis para seu andamento. O atendimento ao público também se encaixa nesta categoria de tarefa. Contudo, no processo judicial convencional, cujo suporte é o papel, uma série de atividades, que, numa primeira análise, parecem ser parte do tempo adicional, são, na verdade, perdas, desperdícios de recursos. Mas uma tarefa só será perda caso haja uma forma alternativa, e mais eficaz, de ser feita. E o processo eletrônico seria justamente esta alternativa eficaz.

A eficiência dos processos, especialmente no que tange ao componente “trabalho”, exige que sejam buscadas alternativas com vistas à maximização do componente “efetivo”, seguido da minimização do trabalho “adicional” e da eliminação das “perdas”.(BERGUE, Sandro Trescastro, 2012, p. 53).

Outro aspecto relevante a ser considerado neste estudo, são os pontos de máxima utilização do recurso restritivo de capacidade operativa, mais conhecidos como “gargalos”. Eles também prejudicam o desempenho do processo. Uma organização só pode conhecer seus gargalos, se possuir algum nível de formalização dos seus procedimentos. O mapeamento de processos internos e externos é a melhor maneira de conhecer o próprio trabalho realizado. No TJPR, não

existe qualquer ação institucionalizada neste sentido, existindo apenas ações isoladas. Apenas através do mapeamento dos processos será possível identificar os gargalos e resolvê-los, por meio da correta alocação dos recursos, nos pontos de maior restrição e criticidade.

Assim, a melhoria do desempenho global de uma organização pública depende, entre outros fatores, da análise, do diagnóstico e do aperfeiçoamento dos seus processos de trabalho. (BERGUE, Sandro Trescastro, 2012, p. 47).

O conceito central desse postulado teórico é, portanto, a “restrição”. Os sistemas, em geral, possuem limitações que impõem obstáculos ao seu melhor desempenho orientado para o alcance dos objetivos organizacionais. O resultado da atuação das organizações como sistemas deve preponderar em relação ao desempenho de suas partes componentes. Se alguma dessas partes integrantes (ou atividades, se tomada a perspectiva de processos) representa um “afunilamento”, ou gargalo no fluxo de produção, o nível de produtividade desse elemento determinará a produtividade global do sistema. (BERGUE, Sandro Trescastro, 2012, p. 48).

Neste sentido, o advento do processo digital no âmbito do Poder Judiciário foi uma inovação sem precedentes, e revolucionária, pois foi construído objetivando ser a alternativa capaz de eliminar tarefas “braçais” e repetitivas, aumentando o tempo efetivo e diminuindo o tempo adicional no processo de trabalho, e, sobretudo, deve ser capaz de eliminar as perdas ou no mínimo, reduzi-las a um nível abaixo do atual.

Agora, voltando o foco para a realidade do processo judicial digital paranaense, até que ponto este objetivo tem sido alcançado? E de que formas o seu desempenho pode ser otimizado?

3. Metodologia

O presente trabalho é uma pesquisa bibliográfica e documental, baseada, sobretudo, em estudos sobre a legislação vigente sobre o tema “Processo eletrônico”, consultada principalmente no sítio do PROJUDI no Portal TJPR. Uma importante fonte de dados foi o Portal do TJPR na Internet. Também foram pesquisadas reportagens publicadas na imprensa local no decorrer do período estudado. As apostilas deste curso de Especialização em Gestão Pública também foram fonte de consulta.

Outra importante fonte de dados é a pesquisa de opinião realizada com 14 servidores do TJPR, todos eles usuários do sistema PROJUDI, onde foram

apresentadas cinco questões de múltipla escolha, onde a ideia foi permitir que estes servidores transmitissem algumas impressões pessoais relacionadas à operação do sistema. O questionário está no Anexo.

4. A Organização

4.1 Estrutura e orçamento

O Poder Judiciário do Paraná pode ser basicamente dividido em dois níveis: O 1º e o 2º grau de jurisdição, sendo que o primeiro está subordinado ao segundo. Cabe também ao 2º grau à gerência administrativa da Justiça paranaense. A estrutura administrativa é composta por departamentos especializados em diversas áreas, como engenharia, informática, serviços gerais, dentre vários outros. É uma organização bastante complexa, composta por uma rede de Fóruns, espalhados em 160 cidades do estado e atualmente conta com cerca de 10 mil colaboradores. Como já explanado anteriormente, o seu “produto” é o serviço público jurisdicional.

Os membros do Poder Judiciário são os juízes e são eles os ocupantes dos principais cargos estratégicos dentro da organização. Cada gestão tem mandato de dois anos e a alta cúpula é composta por desembargadores eleitos democraticamente, entre seus pares. Constantemente alvo de críticas pela prática de irregularidades (especialmente após ter sido inspecionado duas vezes pelo CNJ), pela baixa produtividade de seus juízes e por diversos outros fatores, o TJPR vive um momento em que tenta se transformar, adotando boas práticas administrativas e tecnologias gerenciais modernas. Ao mesmo tempo, luta internamente contra uma resistente cultura organizacional historicamente marcada pelo patrimonialismo e a condescendência com desvios e falhas praticadas por servidores e juízes.

Em relação ao seu orçamento, o TJPR teve à sua disposição R\$ 1.808.461.489, no ano de 2012. É um orçamento que inclui os repasses das receitas tributárias e também receitas próprias do Poder Judiciário, oriundas das custas processuais, que compõe dois fundos principais, o FUNJUS (Fundo da Justiça) e o FUNREJUS (Fundo de Reequipamento da Justiça). Este último destina-se sobretudo ao custeio e ao investimento em infraestrutura, não podendo ser usado para o pagamento de salários.

4.2 - Diagnóstico da situação-problema

Em setembro de 2012, o jornal Gazeta do Povo publicou uma reportagem de título “*O Polêmico Projudi*”, cujo tema era o sistema de processo judicial digital em uso na justiça paranaense. Na matéria, trunfos e falhas do sistema foram expostos. Advogados e juízes foram ouvidos.

Com cerca de um milhão de processos cadastrados, e após cinco anos de funcionamento, o processo eletrônico utilizado na Justiça Estadual do Paraná, o Projudi, mostrou-se uma alternativa de promessa de mais rapidez e menos burocracia na tramitação dos processos. Na prática, porém, a inovação tecnológica entrega, em vários casos, lentidão, em vez de agilidade, e quedas repentinas de sistema, o que traz percalços para o trabalho do advogado e também do juiz.(NEITSH, Joana, 2012).

Trabalhar com um sistema que trava ou cai diversas vezes faz parte da rotina da advogada Cintia Luiza Tondin. Ela conta que muitas vezes está incluindo informações no sistema, quando o Projudi "cai". Nestes casos, é preciso recomeçar todo o trabalho. E o que deveria ser menos burocrático acaba, muitas vezes, tornando o trabalho mais demorado.(NEITSH, Joana, 2012).

Mas o que parece simples pode levar muito tempo se o Projudi não responder. “Se o sistema não funciona, não acontece nada”, diz Nilce. A comarca em que a juíza trabalha foi a primeira a trabalhar com o processo eletrônico no estado. (NEITSH, Joana, 2012).

Embora a reportagem tenha sido publicada há mais de um ano, quem lida diariamente com o PROJUDI sabe que pouca coisa mudou neste aspecto do sistema, que continua pecando no quesito “estabilidade”. Nota-se que a palavra burocracia é usada de forma pejorativa na reportagem. A informatização do processo trouxe com ela a expectativa da diminuição da burocracia, contudo, ao não funcionar plenamente, o usuário se sente frustrado, pois a almejada facilitação do acesso à Justiça acaba não se concretizando.

Embora a pesquisa mencionada no item 3 tenha sido realizada apenas com usuários internos do PROJUDI, o resultado da pesquisa mostra que o principal problema apontado é justamente os frequentes episódios de instabilidade ou indisponibilidade do sistema: 78,6% dos pesquisados apontaram este como sendo o principal fator que impacta negativamente na efetividade do processo judicial digital, reduzindo sua capacidade de melhorar os processos de trabalho.

Conforme dados do “Processômetro”, disponível no Portal TJPR, houve uma significativa evolução no número de processos digitais iniciados. A evolução

impressiona pela rapidez com que aconteceu. Em 2011, 56% dos processos eram físicos. Apenas dois anos depois, os físicos passaram a representar apenas 28% do total de processos novos! No momento em que este trabalho é redigido, o número de processos digitais supera o de processos físicos em quase 500 mil. Tal crescimento é fruto da continuidade na implantação do sistema, que apesar das duras críticas, não foi interrompida e foi capaz de sobreviver às descontinuidades administrativas e à natural resistência às mudanças que qualquer iniciativa tão vanguardista enfrenta, sobretudo no contexto do setor público.

O juiz Marcelo Bertasso, da 2ª Vara Cível de Umuarama, autointitula-se como “um entusiasta do Projudi”. Com o sistema, ele já conseguiu concluir um processo em oito dias – desde o momento em que a petição foi protocolada até a sentença ser proferida. Se fosse em um processo físico, uma ação civil pública semelhante àquela que ele julgou em praticamente uma semana, levaria, em média, sete meses para ser concluída, de acordo com o juiz. (NEITSH, Joana, 2012).

Bertasso ressalta que uma das vantagens do Projudi é a eliminação do “trabalho braçal”. Com o processo eletrônico, não se perde mais tempo com tarefas mecânicas e burocráticas, como furar os processos, colocar capa e aguardar a publicação no Diário da Justiça. A cada despacho são necessários, pelo menos, dez cliques, como conta a juíza Nilce Regina Lima, do juizado especial de Campo Largo, na região metropolitana de Curitiba. (NEITSH, Joana, 2012).

A aceitação do sistema por parte da magistratura também não se deu de forma tranquila. Naturalmente, as opiniões são diversificadas. Mas é interessante avaliar as opiniões acima. O magistrado destaca que o sistema elimina uma série de etapas “braçais”, de forma que torna os procedimentos mais enxutos e racionaliza o processo como um todo, aumentando o tempo efetivo e diminuindo o tempo adicional, além de eliminar possíveis perdas.

Por outro lado, a magistrada destaca que o *layout* do sistema não facilita a vida do operador, uma vez que são necessários vários cliques para compor um simples despacho, tarefa que, segundo ela, na forma convencional do papel, poderia até ser feita mais rapidamente. Este também foi o segundo problema mais apontado na pesquisa (problemas no *layout* do sistema), escolha de 21,43% dos pesquisados. Ou seja, mais uma vez o usuário sente-se frustrado, porque imaginava que a informatização traria uma agilidade maior que a obtida na prática.

Analisando o provimento 223/2012, que regulamenta o uso do sistema PROJUDI no âmbito interno do TJPR, e a Lei 11.419/2006, constatamos que é visível a tentativa de promover a desburocratização do processo judicial, ao eliminar etapas desnecessárias ou redundantes.

2.21.6.1 - É dispensada a lavratura e a inserção de certidões, no processo virtual, quando a movimentação processual indicar o ato praticado.

Art. 9º No processo eletrônico, todas as citações, intimações e notificações, inclusive da Fazenda Pública, serão feitas por meio eletrônico, na forma desta Lei.

É evidente o esforço em desenvolver dentro do PROJUDI funcionalidades que otimizem o processo, promovendo ganhos inegáveis. Podemos citar duas delas: intimação/ citação *on line* e a carta precatória eletrônica. A primeira funcionalidade tornou o procedimento de intimação dos advogados, e a citação da fazenda pública, bastante rápidos e facilitados. Nos processos que tramitam em meio eletrônico, a intimação dos advogados é feita através do sistema. O advogado, através do seu *login* e senha, verifica sua agenda de intimações e toma ciência das mesmas, iniciando a contagem dos prazos legais aos quais estão submetidos pelo código processual. Anteriormente ao advento do PROJUDI, no processo convencional, o advogado tinha de ser intimado através do Diário da Justiça. Dependendo do nível de informatização da unidade judiciária, a tarefa de intimar um advogado poderia ser trabalhosa e nada prática. O ganho promovido por esta funcionalidade, que existe desde os primórdios do sistema, é incontestável. Outra funcionalidade que merece destaque, embora com alcance limitado, é a Citação *on line* da Fazenda Pública. Quando um ente público, de todas as esferas, de administração direta ou indireta, é réu num processo, ele precisa ser citado. Citação é a chamada do réu ao processo, instrumento legal pelo qual ele toma conhecimento que está sendo processado. O que antes dependia da elaboração de um mandado, que então seria distribuído e cumprido por um oficial de justiça, passou a ser feito com apenas alguns cliques. Contudo, a funcionalidade não está ativa para todos os entes públicos e não está disponível para a citação de pessoas jurídicas e físicas privadas, embora a Lei 11.419/2006 permita seu uso também para estes. Estas duas funcionalidades (citação e intimação *on line*) foram as escolhidas, dentre as opções sugeridas aos pesquisados, como as que mais impactaram positivamente na efetividade do processo, promovendo drástica redução no tempo de cumprimento destes procedimentos. Foi a escolha de 71,42% dos pesquisados. O restante dos pesquisado elegeu a funcionalidade da Carta Precatória Eletrônica como a que foi mais positivamente impactante no processo de trabalho. Cabe aqui uma breve explicação sobre a finalidade das cartas precatórias. Carta precatória é uma espécie

de mandado, porém, é cumprido em outra comarca, diferente daquela em que o processo principal tramita. Uma comarca “depreca” a outra, para que esta cumpra algum ato dentro do seu território de jurisdição, como uma intimação de uma testemunha ou a citação de um réu, por exemplo. No processo convencional, a carta precatória tem que ser elaborada, assinada, envelopada e enviada através do correio. O lapso de tempo entre a expedição da carta, seu cumprimento na comarca deprecada e finalmente sua devolução à comarca de origem, pode levar de semanas até anos, sem considerar que as chances da carta voltar “negativa” (sem sucesso) é muito grande. Já na Carta Precatória Eletrônica, todo este processo fica simplificado. No PROJUDI, as comarcas do Paraná em que este sistema está implantado, trocam cartas precatórias eletronicamente. Todo o processo braçal de imprimir, envelopar, selar, enviar pelo correio foi substituído por uma tarefa feita em alguns minutos. Ainda assim, a carta precisará ser cumprida pelo deprecado, o que dependerá exclusivamente de ações humanas.

Voltando aos resultados da pesquisa mencionada no item 3, 90,8% dos pesquisados responderam que acreditam que o PROJUDI “eliminou uma série de etapas (no trabalho da secretaria), havendo ganho geral na efetividade do processo”. Já quando esta mesma pergunta foi feita novamente, mas desta vez perguntando-se a respeito dos procedimentos internos do gabinete (atuação dos juízes e assessores), o resultado foi menos favorável, mas ainda assim positivo para o sistema: 78,6% acreditam que sua adoção promoveu um ganho geral na efetividade do processo.

Ainda em relação à pesquisa realizada, o ponto que pareceu causar maior apreensão entre os pesquisados foi em relação ao acesso à justiça. Quando a pergunta foi relativa a este aspecto, metade dos pesquisados, disse que acredita que o sistema facilitou o acesso à justiça tanto para advogados quanto para às partes (que aqui devem ser entendidas como os cidadãos em geral). Por outro lado, a outra metade pensa que o acesso só foi facilitado aos advogados e que o acesso das partes tornou-se ainda mais dificultado. Aqui, nota-se que os servidores que responderam à pesquisa e que lidam com a realidade diária da justiça, percebem que o processo judicial digital acabou reforçando o abismo que, importante dizer, já existia entre o cidadão e a justiça, por conta da excessiva internalização promovida pelo modelo burocrático de administração, assunto já tratado anteriormente. Tal fato chega a ser paradoxal, uma vez que o processo judicial digital deveria promover

justamente a publicidade e a transparência. Como explicado anteriormente, é possível que as partes, assistidas ou não de advogado, acessem os seus processos, mediante solicitação de *login* e senha, perante a secretaria onde tramita sua causa. Desnecessário dizer que o cidadão em questão precisará, antes de tudo, ter acesso à Internet para que possa acompanhar a tramitação dos seus autos. Caso contrário, ela não verá integralmente o próprio processo ou, se tiver advogado, não poderá nem se quer fiscalizar a atuação do mesmo na causa, o que era possível antes, no balcão da vara, folheando o processo no papel.

Neste momento que se deve considerar o seguinte fato: o elevado grau de exclusão digital em nosso país. Conforme dados do último censo do IBGE, 33% dos brasileiros possuem acesso à rede mundial de computadores. O estado do Paraná é o quarto colocado no ranking por estados, com 38,71% dos paranaenses “conectados”. O estado líder é o Distrito Federal, com 58,69%. O último colocado é o Maranhão, com apenas 10,98%. Apesar da boa colocação no ranking nacional, não podemos ignorar que mais da metade dos habitantes do Paraná não possui acesso à Internet. Esta parcela da população teria grandes dificuldades em acessar um processo judicial digital. E ao que tudo indica, não existe qualquer esforço ou preocupação do TJPR com este fato, pois não há notícia de qualquer estrutura de informática destinada à consulta de processos para aqueles que possuem processos em trâmite no meio digital.

A partir do momento que governos adotam serviços digitais, disponíveis pela Internet, mas sem proporcionar ao público estruturas facilitadas de acesso a estes serviços, a tecnologia acaba tornando-se óbice ao pleno exercício da cidadania. Tal fato deve ser preocupação de todas as esferas de governo e de todo o Poder Público, sendo dever deste promover políticas públicas de democratização no acesso aos serviços de *e-gov*.

5. Proposta

5.1 Desenvolvimento da proposta

A cultura organizacional presente no TJPR, de forma não muito diferente do que acontece em outros órgãos públicos, é marcada pela prevalência da política sobre a

técnica, o que resulta em decisões, muitas vezes, de qualidade questionável. Neste ambiente de administração “semiprofissional”, a tendência é que haja pouca preocupação com a efetividade do trabalho realizado, o que é profundamente lamentável. É algo sintomático das administrações burocráticas, com traços patrimonialistas.

O mapeamento de processos de trabalho é uma das tecnologias gerenciais mais difundidas no mercado. Dentro desta proposta, ela tem papel central, até mais importante que as melhorias propostas para o sistema PROJUDI. Apenas conhecendo como seus trabalhos são realizados, quais são as etapas e recursos necessários para a concretização dos trabalhos demandados, será possível viabilizar a execução desta proposta.

Apenas com a conscientização dos servidores, diretores setoriais e magistrados da cúpula diretiva, será possível implantar um mapeamento de processos de qualidade e abrangente, capaz de trazer a tão necessária racionalização na utilização dos recursos disponíveis.

5.2 Plano de implantação

A proposta a seguir será focada em quatro elementos: clientes (e processos de trabalho) internos e clientes (e processos de trabalho) externos, conforme será detalhado adiante.

| Processos e clientes internos |
|---|
| Problema: Instabilidades e indisponibilidades do sistema PROJUDI |
| Solução: Não cabe, neste trabalho, entrarmos em questões pormenorizadas relativas à Tecnologia da Informação. Contudo, os aspectos estabilidade e disponibilidade do sistema são cruciais para seu sucesso. Quando o sistema fica indisponível, o prejuízo para todos, clientes e processos, internos e externos, é imenso. Do ponto de vista financeiro, quando um servidor deixa de trabalhar porque o sistema está indisponível, o custo da sua hora de trabalho será o custo de uma hora improdutiva. Do ponto de vista dos processos de trabalho interno, a indisponibilidade representa a interrupção do mesmo, constituindo perda. Há aparente insuficiência de recursos de TI. Cabe ao DTIC do TJPR constatar quais são os gargalos estruturais existentes em seus processos internos e implantar metodologias de gerenciamento de incidentes e de governança de TI. |

Problema: *Layout* complicado do sistema PROJUDI

Solução: As queixas relacionadas ao *layout* do sistema, isto é, ao “desenho” e da disposição das informações nas telas do sistema, são bastante frequentes. Normalmente isto se reflete em um elevado número de “cliques” para que a ação desejada seja concluída. Embora o fator “complicação” seja avaliado subjetivamente, investir em melhorias deste aspecto podem representar ganhos, elevando o tempo efetivo e diminuindo o tempo adicional na execução dos processos, bem como minimizando as perdas. Para evitar que critérios subjetivos acabem gerando conflitos entre os usuários, a melhor forma de discutir isto seria através da composição de uma comissão mista formado por representantes dos usuários internos e externos do sistema.

Problema: Necessidade de criar e expandir funcionalidades que promovam a automação de procedimentos, através do sistema PROJUDI

Solução: O sucesso do sistema depende do nível de automação que ele pode promover, especialmente quando esta automação promove a redução no tempo adicional e nas perdas. Embora o sistema já possua uma série de funcionalidades deste tipo, já mencionadas anteriormente, elas precisam ser ampliadas. Um exemplo é a citação *on line*, hoje restrita à citação de entes públicos. Expandir este recurso para a citação dos chamados “grandes litigantes” (empresas que frequentemente são processadas no Judiciário como, por exemplo, bancos e telefônicas), traria imensos ganhos ao processo.

Problema: Desconhecimento dos seus processos de trabalho interno

Solução: Como dito anteriormente, o TJPR desconhece seus processos internos de trabalho. Sem conhecê-los a fundo, não consegue identificar fatores como perdas e gargalos. Urge a necessidade de um projeto amplo de mapeamento de processos, o que pode ser feito através de contratação de consultoria externa e com a capacitação de agentes internos para que o mapeamento aconteça em todas as unidades judiciais e administrativas.

Processos e clientes externos

Problema: Baixo nível de integração do PROJUDI com sistemas informatizados usados por outros poderes

Solução: Embora não tenha sido mencionado anteriormente, este é um problema de grande impacto. Ao não ser interligado com sistemas informatizados usados por outros poderes, há perdas enormes no processo. O Poder Judiciário do Paraná inovou ao propor uma forma totalmente nova de tramitar seus processos, contudo, os outros poderes, também atores do processo, não vêm acompanhando esta mudança no mesmo ritmo, existindo um descompasso. Desta forma, um inquérito policial, por exemplo, é enviado em meio físico ao Judiciário, que tem de digitalizá-lo e cadastrá-lo no PROJUDI. Tal fato se repete em diversas outras situações. Uma política de integração dos sistemas informatizados se faz mais necessária do que nunca. Uma vez integrados, o processo todo seria beneficiado, gerando eficiência.

Problema: Dificuldade das partes acessarem seus processos

Solução: Este problema, como mencionado anteriormente, é fruto da exclusão digital vigente em nosso país. Cabe ao TJPR instalar infraestruturas de TI, ao menos nos maiores Fóruns do estado, disponíveis para que o público em geral acesse seus processos que tramitam no PROJUDI. Funcionários podem ser disponibilizados com a finalidade de orientar o público, tanto em relação ao uso do sistema, quanto em relação às questões processuais. Igualmente, estruturas como estas podem ser disponibilizadas para os advogados, em parceria com a OAB.

Problema: Ausência de divulgação dos benefícios promovidos pela tramitação eletrônica dos processos, bem como a ausência de estudos mais aprofundados acerca do tema

Solução: Há um aparente descaso do TJPR em relação ao *marketing* que deveria envolver a adoção de uma solução tecnológica tão radical. Um bom exemplo está no site do PROJUDI. Há estatísticas, porém, muito limitadas, mostrando apenas alguns totais, ou seja, o volume de processos tramitando através deste sistema. São informações que, por si só, pouco dizem. O TJPR deveria preocupar-se em promover um marketing positivo mais amplo, apresentando dados e números que de fato mostrem as vantagens desta modalidade, especialmente em relação aos clientes externos.

5.3 – Recursos

Processos de trabalho dependem de recursos de diversas naturezas, como recursos financeiros, humanos e tecnológicos.

Em relação aos recursos financeiros, o TJPR conta com um invejável orçamento (mencionado no item 4), que o dá grande margem para que sejam contratados e implantados projetos de profissionalização da sua gestão, como por exemplo a implantação de um projeto amplo de mapeamento de processos de trabalho. Contudo, apesar das muitas promessas feitas, especialmente as contidas no seu Planejamento Estratégico, pouco foi feito de efetivo neste sentido. O que fica aparente, é que este tipo de medida não é prioridade para os seus administradores.

Em relação aos recursos humanos, será fundamental o investimento em capacitação dos servidores. Capacitação em mapeamento de processos internos, bem como capacitação para a plena utilização das funcionalidades do sistema PROJUDI. Apenas conhecendo e dominando os processos internos, será possível aos servidores avaliar formas de melhor realizar as tarefas. Em relação ao PROJUDI, boa parte das falhas reside na falta de capacitação dos servidores em operá-lo, o que pode ser atribuído ao insuficiente investimento em treinamento e à alta rotatividade dos servidores. Sem o pleno uso dos recursos providos por este sistema, especialmente as funcionalidades que automatizam tarefas, a efetividade do processo sai prejudicada.

Em relação aos recursos tecnológicos, cabe ao DTIC gerir de forma mais eficiente e eficaz seus recursos. Importante mencionar que, em 2012, o orçamento do TJPR gasto e investido em TICs superou os 50 milhões de reais. São cifras invejáveis, se comparado aos gastos de outros Tribunais. Entretanto, faz-se necessário mensurar até que ponto este nível de investimento tem sido traduzido em um nível de serviço de qualidade, assim como falta mensurar quanto está se deixando de gastar com outros recursos materiais, que eram necessários para a tramitação dos processos em papel.

5.4 - Resultados esperados

Há uma infinidade de indicadores possíveis para a mensuração dos resultados esperados. Apenas para citar alguns exemplos:

- 100% das unidades judiciárias usando o PROJUDI: é condição necessária para que os resultados seguintes sejam atingidos. O sistema precisa ser implantado em todas as unidades judiciárias, de 1º e 2ª instâncias.

- Diminuição no tempo médio de tramitação dos processos: este indicador é, provavelmente, o mais representativo. Quanto menor o tempo médio de tramitação, mais rápido o “produto” do processo será entregue, ou seja, a sentença.
- Diminuição na taxa de congestionamento: esta taxa é comumente utilizada para mensurar a celeridade processual. Ela relaciona dois valores: o número de processos julgados num período *versus* o número de novos processos autuados naquele mesmo ano. Quanto menor a taxa de congestionamento, melhor, pois indica que mais processos são terminados do que novos são iniciados.
- Redução nos custos de gerenciamento dos processos: a gestão dos processos judiciais em meio físico (papel) consome grande quantidade de recursos. O processo judicial digital, se por um lado demanda enormes investimentos em TICs, por outro gera um efeito econômico imenso. A busca pela forma de gerir de forma mais eficiente estes recursos deve ser constante. O processo judicial digital libera recursos financeiros e humanos para melhores aplicações.

5.5 - Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

O principal risco de tentar mudar uma realidade, é a famosa “resistência às mudanças”, elemento presente em todas as organizações, com maior intensidade nas organizações públicas. Isto pode ser minimizado com a comunicação interna adequada, como a utilização de ferramentas de *endomarketing*, cujo objetivo seria o de convencer todos os atores do processo que o processo judicial digital é uma evolução natural do processo judicial e uma mudança de paradigma necessária.

Outro risco inerente a esta mudança é o fator “celeridade *versus* qualidade”. O sistema informatizado aumenta a capacidade de processar, contudo, pode não garantir que isto seja feito com a qualidade desejada. Ou seja, o processo pode ser célere, mas a qualidade dos produtos intermediários e finais pode não ser a melhor.

Por último, existe o risco do CNJ introduzir compulsoriamente outro sistema de processo judicial digital, o PJe (sigla de Processo Judicial Eletrônico), impedindo que outros sistemas similares continuem sendo implantados pelos Tribunais. A intenção do CNJ é que todos os tribunais do país passem a utilização a partir de 2014,

mesmo que ainda parcialmente. Tal fato constitui um risco enorme para o TJPR, que investiu e investe enorme volume de recursos no sistema PROJUDI. Contra este risco, lamentavelmente, não há muito que possa ser feito, uma vez que o TJPR está subordinado administrativamente ao CNJ.

6. Conclusão

O processo judicial digital, que no TJPR é possível através do sistema PROJUDI, constitui sem qualquer dúvida, uma revolução sem precedentes, uma quebra de paradigma. Revolução que já extrapolou os limites do Judiciário, contagiando o Poder Público como um todo. Sua adoção demonstra a preocupação dos administradores públicos em promover reformas capazes de melhorar a prestação do serviço público, gerando resultados e dando fim aos exageros característicos das organizações burocratizadas. Neste sentido, o processo judicial digital é uma expressão da Administração Pública Gerencial. Contudo, o que pode se concluir é que nem todo o potencial desta fantástica ferramenta é extraído, tendo-se a plena sensação de que há muito por ser feito para que o processo judicial seja executado de forma eficiente e eficaz. Por outro lado, é um modelo irreversível e que só tende a ser ampliado, e cujas vantagens são incontestáveis.

Urge ao TJPR tomar as medidas necessárias para contornar as diversas problemáticas acarretadas pelo sistema, sem deixar de ampliá-lo e sem fazer dele uma forma de exclusão daqueles que, por falta de oportunidade, estão fora do “mundo digital”, sob o risco de tornar-se uma organização ainda mais internalizada do que já é.

A modalidade eletrônica de tramitação processual, por si só, não garante a efetividade do processo, pois os atores do processo continuam sendo os mesmos, cabendo a estes estarem dispostos a trabalhar de forma mais inteligente, moderna e organizada, explorando ao máximo as vantagens da tecnologia e objetivando sempre a promoção da justiça, do bem estar social e da cidadania.

7. Referências

ALMEIDA FILHO, José Carlos de Araújo. **Processo eletrônico e teoria geral do processo eletrônico: a informatização judicial no Brasil**. Rio de Janeiro: Forense, 2007.

BALDAN, Guilherme Ribeiro. **Meio Eletrônico: Uma das formas de diminuição do tempo de duração do processo no 4º Juizado Especial Cível de Porto Velho/RO**. 172 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Judiciário). Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2011.

BERGUE, Sandro. **Comportamento Organizacional**. 1. Ed.. Brasília: CAPES, 2012.

BRASIL. Casa Civil. **Lei n. 9.099/1995**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L9099.htm>>. Acesso em: 12 dez. 2013.

BRASIL. Casa Civil. **Lei n. 11.419/2006**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11419.htm>. Acesso em: 12 dez. 2013.

CINTRA, Antonio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. **Teoria Geral do Processo**. 9ª ed., São Paulo: Malheiros, 2004. – p. 60.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em Números – Justiça Estadual. Edição 2012. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z/eficiencia-modernizacao-e-transparencia/pj-justica-em-numeros/relatorios>. Acessado em 10/10/2013.

GOLDRATT, Eliyahu M.; COX, Jeff. A meta: um processo de aprimoramento contínuo. São Paulo: Educator, 1993.

NEITSCH, Rosana. **O Polêmico Projudi**. Gazeta do Povo. Curitiba, 07 de setembro de 2012. Justiça e Direito. Disponível em

<<http://www.gazetadopovo.com.br/vidapublica/conteudo.phtml?id=1020265&tit=CNJ-identifica-113-falhas-no-Tribunal-de-Justica-do-Parana>>. Acessado em 30/11/2013.

OHNO, Taiichi. O sistema toyota de produção: além da produção em larga escala. Porto Alegre: Bookman, 1997.

PARANÁ. Tribunal de Justiça. Institucional. Disponível em <<http://www.tjpr.jus.br/identidade-visual>>. Acessado em 15/10/2013.

PARANÁ. Tribunal de Justiça. PROJUDI. Disponível em <<http://www.tjpr.jus.br/projudi>>. Acessado em 15/10/2013

SLONGO, Mauro Ivandro Dal Pra; SLONGO, Mauro Ivandro Dal Pra. **O Processo Eletrônico Frente aos Princípios da Celeridade Processual e do Acesso à Justiça**. Universo Jurídico, Juiz de Fora, ano XI, 05 de mai. de 2009. Disponível em: <[http://uj.novaprolink.com.br/doutrina/6248/O Proposito Eletronico Frente aos Principios da Celeridade Processual e do Acesso a Justica](http://uj.novaprolink.com.br/doutrina/6248/O_Proposito_Eletronico_Frente aos Principios da Celeridade Processual e do Acesso a Justica)>. Acesso em: 19 de jan. de 2014.

ANEXO – FORMULÁRIO DE PESQUISA REALIZADA

Identificação (opcional):

- 1) Em relação ao acesso a justiça, a adoção do PROJUDI:
 - A) Facilitou o acesso à justiça para advogados e partes
 - B) Dificultou o acesso à justiça para advogados e partes
 - C) Facilitou o acesso para os advogados, mas dificultou para as partes
 - D) Outros: _____

- 2) Em relação aos procedimentos internos da secretaria, o PROJUDI:
 - A) Eliminou uma série de etapas, havendo ganho geral na efetividade do processo
 - B) Criou novas de etapas, havendo perda geral na efetividade do processo
 - C) Eliminou uma série de etapas, mas criou outras, não havendo ganho geral significativo na efetividade do processo
 - D) Outros: _____

- 3) Em relação aos procedimentos internos do gabinete e do magistrado, o PROJUDI:
 - A) Eliminou uma série de etapas, havendo ganho geral na efetividade do processo
 - B) Criou novas etapas, havendo perda geral na efetividade do processo
 - C) Eliminou uma série de etapas, mas criou outras, não havendo ganho geral significativo na efetividade do processo
 - D) Outros: _____

- 4) Quais dos seguintes fatores mais impactam na diminuição do ganho de efetividade na adoção do PROJUDI:
 - A) Instabilidade/ indisponibilidade do sistema
 - B) Problemas de layout no sistema, que se expressam em excessivo número de “cliques” para se realizar uma tarefa
 - C) Digitalização de documentos acarretada pela falta de integração do sistema com sistemas utilizados por outros entes públicos (exemplo: polícia, MP, procuradorias, etc.)
 - D) Outros: _____

5) Qual destas funcionalidades existentes no PROJUDI mais promoveu ganho de efetividade no processo:

- A) Intimação/ citação on line
- B) Carta Precatória Eletrônica
- C) Registro automático de sentenças e decisões
- D) Outros:_____

Espaço livre para considerações: