

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

MARCELO MUTTI KLEIN

**PROCESSO ELETRÔNICO NA JUSTIÇA
FEDERAL DA QUARTA REGIÃO:
Verificação do Resultado de sua Implementação**

PORTO ALEGRE, 2012

MARCELO MUTTI KLEIN

**PROCESSO ELETRÔNICO NA JUSTIÇA
FEDERAL DA QUARTA REGIÃO:
Verificação do Resultado de sua Implementação**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Ms. Marcelo Zepka Baumgarten

PORTO ALEGRE, 2012

MARCELO MUTTI KLEIN

**PROCESSO ELETRÔNICO NA JUSTIÇA
FEDERAL DA QUARTA REGIÃO:
Verificação do Resultado de sua Implementação**

Trabalho de Conclusão defendido e aprovado como requisito a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública, pela banca examinadora constituída por:

Marcelo Zepka Baumgarten

Nome do professor

Nome do professor

PORTO ALEGRE, 2012

AGRADECIMENTOS:

Meus sinceros agradecimentos aos colegas Dario Danilo Bortolini Júnior e Rogério Welter, do TRF4, pelo fundamental apoio para a obtenção dos dados e aplicação do questionário, necessários à realização do presente estudo. Agradeço ainda à UFRGS, por me proporcionar, mais uma vez, um grande enriquecimento intelectual.

RESUMO

Este estudo trata da implementação do sistema de processo eletrônico, e-Proc, na Justiça Federal da 4ª Região. São analisados os tempos de tramitação de feitos judiciais com o novo sistema processual em relação ao meio tradicional de processos em papel. É aplicado um questionário de satisfação a respeito da ferramenta, tanto para o público externo quanto para o interno da instituição. O mencionado questionário foi disponibilizado na própria tela de acesso ao sistema, nos três Estados da região sul do país. O período de disponibilização foi de 10 dias e contou com a colaboração de mais de mil e trezentos respondentes. O presente trabalho identifica que a iniciativa trouxe ganhos efetivos em termos de celeridade processual. Algumas tarefas tipicamente operacionais chegam a ter seu tempo reduzido em até noventa pontos percentuais. Foi identificado que há aprovação por parte dos usuários em relação ao sistema implementado. Isso, especialmente no tocante ao público externo à instituição, o qual possui mais de setenta pontos percentuais sinalizando a aprovação do sistema. Os dados afirmam que houve grande melhora dos serviços prestados pela instituição com a implementação do e-Proc.

PALAVRAS-CHAVE: Processo eletrônico. E-Proc. Celeridade Processual. Acesso à Justiça.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	7
1 PERGUNTA DE PESQUISA, OBJETIVOS, JUSTIFICATIVA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	10
1.1 PERGUNTA DA PESQUISA	10
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	13
2 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, DO PROJETO E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 JUSTIÇA FEDERAL DA 4ª REGIÃO E TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO	17
2.2 CONFIGURAÇÃO DA EQUIPE DE TRABALHO DO SISTEMA DE PROCESSO ELETRÔNICO E PREMISSAS DO SISTEMA.....	19
2.3 DO PROCESSO EM PAPEL À FUNDAMENTAÇÃO LEGAL DO PROCESSO ELETRÔNICO.....	22
2.4 MARCO REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.4.1 Eficiência	24
2.4.2 Eficácia	25
2.4.3 Qualidade	26
2.4.4 Satisfação do Usuário	27
2.4.5 Processos	28
2.4.6 Burocracia	29
2.4.7 Inovação Tecnológica e Mudança Organizacional	33
2.4.8 Sistemas de Informação	35
3 CONSEQUÊNCIAS DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO	37
3.1 AGILIDADE	37
3.2 ACESSO À JUSTIÇA	42
3.3 TRANSPARÊNCIA.....	44
3.4 ECONOMIA.....	45
3.5 MEIO AMBIENTE.....	48
4 DADOS RELEVANTES SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA	49
4.1 COMPARATIVO DE TEMPOS MÉDIOS NO PRIMEIRO GRAU DE JURISDIÇÃO.....	49
4.1.1 Distribuição até Conclusão para Sentença	50
4.1.2 Concluso para Sentença até Sentença	52
4.1.3 Última Sentença Proferida até Remessa TRF/STF/STJ	53
4.1.4 Remessa ao TRF até Retorno do TRF	54
4.1.5 Retorno TRF/STF/STJ até Baixa	56
4.1.6 Distribuição até Baixa	57

4.1.7 Considerações a Respeito dos Dados de Tempos Médios do 1º Grau	58
4.2 COMPARATIVOS DE TEMPOS MÉDIOS NO TRF4	59
5 AVALIAÇÃO DOS USUÁRIOS	62
5.1 USUÁRIOS INTERNOS	62
5.1.1 Avaliação Sobre a Implementação e Suporte	62
5.1.2 Avaliação Sobre a Usabilidade do Sistema	65
5.1.3 Avaliação Sobre a Tramitação Processual	70
5.1.4 Aprovação do Sistema.....	72
5.2 USUÁRIOS EXTERNOS.....	73
5.2.1 Avaliação sobre Implementação e Suporte	73
5.2.2 Avaliação sobre a Usabilidade do Sistema.....	76
5.2.3 Avaliação sobre a Tramitação Processual.....	80
5.2.4 Aprovação do Sistema.....	82
5.3 COMPARATIVO ENTRE AS RESPOSTAS DOS DOIS TIPOS DE RESPONDENTES.....	83
CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	88
ANEXO A – QUESTIONÁRIO USUÁRIO INTERNO.....	91
ANEXO B – QUESTIONÁRIO USUÁRIO EXTERNO.....	93
ANEXO C – QUANTITATIVO DAS RESPOSTAS, QUESTIONÁRIO USUÁRIO INTERNO	95
ANEXO D – QUANTITATIVO DAS RESPOSTAS, QUESTIONÁRIO USUÁRIO EXTERNO.....	96

INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário é fundamental ao Estado Democrático de Direito. Tal ideia decorre do que foi imaginado por Montesquieu em 1748, manifestado no livro *Espírito das Leis*. Deste modo, para que Estado possa atender aos anseios da população de modo célere, é necessário que tal Poder tenha uma atuação igualmente célere. Porém, a morosidade é, talvez, a maior crítica recebida pelo Poder Judiciário.

A necessidade de celeridade no exercício da função típica do Poder Judiciário (julgamento de processos judiciais, que é seu produto, em última análise) é tamanha que há previsão constitucional em tal sentido. Essa ideia está manifesta no art. 5º, LXXVIII, da Constituição Federal:

a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.¹

Nesse sentido, métodos de trabalho inovadores necessitam ser pensados, criados e implementados para que se possa dar vazão às milhares de novas ações que ingressam anualmente no mencionado Poder. Ressalta-se que o estágio atual da tecnologia da informação oferece muitas possibilidades para que a informação e o conhecimento transitem de modo ágil. Hoje, informações circulam instantaneamente entre os mais distantes lugares do planeta, algo que era impossível tempos atrás. Além disso, pode-se afirmar que a busca por métodos inovadores de trabalho está em sintonia com o princípio da eficiência, o qual também consta de modo expresso na Constituição Federal desde 1998 e deve reger a administração pública. Sobre ele, afirma o doutrinador Alexandre de Moraes (1999):

Assim, *princípio da eficiência* é o que impõe à administração pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, rimando pela adoção dos critérios legais e morais

¹ BRASIL. CONSTITUIÇÃO (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

necessários para melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitarem-se desperdícios e garantir-se maior rentabilidade social.²

Diante dessa necessidade de resposta célere à população, foi pensado e implementado o processo eletrônico (e-Proc) na Justiça Federal da 4ª Região. Tal sistema propõe uma quebra de paradigma, uma mudança muito significativa nos modelos de trabalho e forma de operação não apenas para magistrados e servidores como também para advogados e procuradores.

Os diversos custos do processo, tais como transporte, armazenamento, processamento e a própria confecção dos processos em meio físico, são bastante elevados e demandam um precioso tempo por parte de todos os agentes envolvidos. Com o aparato tecnológico disponível hoje, através da moderna tecnologia da informação, o processo eletrônico se propõe a mudar uma sistemática que é utilizada há décadas (ou séculos) em nosso Poder Judiciário.

A implantação do e-Proc no âmbito da Justiça Federal da 4ª Região objetiva proporcionar maior rapidez e segurança a um universo de milhares de processos que aguardam julgamento nas duas instâncias de jurisdição. Além desse passivo processual, centenas de novas ações ingressam diariamente e necessitam impulso processual célere.

Deste modo, resta saber se a implementação do e-Proc na Justiça Federal da 4ª Região trouxe efetivamente benefícios ao trâmite processual e, por conseguinte, aos jurisdicionados. É com esse propósito, de verificar o sucesso do novo sistema processual, que foi concebido o presente estudo.

O trabalho é concebido através de cinco capítulos. No primeiro, há a pergunta da pesquisa, objetivos, justificativa e procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo. No segundo, é descrita a organização analisada, bem como o projeto do processo eletrônico, sua configuração e aspectos legais necessários à sua implementação. A razão dessa descrição da organização ser feita no início do trabalho se deve ao fato de que são abordados aspectos peculiares a ela já nos capítulos que tratam especificamente da questão do fluxo processual e tempos analisados. Ou seja, a questão de objetivar acelerar o trâmite

² MORAES, Alexandre de. **Reforma Administrativa: Emenda Constitucional nº 19/98**. 3. ed., São Paulo : Atlas, 1999, p. 30.

processual já é particularizada à instituição. Por isso, é vital que o órgão seja conhecido, mesmo que superficialmente, para que o trabalho possa ser melhor compreendido. Nesse capítulo também é apresentado um breve marco referencial teórico, o qual trata temas como eficiência, eficácia, qualidade, satisfação do usuário, processos, burocracia, inovação tecnológica e mudança organizacional. O terceiro capítulo trata de benefícios obtidos com a implementação do e-Proc. O quarto capítulo compara os tempos médios de tramitação do e-Proc em relação ao processo em papel, permitindo a verificação de em que medida se deu a agilização da tramitação. São mensurados tempos tanto no primeiro grau de jurisdição quanto no Tribunal. O último capítulo trata dos resultados obtidos com a pesquisa de satisfação realizada com os usuários do sistema, ela é dividida entre usuários internos e externos à instituição. Por fim, é exposta a conclusão do estudo, retomando os principais resultados verificados.

1 PERGUNTA DE PESQUISA, OBJETIVOS, JUSTIFICATIVA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Dado esse breve panorama sobre o desafio posto ao Poder Judiciário e a alternativa implementada na Justiça Federal da 4ª Região, são descritos a seguir a pergunta da pesquisa, os objetivos geral e específicos do presente estudo, bem como sua justificativa. Será descrito, também, o procedimento metodológico adotado.

1.1 PERGUNTA DA PESQUISA

O objetivo maior da implementação do e-Proc na Justiça Federal da 4ª Região é trazer reais benefícios aos usuários. Considera-se que reais benefícios ao andamento processual corresponderão a melhorias efetivas conferidas a todas as partes envolvidas, sendo elas os litigantes, os advogados, os servidores e membros do Poder Judiciário. Deve-se, ainda, compreender reais benefícios como contemplando tanto a maior celeridade do trâmite processual como a facilidade em impulsionar a ação processual.

O Poder Judiciário tem como um de seus maiores desafios o combate à morosidade no trâmite de suas ações. Alternativas legais como a criação dos Juizados Especiais e o incentivo à conciliação entre as partes fizeram com que determinadas ações obtivessem um trâmite muito mais célere do que ocorria em tempos anteriores. Contudo, não é incomum que ações judiciais que fujam da esfera dos juizados ou que não findem através de uma conciliação tramitem por anos ou até mais de uma década até receberem uma decisão terminativa. A Justiça Federal da Quarta Região recebe mais de cem mil novas ações por ano em cada esfera e subseção. Uma reorganização e automação de rotinas tipicamente operacionais

pode levar à efetiva redução do tempo de tramitação dos autos, permitir o deslocamento de servidores que trabalhavam nessas funções para a concepção de minutas de decisão e, assim, agilizar o trâmite processual.

O Poder Judiciário da Quarta Região, segundo dados do Conselho Nacional de Justiça, possui quase duzentos e cinquenta magistrados, e um quadro de servidores de cargo efetivo próximo dos cinco mil profissionais. A isso, somam-se mais de cem mil advogados e procuradores aptos a representar em juízo seus clientes/empregadores. Esses dados trazidos e essa mudança almejada são de uma complexidade grande. Desse modo, o desafio do combate à morosidade, através da implementação do e-Proc, necessita de um grande projeto de divulgação, cadastramento dos usuários e, principalmente, treinamento deles. Após isso é que poderá ser verificado se houve melhora do serviço prestado.

Os problemas que podem surgir da implementação de um sistema dessa ordem passam pelos inerentes à tecnologia (indisponibilidade, inaptidão dos usuários, falhas de desenvolvimento), de ordem legal (visto a necessidade de regulamentação de alguns procedimentos) e até mesmo do conservadorismo e resistência em relação à mudança, os quais podem ser manifestados tanto por usuários externos quanto internos.

Desta forma, alcance dos reais benefícios mencionados significam a eficácia da implementação do sistema, considerada sua magnitude. O estudo almeja responder, de modo concreto, se o e-Proc acelerou o rito processual, conferindo um caráter mais efetivo ao papel desempenhado pela Justiça Federal da 4ª Região frente aos jurisdicionados. Portanto, a questão primordial que se espera estar respondida ao final do presente estudo é: a implementação do e-Proc na Justiça Federal da 4ª Região trouxe reais benefícios ao andamento processual?

1.2 OBJETIVOS

O presente estudo de caso a respeito do e-Proc almeja aferir o resultado de sua implementação. Especificamente, esse objetivo é melhor definido e desmembrado segundo os critérios abaixo.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente ensaio é:

- Verificar o resultado da implementação do processo eletrônico judicial na Justiça Federal da 4ª Região.

Para atingir tal propósito, o objetivo geral é repartido nos objetivos específicos, tratados a seguir.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para que seja possível o atingimento do objetivo geral, ele é desmembrado nos seguintes objetivos específicos:

- Analisar se o tempo de tramitação dos processos é menor do que os de outrora, em meio físico;
- Quantificar em que percentual temporal se deu essa melhora ou piora;

- Verificar se a quantidade de ações judiciais teve alteração significativa (questão constitucional do acesso à justiça);
- Mensurar se os usuários do sistema, tanto internos quanto externos, estão satisfeitos com a nova ferramenta;
- Verificar se há domínio do novo sistema informatizado por parte dos usuários.

1.3 JUSTIFICATIVA

A motivação do estudo é, em linguagem objetiva, saber se a alternativa encontrada na Justiça Federal da 4ª Região foi positiva e resultou em benefício às partes envolvidas no trâmite processual. Em outras palavras, é propriamente aferir se a implantação do processo eletrônico na Justiça Federal da 4ª Região foi efetiva e contribuiu para a agilização dos processos ou não. É necessário saber se a quebra de paradigma foi apenas uma mudança de meio (do papel para o virtual) ou se tal mudança atendeu a sua finalidade, diminuindo custos e tempos de tramitação.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estrutura desse trabalho é constituída de capítulos, descritos a seguir: sucinta descrição da organização na qual é estudado o sistema de processo judicial eletrônico. Isso se dá para que possa ser compreendida toda sua complexidade, bem como o universo no qual está inserida.. Em seguida, há uma brevíssima revisão da literatura existente sobre processos de trabalho, automatização de

procedimentos, bem como tópicos inerentes ao funcionamento das organizações públicas.

Com base nesse conjunto de aspectos relevantes à busca da celeridade processual na organização, foi concebido um levantamento de dados necessários a aferir se da implementação do processo eletrônico judicial na Justiça Federal da 4ª Região resultou maior celeridade, no que diz respeito ao tempo de tramitação processual. Esse comparativo de tempos médios de tramitação do processo eletrônico (realidade atual) e do processo em papel (ainda existente e utilizado desde muito tempo) permite demonstrar se há ou não avanço e em que medida.

Destaca-se que essa parte do estudo foi de difícil realização. Os tempos médios de tramitação processual do processo judicial em papel são de relativa fácil obtenção. O Conselho Nacional de Justiça elabora relatórios dessa ordem há vários anos, contendo dados históricos de vários órgãos do Poder Judiciário. Além disso, tal pesquisa e disponibilização de dados também é realizada pelo TRF4. Isso se dá, inclusive, para saber onde há pontos críticos em termos de celeridade processual e congestionamento. Há sistemas internos de pesquisa que fornecem os dados necessários para verificação do tempo, após a delimitação de alguns parâmetros de pesquisa.

Contudo, o e-Proc é um sistema novo, de implementação gradual e ainda em efetivo desenvolvimento. Deste modo, o foco da equipe de informática que trabalha com o sistema é a melhoria de suas funcionalidades. A possibilidade de obtenção de relatórios de movimentação processual dos feitos que tramitam em meio eletrônico não é, ainda, prioridade. Logo, a obtenção de tais dados depende da colaboração de servidores, que possuem outras atribuições. Isso dificultou sobremaneira a obtenção de tais dados. Ressalta-se que essa pesquisa contou com a colaboração do setor de planejamento e gestão do TRF. Após a obtenção dos dados, foi consolidado o resultado e comparados os meios eletrônico e físico.

Quanto à verificação de satisfação dos usuários com o sistema, o instrumento de pesquisa adotado no trabalho foi a aplicação de um questionário *online*, que ficou disponível durante dez dias para todas as partes que têm acesso ao e-Proc. A respeito de questionários, Roesch (2006) assevera:

Questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa,

principalmente em pesquisas de grande escala, como as que se propõem levantar a opinião política da população ou a preferência do consumidor.³

Ainda sobre o uso de questionários, Araújo (2010, p. 86) considera seu uso vantajoso, pois “trata-se de um meio eficiente de obter informações de pessoas que têm dificuldade em manter contatos por outros meios”. O mesmo autor ainda recomenda que haja explicação da finalidade do questionário ao respondente, o que foi observado.

Optou-se por desenvolver dois questionários, um para uso do público externo e outro para os colaboradores da Justiça Federal. Isso para que fosse bem delimitada a percepção referente a cada tipo de usuário. Desse modo, foi possível identificar qual grupo tem maiores dificuldades/queixas em relação a determinado ponto ou mesmo plena satisfação sobre o tema. Ambos questionários foram elaborados pelo autor do presente trabalho e validados pela administração do TRF4.

Os respondentes da pesquisa que foram considerados como público interno são magistrados, servidores, estagiários e outros que possuam vínculo com a Justiça Federal. Como público externo foram compreendidos advogados, procuradores, defensores, estagiários e outros operadores do Direito que não possuem vínculo com a Justiça Federal.

Os questionários eram compostos por dez ou onze perguntas de múltipla escolha, nas quais era permitida a marcação de apenas uma alternativa. A escala em relação às questões propostas variava em cinco níveis, sendo o primeiro “discordo totalmente” e o último “concordo totalmente”.

Os questionários possuíam a mesma estrutura, dividindo-se em três grupos de questões: implementação/suporte, usabilidade e tramitação. Por fim, era perguntado se o usuário aprovava o sistema de processo eletrônico.

A tarefa mais difícil para a aplicação do questionário foi o convencimento da alta administração do TRF4 de que tal iniciativa era salutar e importante. Literalmente, seria posto em cheque o sistema eletrônico no qual são dispendidos grandes investimentos e esforços.

³ ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed., São Paulo : Atlas, 2006, p. 142.

A aplicação do questionário, com links disponibilizados diretamente na tela de acesso ao sistema, com grande visibilidade, necessitava da aprovação, inclusive, da Presidência da Corte. Após contatos com a Diretoria Judiciária do órgão e com os assessores da Presidência, a questão foi discutida com o Juiz Federal responsável pelo projeto e com a Presidente do TRF, Dra. Marga Inge Barth Tessler. Aprovada a aplicação, foi deliberado que ela ficaria disponível para preenchimento em caráter oficial da instituição. Deste modo, ela ficou na Internet de 06 a 15 de fevereiro de 2012. Ao todo, foram respondidos 1310 questionários.

Com a obtenção dos dados respondidos, foi possível verificar o nível da satisfação sobre a implementação do e-Proc, não se considerando apenas os dados objetivos em relação ao tempo de tramitação processual. Como as alternativas de resposta ao questionário estavam numa escala que variava de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente” e possuíam um ponto neutro, a técnica de análise considerou os pontos mais próximos das extremidades como concordo ou discordo parcialmente. Desse modo, o sistema acabaria por ser validado sob o aspecto da qualidade, na ótica de seus usuários.

Por fim, são feitas as considerações sobre o estudo realizado, com base nas respostas obtidas e nos tempos de tramitação mensurados. Realizadas essas etapas, espera-se ser o presente trabalho capaz de afirmar se houve sucesso na implementação do e-Proc.

2 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, DO PROJETO E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir, serão apresentadas a organização, o processo eletrônico e um breve marco referencial teórico referente a instrumentos de organização e métodos, bem como projeto de sistemas. Optou-se por colocar primeiramente a descrição da organização, visto que o Poder Judiciário possui algumas peculiaridades importantes para o entendimento do ensaio.

2.1 JUSTIÇA FEDERAL DA 4ª REGIÃO E TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO

A Justiça Federal teve seu início em 1890, com o Governo Provisório da República. Com o advento da Constituição de 1988, houve a alteração do Poder Judiciário Federal e a criação das cinco regiões de jurisdição no Brasil. A 4ª Região é composta pelos três estados da Região Sul do Brasil. Nela, há 61 cidades que possuem ao menos uma Vara Federal. Cidades maiores, como as capitais, possuem várias Varas Federais. As capitais dos estados, por sua vez, são as Seções Judiciárias e possuem as Direções do Foro de cada Estado.

A criação do Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) foi motivada com a promulgação da Constituição Federal de 1988. Tal fato decorreu da insuficiência do extinto Tribunal Federal de Recursos em julgar, num prazo curto de tempo, todos os recursos do país de competência da Justiça Federal. Sendo assim, os tribunais regionais federais foram a solução encontrada para aproximar o Poder Judiciário da sociedade, diminuindo prazos e facilitando o acesso aos seus demandantes de serviço, pois sua sede não estaria mais centralizada em uma única

localidade e a quantidade de processos judiciais seria menor, o que proporcionaria, em tese, uma maior possibilidade de boa prestação do serviço.

O TRF4 foi o primeiro Tribunal Regional Federal a ser criado no país e teve sua inauguração em 1989. É situado na capital do Rio Grande do Sul e exerce jurisdição nos três estados do sul do país. Esta instituição é um Tribunal de segunda instância que tem sua competência descrita no art. 108 da Constituição Federal de 1988.

A Justiça Federal da 4ª Região possui o Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) como uma de suas figuras centrais. A ele cabe uma espécie de poder normatizador/centralizador. Explica-se: as subseções judiciárias são compostas por juízes titulares ou substitutos. Esses, por merecimento ou antiguidade, são promovidos a desembargadores federais, exercendo suas funções no TRF4. Logo, o topo da hierarquia da Justiça Federal da 4ª Região está no TRF4. Ademais, o TRF4 exerce jurisdição sobre os 3 estados do sul do país.

O TRF4 é reconhecido por diversos órgãos como sendo de excelência no âmbito do judiciário nacional. Para comprovar tal fato, pode ser verificada a taxa de congestionamento processual entre os 5 tribunais regionais federais do país:

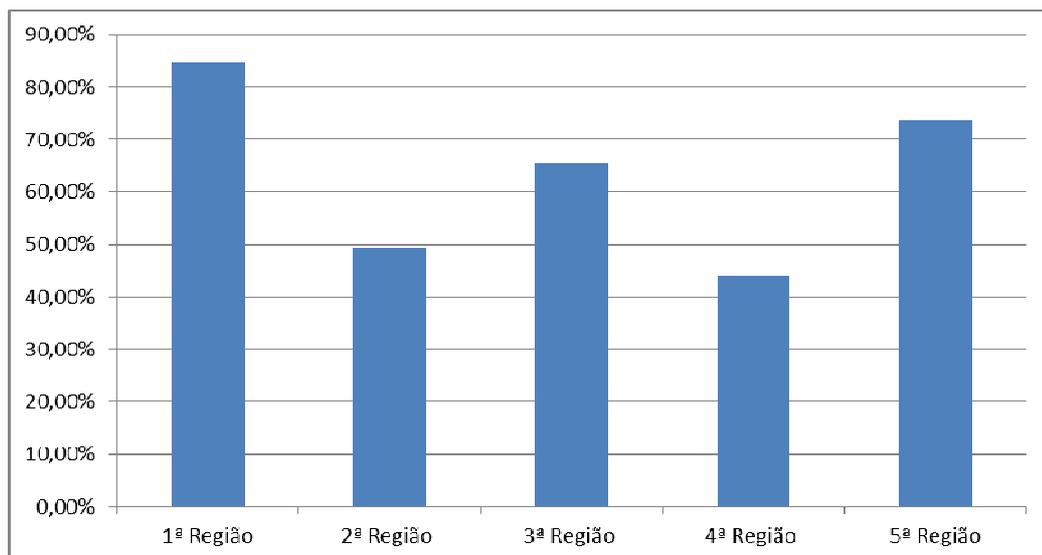


Gráfico 1 – Taxa de Congestionamento no 2º Grau

Fonte: Justiça em Números, Conselho Nacional de Justiça, 2010.

Em que pese essa reconhecida eficiência (se comparado a outros tribunais do país), a morosidade no trâmite dos processos judiciais é normalmente apontada como o maior problema a ser superado.

Administrativamente, o TRF4 é dividido basicamente em duas áreas: administrativa e judicial. A área administrativa contém mais de 20 diretorias ou secretarias e a área judicial mais de 50. Compete à área administrativa diversas funções divididas em setores, tais como controle financeiro, licitações, arquivo-geral, biblioteca, recursos humanos e outras tantas que não dizem respeito efetivamente à atividade fim da corte. Já a área judicial compreende presidência, corregedoria, gabinetes dos desembargadores e secretarias de turmas, dentre outros. O TRF4 possui, na presente data um corpo funcional constituído de 27 desembargadores, quase um mil servidores e mais de duzentos estagiários, além de profissionais terceirizados, principalmente para serviços de segurança e limpeza.

Já a Justiça Federal da 4ª Região, excetuando-se o TRF4, possui mais de 400 magistrados. Eles são auxiliados por mais de 6300 servidores. Esses dados dão conta do tamanho da estrutura necessária para o desempenho da função jurisdicional federal no sul do Brasil.

2.2 CONFIGURAÇÃO DA EQUIPE DE TRABALHO DO SISTEMA DE PROCESSO ELETRÔNICO E PREMISSAS DO SISTEMA

Como será exposto no próximo capítulo, houve a necessidade de criação de um repositório legal apto à implantação do processo eletrônico. Contudo, antes de se adentrar nesta seara, será exposta a estrutura em termos de equipe de trabalho e concepção do sistema no TRF4.

Foi necessário estruturar todo o sistema informatizado que daria suporte técnico necessário à implementação do projeto. Uma das premissas do processo eletrônico na quarta região foi trabalhar com equipe própria de desenvolvedores e o

mínimo possível de colaboradores que não fossem servidores de carreira. Internamente, a equipe de informática do TRF4 necessitou receber um status maior. Portanto, foi criada uma Secretaria dentro da Diretoria de Informática, destinada exclusivamente ao tratamento do processo eletrônico. Ao se falar em status maior e criação de secretaria dentro do TRF4, se quer dizer rearranjo de funções comissionadas. Isso é importante dentro da instituição por alguns motivos, dentre eles, sinaliza o prestígio dado ao projeto, bem como a possibilidade de captação dos melhores servidores para o desempenho da função.

Em que pesem todas as vantagens de uma equipe de informática própria do órgão para trabalhar no sistema, tais profissionais são oriundos da área de tecnologia de informação. Essa equipe própria já tem o conhecimento de diversas rotinas jurídico-processuais, algo que “meros” programadores em informática não dominariam. O sistema do processo judicial eletrônico, por óbvio, deve obedecer a uma série de requisitos legais, principalmente ao estabelecido no Código de Processo Civil e outras leis esparsas. Por isso, também, a vantagem de ter uma equipe acostumada a trabalhar com ritos processuais.

Ainda assim, há a necessidade de análise de inúmeras rotinas jurídicas, as quais necessitam do suporte de operadores do Direito. Portanto, foi criado um comitê gestor do processo eletrônico. Tal comitê contou com a colaboração de diversos gestores da área judiciária do TRF4, os quais deveriam representar toda a área fim da instituição, inclusive colaboradores dos gabinetes de desembargadores. Ou seja, foi constituída uma equipe técnica capacitada tanto na tecnologia necessária quanto no instrumental jurídico requerido ao novo sistema.

Tal comitê necessitava ainda de uma figura central, alguém legalmente instituído na função de responsável pelo projeto. No Poder Judiciário, esse papel é comumente destinado a um Juiz. Portanto, para presidir tal comitê, tomar decisões em última instância e, principalmente, falar pelo TRF4 com outros órgãos do Poder Judiciário, foi designado o Juiz Federal Sérgio Renato Tejada Garcia. A figura de um juiz, no âmbito do Poder Judiciário, é emblemática. Ela confere ainda maior credibilidade e importância ao projeto. Observa-se que há inúmeros órgãos importantes do ambiente federativo que serão afetados pelo novo método de fluxo processual. Dentre esses, merecem destaque o Ministério Público, a Ordem dos

Advogados do Brasil e diversas procuradorias, como a da União e a do Instituto Nacional do Seguro Social.

Ademais, em termos temporais, o processo eletrônico teve como marco inicial a Subseção Judiciária de Rio Grande. Ou seja, embora de abrangência em toda a região sul do país, o sistema foi “testado” inicialmente em apenas uma subseção Judiciária. O início da era virtual da 4ª Região se deu em 20 de outubro de 2009. A partir de então, iniciou-se uma série de treinamentos e instalações de novos sistemas nas mais diversas subseções da região sul. A meta era que até fevereiro de 2010 o sistema estivesse implementado em toda a região sul. No próprio TRF4, a implantação se deu em 1º de dezembro de 2009. A meta foi atingida e houve a implementação do novo sistema em todas as unidades até fevereiro de 2010.

Como visto, o processo eletrônico foi desenvolvido por técnicos da área de Tecnologia da Informação do TRF4 e também da primeira instância da Justiça Federal. Teve como premissa a utilização apenas de software livre, a custo zero. O sistema utiliza um sistema de criptografia para garantir a segurança dos dados. Uma primeira versão do programa (conhecida como e-Proc V1) já vinha sendo empregada desde 2003 nos Juizados Especiais Federais da 4ª Região (JEFs). A nova versão é destinada aos processos comuns, cujo rito processual é bastante diverso e mais complexo que o dos JEFs. Para utilizar o e-Proc, primeiro o usuário deve estar cadastrado, o que requer ida a uma Vara Federal. A seguir, o advogado, procurador ou defensor público, de seu escritório ou de qualquer local do mundo em que tenha acesso à Internet, pode ingressar com uma ação, preenchendo suas principais informações (assunto, partes envolvidas, etc.) e anexando ao sistema a petição inicial, em arquivo digital. A tramitação não envolve papel, logo, não há a utilização de nenhum documento em suporte físico. Toda peça a ser anexada ao processo deverá ser eletrônica, mesmo fotografias, áudios, recorte de jornal ou nota fiscal.

2.3 DO PROCESSO EM PAPEL À FUNDAMENTAÇÃO LEGAL DO PROCESSO ELETRÔNICO

Em que pese a importância de cada processo ser única para a parte nele envolvida, para os gestores dos órgãos judiciários os processos devem ser vistos de maneira macro, quantitativa, de forma a identificar possíveis pontos de estrangulamento e, então, oportunidades de atuação. Como visto, a implementação do processo eletrônico visa eliminar ou minorar um dos maiores problemas do Poder Judiciário, a morosidade processual. Contudo, a “simples” mudança do meio papel para o eletrônico não é sinônimo de sucesso em tal tentativa. Embora possa parecer algo “simples”, pela lógica da burocracia e do Estado de Direito, há uma série de passos necessários a serem dados. O presente item visa expor, de modo breve, a série de normas necessárias à implementação do processo eletrônico, o que é uma mudança histórica.

Há uma real quebra de paradigma na implementação de um sistema como o e-Proc. Kuhn (1998) afirma que paradigmas são modelos ou padrões aceitos e compartilhados por um grupo social. Observa-se, desde já, que tarefas rotineiras de mera juntada de peças, inserção de dados nos sistemas e movimentação processual sempre foram dadas como do próprio Poder Judiciário. A concepção do processo eletrônico transfere, em parte, esse ônus para os advogados e procuradores. Tal mudança não se contrapõe à legislação em vigor, visto que ela não atribui ao Poder Judiciário tais tarefas: elas o eram do Estado em virtude do costume e da não plena utilização dos meios de informática disponíveis. Deste modo, um Poder que possui, historicamente, volume processual elevado, acabava por se mostrar moroso também em virtude de realizar atividades que poderiam ser compartilhadas com as partes interessadas.

Aspecto que deve ser exposto é a questão de contrapartida entre o Poder Judiciário e os advogados na passagem de algumas atribuições a esses últimos. Drucker (2002. p. 79) afirma que “não basta uma organização sem fins lucrativos dizer: nós atendemos a uma necessidade. A instituição realmente boa cria um desejo”. Desse modo, à Justiça Federal e aos gestores do e-Proc cabe a atribuição

de criar o desejo, por exemplo, de comodidade nos usuários do sistema. Difundir as vantagens do sistema, como a de protocolar peças à distância, pode fazer com que essa transferência de atribuições aos advogados seja tida como de menor importância.

Ainda assim, sendo tais atividades consideradas historicamente do Poder Judiciário, para a implementação do processo eletrônico judicial houve necessidade de expressa previsão legal. Isso porque a administração pública deve respeitar o princípio da legalidade. Segundo tal princípio:

A legalidade traduz a ideia de que a Administração Pública somente tem possibilidade de atuar quando exista lei que determine (atuação vinculada) ou autorize (atuação discricionária), devendo obedecer estritamente ao estipulado na lei, ou , sendo discricionária a atuação, observar os termos, condições e limites autorizados na lei.⁴

A legislação específica que previu a utilização do meio eletrônico para o processo judicial surgiu em 2006, a partir da Lei 11.419. Tal diploma legal previa uma série de quesitos para a implementação do processo judicial de forma virtual. Era necessário garantir, principalmente, a confiabilidade do sistema através da autenticidade das peças constantes nos autos. Ou seja, foram previstas assinaturas eletrônicas e também cadastros dos agentes envolvidos nos órgãos judiciários.

Especificamente no âmbito do Tribunal Regional Federal da 4ª Região e das seções judiciárias sob sua jurisdição, houve a regulamentação do processo judicial eletrônico através da Resolução 17 de 2010. Após, a Resolução 49 de 2010 tratou da digitalização dos processos judiciais que tiveram início em papel e posteriormente foram remetidos ao TRF4 e, no ano seguinte, foi publicada a Resolução 92, a qual alterou alguns dispositivos da Resolução 17/2010. Desta forma, estava respeitado o princípio da legalidade do âmbito da 4ª região. Ou seja, o aparato legal restou consolidado.

⁴ ALEXANDRINO, Marcelo, PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 16 ed. Revisada e atualizada. São Paulo: Método, 2008. p. 193.

2.4 MARCO REFERENCIAL TEÓRICO

Para a realização deste estudo, optou-se por descrever e pesquisar cinco conceitos referentes ao tema que será abordado. São eles eficiência, eficácia, qualidade, satisfação do usuário e processo (como utilizado na ciência da administração). Os três primeiros serão úteis no estudo do próprio sistema desenvolvido, se comparado com o sistema anterior, de processo em papel. Já a questão da satisfação do usuário será fundamental para verificar o uso por parte dos destinatários do sistema. A questão de definição de processos, além de possuir relação com toda a cadeia produtiva que é o rito processual, tem pertinência especial num ambiente em que o termo “processo” está comumente associado a processo judicial e não propriamente ao emprego que tem na área de gestão. Isso como processo de entrada de insumos para sua transformação e produção de um resultado.

Por fim deste tópico, se faz uma abordagem sobre burocracia e inovação tecnológica. A primeira é importante, visto ser essa a forma de gestão predominante na administração pública. A segunda tem fundamental importância por ser o e-Proc a materialização desse conceito, o qual está em voga há tempos. A seguir, são expostos os conceitos e suas respectivas fontes.

2.4.1 Eficiência

Eficiência diz respeito aos meios utilizados, aos procedimentos para realização da tarefa da melhor maneira possível. Segundo Stoner (1999), eficiência é a capacidade de minimizar o uso de recursos para alcançar os objetivos da organização. Uma abordagem da eficiência é feita por Chiavenato (2000) ao afirmar que: "eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas, [...] é uma relação

entre custos e benefícios, ou seja, uma relação entre os recursos aplicados e o resultado final obtido: é a razão entre o esforço e o resultado, entre a despesa e a receita, entre o custo e o benefício resultante".

Pode-se, claramente, perceber que quanto mais eficiente for o processo, menores custos ele terá, mais célere será e, portanto, o indesejado "retrabalho" será minorado ou, se possível, eliminado. O princípio da eficiência, abordado na introdução deste estudo, é a fundamentação jurídica para a exigência de que uma prática há décadas adotada na iniciativa privada seja também obrigatoriamente utilizada na administração pública. O e-Proc tem esse objetivo, minimizar a utilização de recursos, alcançando a prestação jurisdicional em tempo hábil, célere.

Como efeito secundário, mas também pertinente à minimização de gastos e principalmente nos dias atuais onde a expressão "sustentabilidade" está tão em voga, é desnecessário mencionar que o trâmite virtual de processos gera economia de milhões de folhas de papel ao ano.

2.4.2 Eficácia

Diferentemente da eficiência, a eficácia não se relaciona ao meio, mas aos fins, qual o objetivo correto a se perseguir. Pode-se dizer que é mais importante que a eficiência, pois, sem o direcionamento adequado, a melhor execução só levará a resultados desnecessários. Segundo Stoner (1999), eficácia é a capacidade de determinar objetivos apropriados.

Uma abordagem da eficácia é feita por Chiavenato (2000) ao dizer que: "a eficácia de uma empresa refere-se à sua capacidade de satisfazer necessidades da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens ou serviços)". Evidentemente, o conceito de produto deve ser alterado para o Poder Judiciário, que presta um serviço: ainda assim, a lógica se aplica. Dessa forma, pode-se medir o nível de eficácia da administração determinando os melhores objetivos a se perseguir. Imprescindível a eficácia dos processos, pois de nada adiantaria ter a

melhor organização e modos de produção se os serviços prestados não atendem às necessidades ou desejos da sociedade.

Ou seja, a decisão judicial necessita ser eficaz. Por exemplo, de nada adianta a decisão numa ação de fornecimento de medicamentos ser proferida quando o autor já não mais necessita do bem. Ainda, desnecessário seria a sentença que concede um dado benefício previdenciário quando o idoso faleceu sem tê-lo, mesmo que requerido anos atrás.

Nesse sentido, fundamental a eficácia das medidas judiciais. No âmbito do Poder Judiciário, o direito material pode ser por muitos entendido como o fundamental, ou seja, a decisão mais justa. Mas ela nunca pode ser dissociada do momento adequado. A decisão mais justa, se morosa, pode ser ineficaz.

2.4.3 Qualidade

O termo, tão comentado usualmente, necessita de uma definição clara e adequada. A qualidade é enunciada por Slack (1997) da seguinte forma: “qualidade pode ser definida como o grau de adequação entre as expectativas dos consumidores e a percepção deles a respeito do produto ou serviço”. Esse conceito de qualidade está relacionado, segundo Maximiano (2002), à ideia de valor percebido pelo cliente. Para que isso seja aplicável, é necessário que sejam conhecidas as expectativas dos usuários a respeito do serviço prestado.

Qualidade também pode ser vista como a constante conformidade com as expectativas do consumidor, mas, para que haja conformidade, é fundamental que exista uma especificação clara e objetiva. Ou seja, a expectativa por parte do consumidor é importante de ser conhecida pelo Judiciário. Uma visão apenas de “dentro para fora” pode levar à construção e implementação de um sistema que não atenda o usuário externo, mas apenas facilite o trâmite para o usuário interno. A qualidade é, portanto, quase um ponto de partida para a construção e desenvolvimento do sistema.

Em termos de processo judicial, qualidade do serviço é algo difícil de ser mensurado. Um processo judicial normalmente envolve duas partes com interesses opostos. Não raras vezes envolve mais de duas. Assim, a decisão judicial em sua grande maioria das vezes desagradará uma das partes envolvidas. Por oportuno dizer que, em outras tantas vezes desagradará as duas partes que litigam entre si.

Assim, tem-se que a qualidade pode ser buscada no trâmite judicial, especialmente no andamento do processo e não propriamente no seu desfecho.

2.4.4 Satisfação do Usuário

A satisfação das necessidades dos usuários deveria constituir, atualmente, uma das principais preocupações das organizações, levando em conta, primordialmente, o foco nas expectativas do cliente-cidadão, no caso das organizações públicas. Apesar dessa constatação, a compreensão das reais necessidades do usuário ou consumidor brasileiro envolve aspectos bem mais amplos do que as pesquisas de satisfação podem mensurar.

CHAUVEL (2000) descreve as correntes científicas que, no decorrer do século XX, tiveram como objeto de interesse a satisfação do consumidor:

- Teoria Econômica: pressupõe que a escolha efetuada em toda compra pelo consumidor ocorre em função da busca de maximização de sua utilidade. A satisfação resulta de um processo racional.

- Teoria Behaviorista: inseriu a dimensão do comportamento humano nas escolhas realizadas pelo consumidor. O ser humano é moldado pelo ambiente, sendo seu comportamento decorrente dos estímulos, recompensas e punições. O consumidor não avalia racionalmente as opções que lhe são oferecidas, sendo condicionado por estímulos.

- Teoria Cognitivista: sendo o ser humano resultado de sua aprendizagem e atitudes, existem elementos hipotéticos, característicos dessa individualidade que

orientam a resposta aos estímulos. Nesse contexto, a satisfação resulta da comparação entre aspectos internos e preexistentes, em suma, de uma referência interna do indivíduo com os elementos prejudiciais ou benéficos de uma transação.

Essa análise por parte do consumidor pressupõe a existência de referências anteriores a ela, gerando um processo comparativo, sendo o seu resultado, conseqüentemente, negativo, positivo ou neutro. Desse modo, gerando a satisfação ou a insatisfação. Ainda que a respeito do Poder Judiciário não haja possibilidade de escolha de um “órgão concorrente” por parte do usuário, é importante que ele esteja satisfeito quanto aos serviços oferecidos. Ou seja, a instituição deve levar a satisfação do usuário como fator determinante.

2.4.5 Processos

A definição do termo processo se faz necessária no presente estudo, em especial numa organização na qual a expressão processo é sinônimo de processo judicial. Para a ciência administrativa, segundo Cury (2000), processo pode ser entendido como:

Uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço), com valor agregado, usados para fins específicos por seu receptor.⁵

Uma definição mais enxuta do termo processo é trazida por D`Ascensão (2001, p. 56): “processo é um conjunto de causas (que provoca um ou mais efeitos).”.

A partir da definição de processo, a sequência de partes do presente estudo conterà o mapeamento dos fluxos de trabalho do processo físico, bem como os comparará ao processo eletrônico. Isso segundo a lógica do impulso processual com

⁵ CURY, Antônio. **Organização e Métodos**: uma Visão Holística. São Paulo: Atlas, 2000, p. 302.

uso da informática e com alertas para o usuário interno, que dará andamento conforme ocorrerem novas movimentações ou encerramentos de prazo.

2.4.6 Burocracia

O TRF4 é uma organização que, como a grande maioria (se não totalidade) das organizações estatais pratica, o modelo burocrático de gestão. Portanto, ao se falar em implementação de projetos nesse tipo de organização, é necessário um entendimento correto das características da burocracia e a implicação destas no modo de gerência do órgão. A seguir, serão discutidos esses aspectos.

Segundo Max Weber (*apud* CHIAVENATTO, 2000), a burocracia é a organização eficiente por excelência. Esse método utiliza o detalhamento dos procedimentos como meio para garantir a eficiência da realização da tarefa. São características dos sistemas burocráticos, segundo esse mesmo autor:

- Caráter legal das normas e regulamentos: a organização possui uma espécie de legislação própria, a qual antecipadamente define a execução das atividades para o seu próprio funcionamento. Essas normas e regulamentos são fundamentais por conferir a pessoas investidas de autoridade (outro aspecto característico apresentado a seguir) um poder de coação sobre os subordinados e os meios capazes de impor a disciplina. Daí depreende-se que a burocracia é uma estrutura social legalmente organizada.
- Caráter formal das comunicações: as comunicações devem sempre ser realizadas da forma escrita: decisões e ações administrativas são formuladas e registradas por escrito. Isso se dá pelo propósito de haver uma única interpretação dos fatos. Tal forma minimiza a chance de um entendimento equivocado por parte daquele que recebe o comunicado.

- Caráter racional e divisão do trabalho: a burocracia é caracterizada por uma sistemática divisão do trabalho. Através dela, cada membro da organização possui um cargo e uma atribuição específica. Cabe a esse membro conhecer a sua capacidade de comando sobre os outros, bem como os limites de sua tarefa, os quais sempre têm relação com os objetivos visados pela organização.
- Impessoalidade nas relações: as atividades devem ser divididas em uma organização burocrática de acordo com os cargos e funções existentes e não de acordo com as pessoas envolvidas. A hierarquia existente em uma organização gerida desse modo respeita fielmente funções e cargos e não pessoas específicas: logo, o poder de cada um é impessoal e é derivado do cargo o que ocupa. Isso se dá pelo ideal de perenidade da organização, no qual ela existirá por um longo tempo e os seus empregados não necessariamente.
- Hierarquia da autoridade: é considerada uma necessidade nas organizações burocráticas. Esse princípio afirma que nenhum cargo ou função pode existir sem a supervisão de um posto superior. A distribuição de autoridade serve para reduzir ao mínimo o atrito, por via do contato restritivo oficial, em relação às maneiras definidas pelas regras da organização. Desse modo, o superior hierárquico passa a ter um grau de atuação previamente estabelecido pela organização, o que preserva o subordinado de decisões arbitrárias.
- Rotinas e procedimentos padronizados: as regras e normas técnicas regulam a conduta do ocupante de um dado cargo, cujas atividades são executadas de acordo com as rotinas e procedimentos. A máxima produtividade é buscada através de um conjunto de regras que moldam as tarefas executadas pelo funcionário de acordo com as necessidades da organização. Os padrões no estabelecimento das atividades tendem a facilitar a avaliação de desempenho dos funcionários.

- Competência técnica e meritocracia: as preferências pessoais não devem existir dentro de uma organização burocrática, as escolhas devem acontecer por mérito ou competência técnica. Os critérios particulares ou arbitrários não existirão quando da necessidade de promoção ou admissão de funcionários, mas sim critérios únicos pertinentes a toda a organização. Desse modo, torna-se necessária a existência de exames, concursos e testes para a admissão e promoção dos funcionários.
- Especialização da administração: os meios de produção não são propriedades dos burocratas. Isto é, na burocracia, há pessoas especializadas em gerir a organização, mas estas não serão, em hipótese alguma, os donos dela. O funcionário não pode vender, comprar ou herdar sua posição ou cargo, e sua posição ou cargo não podem ser apropriados e integrados ao seu patrimônio privado. Há uma completa separação entre a propriedade da organização e a propriedade do empregado.
- Profissionalização dos participantes: cada funcionário na burocracia é um profissional, pois ele possui as seguintes características: é um especialista, é assalariado, é ocupante de um cargo, é nomeado pelo seu superior hierárquico, seu mandato é por tempo indeterminado, segue carreira dentro da organização, não possui a propriedade dos meios de produção, é fiel ao cargo e identifica-se com os objetivos da empresa. Esses requisitos, como um todo, conferem ao funcionário uma caracterização burocrata de profissionalismo.
- Completa previsibilidade de funcionamento: a partir do momento que todos os procedimentos necessários à execução das tarefas são explicitados nos regulamentos da organização, há uma ideia de total conhecimento do que pode acontecer nessa esfera administrativa. Logo, muitas vezes não cabe ao burocrata decidir por si, mas, sim, de acordo com o que já está estabelecido pelas diretrizes organizacionais. Esse pressuposto tem como objetivo a máxima eficiência.

Os aspectos apresentados anteriormente são pertencentes ao modelo burocrático de gestão idealizado por Weber. Contudo, muitas vezes não é isso que acontece nas organizações geridas por esse modelo. Há inúmeras disfunções existentes, as quais acabam por deixar o sistema longe da eficiência almejada quando da sua concepção. A seguir, serão apresentadas disfunções que podem interferir na busca da qualidade em uma organização burocrática (Chiavenato, 2000):

- Internalização das regras e apego aos regulamentos: as normas e regulamentos passam a se transformar de meios em objetivos. Ou seja, o que antes era uma ferramenta para a busca de um objetivo maior acaba por se tornar um fim em si mesmo, o qual, por sua vez, não repercute em maior eficiência para a organização. Pelo contrário, esse procedimento acaba por tornar os processos mais lentos e demorados.
- Resistência a mudanças: como tudo na burocracia é padronizado e predefinido é comum que o funcionário se acostume com um dado procedimento e não seja estimulado a contribuir com sua melhoria. Essa suposta proposição de melhoria poderia ocasionar uma insegurança ao funcionário, o qual é especialista e já possui total conhecimento da tarefa no modo como ela é executada. Deste modo, há resistência por parte do corpo funcional às mudanças.
- Despersonalização do relacionamento e dificuldade no atendimento a clientes (demandantes de serviço): essa impessoalidade que é priorizada pela burocracia acaba por desconsiderar a variabilidade humana nas relações. As pressões do público, bem como dos clientes internos, demandam soluções personalizadas e não massificadas. Esse aspecto da solução personificada e do tratamento diferenciado é cada vez mais adotado nas organizações modernas e vai de encontro ao preconizado pelo sistema burocrático.
- Exibição de sinais de autoridade: pelo fato de a burocracia enfatizar a hierarquia de autoridade, é necessário que haja um

sistema capaz de indicar aqueles que detêm o poder. Essa necessidade acaba por inferir aos burocratas uma necessidade de utilização de símbolos ou até mesmo de sinais de status que demonstrem uma dada posição hierárquica. Esse afastamento dos chefes para com os subordinados acaba por dificultar uma política de construção da qualidade, na qual todos podem contribuir para a melhoria da organização.

A partir do exposto até aqui, depreende-se que a implementação de um projeto de impacto significativo como o e-Proc encontra uma série de dificuldades extras em uma organização regida pelo sistema burocrático. Porém, é uma mudança de paradigma a ser enfrentada para a verdadeira obtenção de benefícios aos jurisdicionados.

2.4.7 Inovação Tecnológica e Mudança Organizacional

Inovação tecnológica é necessária a praticamente todas as organizações do mundo contemporâneo. Isso é válido também para organizações públicas, que, em face do monopólio do serviço prestado, não estão inseridas num ambiente propriamente competitivo. Sobre o tema, afirma Drucker (1998, apud HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008):

Inovação é a função específica do empreendedorismo, seja em um negócio existente em uma instituição pública ou em um novo empreendimento iniciado por um só indivíduo.⁶

Ainda assim, as organizações públicas não podem desconsiderar o ambiente em que estão situadas e a época na qual se encontram. Afirmam os especialistas Fiates (2008) que:

⁶ HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane e HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: Competitividade e Inovação**. São Paulo: Thomson Learning, 2008, p. 373

Atualmente, as organizações convivem de forma mais intensa com as mudanças organizacionais a partir de um processo contínuo de adaptação estratégica. A adaptação estratégica pode ser entendida como um processo de ajuste recíproco entre a organização e seu ambiente.⁷

Essa adaptação estratégica mostra-se fundamental à medida que a quantidade de ações judiciais impetradas é grande e não são raros os casos de processos que ficam décadas sem uma resolução definitiva.

Apesar disso, a implementação da inovação, ainda mais quando ela é bastante significativa, não é algo de simples concretização. Sobre tal dificuldade, asseveram os pesquisadores Pereira e Fonseca (1997):

Durante a vigência de um paradigma, a maioria das decisões e ações é direcionada para que ele se mantenha. A força conservadora dos paradigmas fundamenta-se na crença da certeza daquilo que está em vigor, o que dificulta e até mesmo impede a aceitação do novo.⁸

A implementação de um sistema eletrônico para processos judiciais, os quais há séculos tramitam em papel, requereu ousadia e uma capacidade de organização bastante apuradas. Era necessário que essa iniciativa contasse com a colaboração dos servidores do Poder Judiciário e desejável que dispusesse da boa-vontade por parte dos usuários externos, de modo a minimizar conflitos decorrentes da mudança.

No âmbito interno da organização, a implementação de novas ferramentas da tecnologia da informação deve estar em consonância com a mudança organizacional da instituição e, por consequência, levar em conta a atitude dos empregados da instituição. Esses últimos devem estar imbuídos do propósito de mudança e comprometidos com a ideia. Walton (1998) afirma que, quando um sistema técnico desprepara e desmotiva os empregados, usualmente o próprio sistema também sofre. O autor prossegue nessa ótica ao afirmar que:

A tecnologia da informação e a organização interagem de modos que são cruciais para o sucesso de um sistema de Tecnologia da

⁷ FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira; FIATES, José Eduardo Azevedo, "A Inovação como estratégia em ambientes turbulentos". *In*: ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro (org.) **Estratégias: Formulação, implementação e Avaliação**. São Paulo, Saraiva, 2008, p.171

⁸ PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997, p. 5

Informação.⁹

O estudioso anteriormente referido é taxativo ao falar sobre a necessidade de alteração da própria organização para que o sistema informatizado tenha pleno sucesso.

Os estudos comparativos proporcionam uma evidência sistemática de que implementar novas tecnologias sem promover as inovações organizacionais apropriadas frequentemente resulta em sistemas que falham em atender às expectativas.¹⁰

Resta claro que, para alcançar o sucesso, a implementação do e-Proc necessitava de outros elementos que não apenas o desenvolvimento de um novo sistema informatizado. Era necessário que o e-Proc atendesse aos anseios de uma parcela grande de operadores do Direito que deseja maior celeridade e facilidade de acesso à Justiça.

2.4.8 Sistemas de Informação

A implementação de sistemas de informação pode proporcionar diversos ganhos às organizações. O e-Proc não se trata de um sistema de informação gerencial, contudo, por conter os dados referentes ao principal produto da organização em estudo, o processo judicial, inegável que ele possui dados fundamentais para a estruturação e planejamento do órgão.

Ao tratar de sistemas de informação, Guimarães (2007. p. 25) os define como “aqueles que coletam ou armazenam dados, submetendo os mesmos a um processamento que os transforma em informações.”. Essas informações, que outrora eram encaminhadas ao Poder Judiciário em papel, podem, com o avanço tecnológico, chegar através de formulários e arquivos digitais. A necessidade de os formulários serem preenchidos pelo peticionante, ator externo ao Poder Judiciário, já

⁹ WALTON, Richard. E. **Tecnologia da Informação**: o uso da TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1993, p. 25

¹⁰ Ibid., p. 29

desonera a instituição de uma tarefa, bem como atribui a responsabilidade pela informação inserida ao peticionante. Em tese, tal fato tende a diminuir diversos, inclusive erros como os de digitação.

Ainda sobre tecnologia da informação e sua importância, O'Brien (2001. p. 3) assevera que "Sistemas e tecnologias de informação se tornaram um componente vital ao sucesso de empresas e organizações". Isso porque a tecnologia da informação está redefinindo os fundamentos dos negócios nas organizações. Atualmente, a importância da tecnologia da informação possui estreita relação com os custos organizacionais, bem como com a capacidade de a organização dar uma resposta ágil a seus colaboradores e usuários. O'Brien (2001. p. 3) ainda afirma que "a tecnologia da informação e seus custos passaram a fazer parte integrante do dia-a-dia das empresas".

Nesse sentido de melhoria, importância e mudança acarretada pelos sistemas de informação, Oliveira, sobre reengenharia de processos com o uso de sistemas informatizados, afirma:

Reengenharia pode ser entendida como a reformulação dos processos de negócios da empresa, conduzindo a uma mudança na forma como as coisas são feitas, nas técnicas de gerência, nos gerentes e nos empregados, nas crenças e valores, nos procedimentos de controle, ou seja, em todo o processo de negócios.¹¹

Deste modo, a implementação do e-Proc é uma grande possibilidade (e talvez necessidade) de que os processos produtivos sejam repensados dentro da organização. Com a adequada reorganização de fluxos de trabalho, amparados no novo sistema de informações, diversas rotinas podem ser aprimoradas e automatizadas. Seguramente essa nova organização, amparada no sistema de informação implementado, visa ganhos da ordem de tempo e custos relacionados ao processo judicial.

¹¹ OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. **Sistemas de Informação: um Enfoque Gerencial Inserido no Contexto Empresarial e Tecnológico**. São Paulo: Érica, 2000, p. 69

3 CONSEQUÊNCIAS DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

Em apertada síntese do exposto até aqui, o sistema e-Proc foi desenvolvido para dar maior agilidade, segurança e economia ao andamento processual. Serão demonstrados a seguir como eram (ou ainda são) trechos da movimentação processual da lide em papel e como o processo em meio eletrônico pode otimizar a tramitação, conferindo ganhos em diversas abordagens. Ressalta-se que a exposição se faz por trechos apenas para ilustrar, visto que o objetivo não é esgotar ou mesmo mapear todo o trâmite processual.

3.1 AGILIDADE

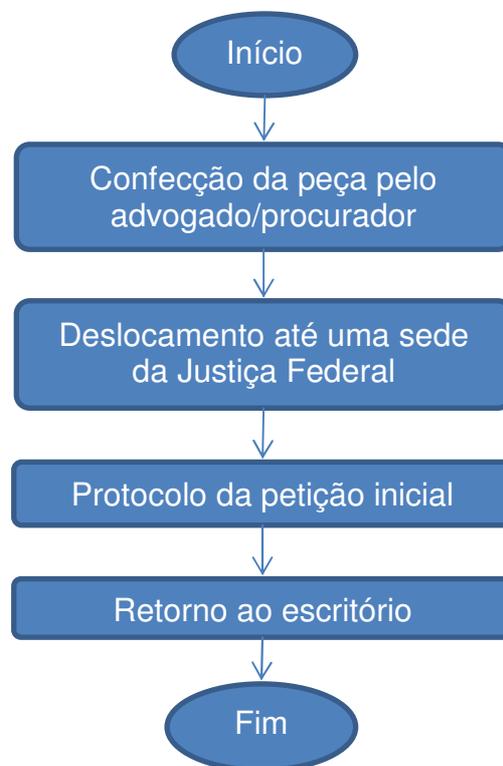
A morosidade se explica de diversas formas. A lentidão na tramitação processual é ocasionada por inúmeros aspectos, oriundos de diversas áreas e mesmo esferas de poder. Há as necessárias reformas dos Códigos de Processo Penal e Código de Processo Civil, a possível quantidade insuficiente de magistrados e servidores e a burocracia (quando analisada sob a ótica de suas disfunções).

As reformas dos códigos processuais são discutidas há anos no Congresso Nacional. Há ilustres juristas participando de comissões e participando de projetos de lei. A solução da falta de servidores e/ou magistrados também decorre de aprovação pelo Congresso Nacional, visto que deve observância ao princípio da legalidade, no aspecto da imperiosidade do devido processo legislativo, previsto na Constituição, que deve preceder à criação de cargos públicos pelos poderes do Estado. Ademais, ainda que o Congresso Nacional enfrente as questões supra, restaria a sanção presidencial.

Ou seja, nos aspectos vistos acima, o combate à morosidade processual estaria restrito apenas a órgãos externos ao Poder Judiciário, o que seria demais

simplista e, na questão do aumento do número de magistrados e servidores, aumentaria os custos da máquina estatal. O combate à morosidade pode ser efetuado pelo próprio Poder Judiciário através da eliminação de procedimentos burocráticos desnecessários e investimento em tecnologia. Nesse sentido, se explica o e-Proc. A seguir, serão descritas algumas fases do processamento judicial do meio físico e como é feito através do processo eletrônico.

Toda ação judicial necessita ser distribuída. O termo significa o ingresso da petição inicial que propõe a demanda perante o Poder Judiciário. No processo físico, funciona da seguinte forma, sob a ótica do advogado:



Fluxograma 1 – Protocolo de peças, ótica do advogado/procurador

Fonte: elaborado pelo autor

Tal situação é bastante frequente e vale não apenas para a propositura de novas demandas, mas para o protocolo de qualquer peça processual. Ainda que o deslocamento seja mínimo entre o escritório e a sede da Justiça Federal, há o tempo gasto com filas de protocolo, atendimento por parte do servidor da Vara ou Tribunal e

possíveis situações imprevistas entre uma atividade e outra. Ademais, há o custo para impressão das peças em mais de uma via.

Esta abordagem da ausência de filas para atendimento, desnecessidade de atividades meramente burocráticas como o protocolo e até mesmo em relação ao deslocamento dos procuradores permitiria uma série de quesitos indiretos, passíveis de mensuração em termos de minoração de gastos. Por exemplo, a questão do trânsito de veículos: em qualquer cidade grande ou mesmo de médio porte, o trânsito é um dos dificultadores de qualquer atividade. O fato de o sistema permitir envio de peças de qualquer computador com acesso à internet facilita sobremaneira o desenvolvimento do trabalho por advogados e procuradores.

Sob a ótica do Poder Judiciário, o ganho é ainda maior. A situação com o processo físico compreende:



Fluxograma 2 – Protocolo de peças, ótica do Poder Judiciário

Fonte: elaborado pelo autor

Com o processo eletrônico, a intervenção do serventuário da justiça é apenas no impulso processual. A inserção de dados está a cargo do procurador da parte litigante. Observa-se, ainda, que o Judiciário passará a necessitar de menor quantidade de servidores para atendimento. Ao passo que a demanda por

atendimento é menor, a tendência é que tais servidores passem a trabalhar em outras atividades mais relacionadas à resolução/julgamento da lide.

Após a propositura da ação, o processo tramitará por outros vários locais, inclusive órgãos externos como outros tribunais, escritórios e procuradorias.

No processo físico, quando um recurso qualquer é apresentado ou uma decisão é proferida, há a necessidade de intimação das partes para ciência. Alguns entes estatais possuem a prerrogativa de intimação pessoal, o que faz com que os autos, por vezes volumosos, saiam da sede da Justiça e vão à procuradoria. O mesmo ocorre com escritórios de advocacia. Evidentemente, nos primeiros o custo é suportado pelo Estado, ao passo que nos últimos, pelo respectivo escritório.

Com o processo eletrônico, intimações e decisões estão disponíveis 24 horas por dia na Internet. Não há deslocamento físico de autos para análise de decisões ou ciência do teor da manifestação da parte contrária.

Em casos de recursos, visto que o TRF4 possui jurisdição sobre toda a região sul do Brasil, processos levavam dias ou até mesmo mais de uma semana para serem remetidos do interior de estados como Paraná e Santa Catarina ao Tribunal. Com o processo eletrônico, a remessa é feita em instantes. A comparação entre o tempo de expedição e entrega de uma carta e o tempo de expedição e recebimento de um e-mail é apropriada para a percepção do ganho temporal.

O mesmo raciocínio vale para o envio de processos do TRF4 para tribunais superiores como o Superior Tribunal de Justiça – STJ e o Supremo Tribunal Federal - STF. Contudo, em relação a esses, há a necessidade de compatibilidade dos sistemas de informática. A compatibilidade com o sistema informatizado do STJ foi sanada, mesmo que não totalmente, em meados de setembro/outubro de 2011. Já em relação ao STF, tratativas estão sendo feitas. Contudo, em fevereiro de 2012 os sistemas ainda não estavam compatíveis.

Outros exemplos de agilização processual poderiam ser dados, medidas de urgência como prisão e impetração de habeas corpus estão disponíveis para análise do magistrado imediatamente após a comunicação da autoridade competente ou impetração da ação. Por consequência, a decisão a respeito da medida também estará disponível ao impetrante tão logo seja proferida.

3.2 ACESSO À JUSTIÇA

Na introdução do presente estudo foi feita referência à criação dos Tribunais Regionais Federais em face da impossibilidade do Tribunal Federal de Recursos atender de modo célere aos anseios da população. O papel da Justiça Federal foi se consolidando com o passar dos anos após 1988. Ocorreu a fase de interiorização da justiça. Tal fase ainda existe e está em andamento nos dias atuais. Contudo, ainda é pequeno o número de varas federais se comparado à totalidade dos municípios existentes.

Quadro 1 – Quantidade de cidades com sede da Justiça Federal em relação ao total de municípios

Estado	Número Total de Municípios	Quantidade de Cidades com Varas Federais	Percentual de cidades com Vara Federal sobre o total de municípios
Rio Grande do Sul	496	25	5,04%
Santa Catarina	293	17	5,80%
Paraná	399	19	4,76%

Fonte: elaborado pelo autor

A parcela da população que não reside nos maiores centros urbanos é atendida pela Justiça Federal. As subseções judiciárias (nome das sedes da justiça federal no interior) exercem sua jurisdição sobre as cidades de menor tamanho que não possuem sede da Justiça Federal. Se no tópico anterior do estudo já era apresentado o trânsito como um dos dificultadores da atuação dos advogados, o que dizer então da locomoção entre cidades diversas?

Ademais, o acesso à justiça expresso no art. 5º, XXXV, da Constituição Federal que diz “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito” está muito mais implementado quando um procurador não precisa se deslocar de cidade para ingressar com a ação. Isso porque sua cidade de origem é de pequeno porte e não possui Vara Federal, necessitando ir a uma cidade maior para realizar o ajuizamento.

Há convênio com a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos que permite a interposição de peças pelo correio. Contudo, tal procedimento é oneroso e demanda tempo.

O processo eletrônico fornece a mesma comodidade a advogados do interior que as conferidas àqueles que desempenham atividade profissional nos grandes centros. Ou seja, basta um computador com acesso à Internet para que a movimentação processual possa ser realizada. Desse modo, resta majorada a possibilidade de acesso à justiça, que é direito fundamental previsto na Constituição Federal.

Não se está aqui querendo dizer que antes do processo eletrônico tal direito inexistia. Ele era mais oneroso. Ainda que exista a assistência judiciária gratuita e advogados possam não cobrar honorários de seus clientes, ficando apenas com a sucumbência após o fim do processo, essa não é a prática usual. Ademais, o custo de deslocamento tem de ser suportado por alguém, em regra, o demandante e não o advogado, que não costuma poder trabalhar para ter seus gastos reavidos apenas após o término do processo.

Ainda que haja a defensoria pública para atender os necessitados, sua situação não é tão diferente de outras tantas entidades estatais destinadas ao atendimento da parcela de baixa renda no Brasil. Ou seja, necessita de maiores investimentos para atender plenamente a sua função.

Ainda quanto ao acesso à justiça, pertinente apresentar um dado sobre o horário de distribuição de ações na Justiça Federal do RS nos dias 16 a 18 de agosto de 2011:

Quadro 2 – horário da distribuição na JF, 16-18/08/2011

Horário de distribuição	Quantidade de processos distribuídos	Percentual sobre o total
00:00 - 12:59 hs	2065	28,7%
13:00 - 19:59 hs	4933	68,6%
20:00 - 23:59 hs	198	2,8%

Fonte: elaborado pelo autor

Como a grande maioria das organizações, a Justiça Federal possui um horário de funcionamento. O protocolo para o público em geral é, no TRF4, das 13 às 20 horas. Percebe-se que a quantidade de ações fora do horário normal de funcionamento ultrapassa 30% do total. Ou seja, até mesmo nesse quesito o e-Proc facilitou o acesso à justiça e a organização/autonomia para que os procuradores realizem suas atribuições.

Esses breves comentários servem para dar maior importância à implementação do e-Proc. Não se trata “simplesmente” de diminuição de tempo de tramitação processual, embora essa possa ser a sua principal virtude. Trata-se de possibilitar o maior acesso ao Poder Judiciário à população que dele necessita.

3.3 TRANSPARÊNCIA

O processo judicial é, como regra geral, público. Tal característica tem amparo constitucional, exposto no art. 93, IX:

todos os julgamentos dos órgãos do Poder Judiciário serão públicos, e fundamentadas todas as decisões, sob pena de nulidade, podendo a lei limitar a presença, em determinados atos, às próprias partes e a seus advogados, ou somente a estes, em casos nos quais a preservação do direito à intimidade do interessado no sigilo não prejudique o interesse público à informação;¹²

A lei disciplina as hipóteses de cerceamento à publicidade através do art. 155 do CPC:

Os atos processuais são públicos. Correm, todavia, em segredo de justiça os processos:

I - em que o exigir o interesse público;

II - que dizem respeito a casamento, filiação, separação dos cônjuges, conversão desta em divórcio, alimentos e guarda de menores. (Redação dada pela Lei nº 6.515, de 1977)

Parágrafo único. O direito de consultar os autos e de pedir certidões de seus atos é restrito às partes e a seus procuradores. O terceiro, que demonstrar interesse jurídico, pode requerer ao juiz certidão do

¹² BRASIL. CONSTITUIÇÃO (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

dispositivo da sentença, bem como de inventário e partilha resultante do desquite.¹³

Embora a legislação não tenha mudado em nada o quesito da publicidade do processo eletrônico em relação ao processo em papel, através de iniciativas como o e-Proc é que a publicidade e transparência ganham ainda mais força. As decisões judiciais são desde muito publicadas no diário oficial. Contudo, esse não é de tão fácil acesso/manuseio quanto o processo eletrônico.

A movimentação processual é disponível basicamente em todos os sites de tribunais do país. Porém, o teor de suas decisões não ocorre da mesma forma. Na quarta região, por exemplo, as decisões ficam disponíveis na consulta pública, mas dependem da publicação oficial. Dessa forma, o processo eletrônico se mostra mais adequado à legislação ainda que comparado com tribunais que divulgam suas decisões na Internet. Isso porque há a possibilidade de consulta à decisão em tempo real, tão logo ela seja lavrada, dispensando o tempo necessário para publicação no diário oficial.

As hipóteses de sigilo ou segredo de justiça estão contempladas no processo eletrônico. Através de atributos inseridos no processo, é possível que a consulta a peças e decisões seja restringida, obedecendo à legislação no tocante ao sigilo necessário.

3.4 ECONOMIA

Outro ponto a destacar quanto ao sistema de processo eletrônico é a economia alcançada tanto pelas partes litigantes quanto pelo próprio Poder Judiciário. Tal fato decorre de diversos fatores, inclusive do deslocamento já

¹³ BRASIL. Lei nº 5.869, de 17 de janeiro de 1973. Institui o Código de Processo Civil. **Diário Oficial da União**. Brasília, 17 jan. 1973. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5869compilada.htm>. Acesso em: 09 jan. 2012.

mencionado, bem como do consumo de papel, tinta de impressora e outros tantos custos necessários para o processo em papel.

A questão da economia processual restou tratada de modo implícito quando foi abordada a agilidade processual, tópico 2.1. Porém, considera-se tal tópico tão fundamental, que serão dedicados mais alguns comentários a ele.

A minoração dos custos para o Poder Judiciário se dão em diversas ordens. Houve sensível diminuição no número de remessa de autos físicos ao TRF, logo, há menores custos com correios. Dentro dos próprios órgãos do poder judiciário, parte do serviço de transporte de autos é realizado por funcionários terceirizados. No TRF4, por exemplo, mais de 500 ações eram distribuídas diariamente em meio físico. Elas necessitavam tramitar entre a distribuição e os mais de 20 gabinetes do órgão. Logo, funcionários eram contratados para tal serviço.

O processo de distribuição envolve, em todas as instâncias de tramitação, a colocação de colchetes, etiquetas, capas, certidões e outras informações que acarretam custos tanto com material quanto com mão-de-obra. O e-Proc vem facilitar a atividade jurisdicional também nesse sentido. Evidentemente, servidores dos órgãos eram necessários para tais funções, logo, havia ainda mais gastos para tarefas tipicamente operacionais.

O quadro a seguir dá ideia da quantidade de recursos poupados ao TRF4 apenas com a compra de papel para a instituição:

Quadro 3 – diminuição da quantidade de papel no TRF4

Ano	2009	2010	2011
n° de folhas	6.101.500	4.590.000	2.046.000
Custo	R\$ 108.606,70	R\$ 81.702,00	R\$ 36.418,80

Fonte: elaborado pelo autor

A economia de recursos financeiros não fica adstrita ao âmbito público. Com a possibilidade de visualização dos autos em tempo real, do escritório ou mesmo de casa, desnecessário é o serviço de extração de cópias de autos e mesmo subcontratação do serviço. Explica-se: um advogado, por exemplo, do interior do

Paraná e que tenha de apresentar resposta ao recurso que tramita no TRF4, deveria vir a Porto Alegre e providenciar as cópias. Devido ao custo elevado, escritórios de advocacia em Porto Alegre prestavam o envio de extração de cópias e as enviavam via e-mail ou correio. Evidentemente, tal serviço era remunerado.

Além disso, o preparo recursal compreende custas e porte de remessa dos autos. Com o envio virtual do recurso à Justiça Federal entende desnecessário o pagamento do porte. Inegavelmente, trata-se de economia às partes interessadas, o que confere mais benefícios ao sistema.

Sobre a economia de recursos tanto para o Judiciário quanto para os advogados, se posicionou Tejada Garcia (2006):

Não é só para a Justiça que os custos baixam com o processo virtual: para os advogados também. Na mesma proporção que a burocracia do processo se reduz para a Justiça, reflete-se a redução de trabalho nos escritórios de advocacia, que podem controlar com mais precisão os prazos processuais, reduzir gastos com cópias reprográficas, com arquivos, bem como diminuir despesas com deslocamentos à sede da Justiça.¹⁴

Há que se destacar que todo o sistema processual necessita de relevantes investimentos na área de tecnologia da informação. Isso para que o sistema seja seguro, esteja disponível 24 horas por dia e possua grande capacidade de armazenamento. Tais equipamentos e desenvolvedores não possuem, nem de longe, custo insignificante. Contudo, se comparados ao custo de centenas de servidores distribuídos nas diversas sedes da Justiça Federal, é bastante vantajoso o investimento em tecnologia da informação. A título de comparação, o processo de projeto eletrônico dos Juizados Especiais Cíveis, projeto muito mais simplificado que o e-Proc, teve os seguintes dados em termos de custos, segundo matéria divulgada no site do TRF4 (2003):

No TRF4 estima-se que já foram distribuídos 140.000 processos “virtuais” e com isso se economizou com papel e os outros insumos um valor equivalente a 2 milhões e 800 mil reais, reduziu-se cerca de 10 milhões de folhas de papel. Toda esta economia já recuperou todo o investimento feito no sistema e ainda rendeu um superávit de

¹⁴ GARCIA, Sérgio Renato Tejada. **Processo virtual: uma solução revolucionária para a morosidade**. Acesso em 12.01.2012. Disponível em < <http://www.cnj.jus.br/imprensa/artigos/13304-processo-virtual-uma-solu-revoluciona-para-a-morosidade>>.

aproximadamente 2 milhões de reais.¹⁵

Demonstrado, então, o quão vantajoso é o investimento em tecnologia, por mais que não o possa parecer num primeiro momento, dados os altos custos iniciais.

3.5 MEIO AMBIENTE

Ainda como efeito reflexo da implementação do processo eletrônico judicial na 4ª Região, há que se falar nos benefícios ao meio-ambiente. A partir do momento em que menos pessoas precisam se deslocar às Varas Federais ou Tribunais, a partir do momento em que menos árvores têm de ser cortadas em virtude da desnecessidade de impressão de folhas de papel, pode-se verificar que o meio-ambiente passa a ser mais preservado pelo Homem.

Segundo estudo realizado por Silveira Neto (2010):

O Judiciário brasileiro gasta 46 milhões de quilos de papel por ano. Isso equivale a 690 mil árvores ou 400 hectares de desmatamento e 1,5 milhão de metros cúbicos de água que seria suficiente para abastecer uma cidade de 27 mil habitantes durante um ano. Só o Supremo Tribunal Federal movimentou no ano de 2006 mais de 680 toneladas de papel.¹⁶

Ou seja, o impacto ambiental da atividade realizada pelo Poder Judiciário está longe de ser tida como irrelevante. Portanto, necessita realmente de maneiras que a tornem menos danosas ao meio ambiente.

¹⁵ TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO. **Processo Eletrônico acelera julgamentos no juizado especial federal de Rio Grande**. Acesso em 20.01.2012. Disponível em <http://www.trf4.jus.br/trf4/noticias/noticia_detalhes.php?id=3413>

¹⁶ SILVEIRA NETO, Antônio. **Processo Eletrônico deveria ser prioridade do Judiciário**. Acesso em 12.01.2012. Disponível em <<http://www.conjur.com.br/2010-jan-18/processo-eletronico-deveria-questao-prioritaria-judiciario>>

4 DADOS RELEVANTES SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA

Uma das limitações do presente estudo é a pouca quantidade de dados disponíveis em relação ao processo eletrônico no âmbito da Justiça Federal da 4ª Região. Ainda assim, valeu-se para o presente estudo dos sistemas processuais de tempos médios disponíveis no TRF4. Os dados obtidos demonstram o sucesso da iniciativa em termos de tempo de tramitação, se comparado o processo eletrônico com o processo em papel (também indicado como SIAPRO, que é o sistema de movimentação desse tipo de processo judicial).

Algumas distorções podem ser encontradas nos dados. Explica-se: a implementação do processo eletrônico se deu de modo gradual. Logo, nem todas as classes processuais tiveram sua “virtualização” no mesmo momento. Ações tidas como mais simples foram as primeiras a serem passíveis de ingresso pelo e-Proc. Tal fato se deu para que os problemas fossem identificados e trabalhados aos poucos, bem como para facilitar a implementação e a adaptação por parte dos agentes envolvidos. Devido a isso, ações já sabidamente mais vagarosas e trabalhosas tiveram sua implementação posterior. Ademais, essas últimas ações correspondem a um percentual menor das que ingressam no Poder Judiciário.

A seguir, são expostos os dados que permitem a comparação de tempo médio de tramitação para diversas fases do processo judicial.

4.1 COMPARATIVO DE TEMPOS MÉDIOS NO PRIMEIRO GRAU DE JURISDIÇÃO

O primeiro grau de jurisdição, por ter uma quantidade maior de ações e, principalmente, por ter iniciado o trabalho com o e-Proc, possui mais dados passíveis de comparação entre o e-Proc e o processo físico do que o TRF4. Ademais, era

importante para o órgão central ter uma ideia de como estava sendo a implementação do sistemas nas varas federais.

Os dados que seguem foram extraídos do Sistema de Estatísticas Mensais do TRF4. Até a data de 08 de fevereiro, os dados de Santa Catarina não continham os dados de dezembro de 2011 para o Siapro.

4.1.1 Distribuição até Conclusão para Sentença

O início de um processo judicial se dá com o ingresso da petição no Poder Judiciário e a sua posterior distribuição a um dos magistrados competentes. Pode-se considerar a sentença como o objetivo maior a partir do ingresso da ação no primeiro grau de jurisdição.

O tempo entre o ingresso da ação e a conclusão para a sentença compreende uma série bastante grande de atos processuais. Dentre eles, podemos citar brevemente a citação, a resposta do réu, a produção de provas, a possibilidade de decisões interlocutórias e de mero expediente e, conseqüentemente, a possibilidade de recursos a respeito dessas decisões.

A conclusão para sentença ocorre quando no processo não há mais nenhum empecilho à possibilidade do magistrado proferir sua decisão. Ou seja, todos os atos processuais devidos foram dados.

A tabela a seguir mostra o tempo médio para os anos de 2010 e 2011 do processo em meio físico (SIAPRO) e do processo eletrônico, com a redução percentual correspondente.

Quadro 4 – Distribuição/Redistribuição até Conclusão para Sentença

Não JEF	2010					2011				
	Siapro		e-Proc		Redução	Siapro		e-Proc		Redução
	média de dias	distribuídos	média de dias	distribuídos		média de dias	distribuídos	média de dias	distribuídos	
PR	1649	17512	92	62003	94,42%	1999	6696	193	107641	90,35%
RS	926	14624	93	82454	89,96%	1487	6541	197	144137	86,75%
SC	1164	8861	87	41821	92,53%	1723	3450	183	73516	89,38%

Fonte: Relatório de Estatísticas Mensais, 1º Grau

Reforçando o que foi dito no início deste tópico, merece ressaltar o fato de que as ações passíveis de ajuizamento via e-Proc foram aumentando durante a implementação do sistema. Logo, iniciou-se com as tidas como mais rotineiras e de análise mais simples. Novamente, trata-se de uma estratégia que visava testar o sistema e abranger o grande leque de ações tratadas no judiciário. Se todos os tipos de ação fossem implementados ao mesmo tempo, maior seria a possibilidade de erros no sistema. De qualquer forma, esses dois pontos explicam um pouco a muito expressiva diminuição de tempo de tramitação até a sentença.

Em que pesem as ressalvas/hipóteses elencadas anteriormente, uma redução temporal de ordem superior a 85% foi verificada nos três estados e nos dois anos analisados. Tal fato parece não deixar dúvidas sobre o sucesso da iniciativa no primeiro grau de jurisdição.

Uma das hipóteses para que essa diferença tenha diminuído de 2011 em relação a 2010 é justamente pelo sistema ter deixado de ser “novidade”. Explica-se, com a atenção dada pela Presidência do TRF ao projeto, ele se tornou prioridade. Era natural que magistrados e servidores do primeiro grau tivessem curiosidade em relação ao novo método e mesmo mostrassem interesse em que a iniciativa fosse um sucesso. Isso não deve ser visto como algo negativo. Pelo contrário, mostra convergência de interesses entre a alta administração do TRF4 e os magistrados e servidores do primeiro grau.

4.1.2 Concluso para Sentença até Sentença

A partir do momento em que o processo é concluso para a sentença, só resta ao magistrado decidir sobre o feito. Todos os trâmites necessários à decisão já foram feitos. Sob outra ótica, em tese é o trabalho mais intelectual e menos mecânico desempenhado pelo Poder Judiciário.

A tabela a seguir mostra o tempo médio para os anos de 2010 e 2011 do processo em meio físico (SIAPRO) e do processo eletrônico, com a redução percentual correspondente.

Quadro 5 – Concluso para sentença até sentença

Não JEF	2010				Redução	2011				Redução
	Siapro		e-Proc			Siapro		e-Proc		
	média de dias	Qtd.	média de dias	Qtd.		média de dias	Qtd.	média de dias	Qtd.	
PR	26	46836	24	8157	7,69%	35	26274	34	23222	2,86%
RS	40	57111	26	12776	35,00%	49	36273	45	35192	8,16%
SC	30	30987	29	5150	3,33%	27	16210	42	15746	-55,56%

Fonte: Relatório de Estatísticas Mensais, 1º Grau

Os dados não permitem uma conclusão definitiva sobre a melhoria do e-Proc em relação ao processo físico. O que seria um ótimo ganho para o ano de 2010 no Rio Grande do Sul é anulado com uma grande perda em 2011 em Santa Catarina.

Observa-se, ainda, que o sistema processual informatizado de produção de textos/decisões é o mesmo, tanto para processo físico quanto em meio eletrônico. Desse modo, possivelmente, o fato de o processo tramitar de forma eletrônica não faz com que a sentença seja proferida de modo significativamente mais célere.

Outra possibilidade, ainda, é o fato de que a visualização dos autos em modo digital ainda não seja a mais adequada ou mesmo os magistrados e serventuários não estejam devidamente acostumados. Observa-se que, no âmbito da Justiça Federal da 4ª Região, foi instalado um segundo monitor nos microcomputadores destinados ao uso do e-Proc. Tal fato facilitou a visualização das peças, mesmo que

não tenha garantido uma qualidade de visualização superior aos autos físicos. A questão da visualização das peças será discutida no questionário de satisfação, tópico do próximo capítulo.

4.1.3 Última Sentença Proferida até Remessa TRF/STF/STJ

A ideia inicial é de que cada processo possua apenas uma sentença. Contudo, o Código de Processo Civil prevê a figura dos embargos de declaração, para os casos de omissão, contradição ou obscuridade da sentença. Desse modo, um mesmo processo pode ter várias sentenças.

A partir da última sentença, o processo será remetido ao TRF4 caso haja recurso de apelação. Com o recurso de apelação, há a necessidade de intimação da parte recorrida para o oferecimento de contrarrazões. A intimação depende de publicação oficial e possui prazo em dobro para o caso de mais de um apelado com advogados distintos. Ou seja, é um procedimento com uma série de requisitos.

Após apresentadas as contrarrazões, há um primeiro exame de admissibilidade por parte do magistrado, o qual determinará se o processo será ou não remetido ao tribunal. Finalmente, após esse despacho, o processo é encaminhado para que possa ser reexaminado por um colegiado de magistrados.

A tabela a seguir mostra o tempo médio para os anos de 2010 e 2011 do processo em meio físico (SIAPRO) e do processo eletrônico, com a redução percentual correspondente.

Quadro 6 – Última sentença proferida até remessa TRF/STF/STJ

Não JEF	2010				Redução	2011				Redução
	Siapro		e-Proc			Siapro		e-Proc		
	média de dias	Qtd.	média de dias	Qtd.		média de dias	Qtd.	média de dias	Qtd.	
PR	275	12018	64	2246	76,73%	912	1682	85	12904	90,68%
RS	330	19312	68	3766	79,39%	1147	2639	90	15727	92,15%
SC	276	7985	65	1596	76,45%	1099	1081	80	7294	92,72%

Fonte: Relatório de Estatísticas Mensais, 1º Grau

Assim como ocorreu em relação aos dados da distribuição até conclusão para sentença, os ganhos com o e-Proc são nítidos. Eles chegam a 92% no ano de 2011.

Um dos motivos para que isso ocorra é a possibilidade de que o processo seja visto simultaneamente por cada uma das partes interessadas. Não raras vezes, as duas partes envolvidas não ficam satisfeitas com a sentença. Logo, as duas recorrerão. O processo em papel necessitava sair em carga com uma das partes primeiro e com a outra depois, ou ainda necessitava da extração de cópias.

O sistema de estatísticas mensais está em fase de implementação/consolidação, de modo que pode haver alguma inconformidade nesse quesito. Ainda assim, a diferença é gritante. Observa-se que tal fato não foi encaminhado como demanda pela Assessoria de Planejamento e Gestão do TRF, há maiores comentários nesse sentido no tópico 4.1.7.

4.1.4 Remessa ao TRF até Retorno do TRF

O duplo grau de jurisdição é bastante utilizado em termos de processos judiciais. Em tom de brincadeira, há quem diga que a decisão de primeiro grau possui serventia apenas para dizer quem será o apelante e o apelado no segundo grau de jurisdição. Contudo, trata-se de exagero. Dados do Conselho Nacional de Justiça mostram que a média de recorribilidade no âmbito da Justiça Federal é de 16,5%.

Contudo, a taxa apresentada para a 4ª Região, objeto desse estudo, é a segunda mais alta do país, ultrapassando os vinte pontos percentuais.

Quadro 7 – Recorribilidade Externa de 1º Grau

Tribunal Regional Federal	Recursos à Instância Superior no 1º Grau	Decisões no 1º Grau Passíveis de Recurso Externo	Recorribilidade Externa de 1º Grau
1ª Região	48060	411688	11,7%
2ª Região	37986	222444	17,1%
3ª Região	83717	não disponível	não disponível
4ª Região	68070	336750	20,2%
5ª Região	28108	133701	21,0%
Justiça Federal	265941	1104583	16,5%

Fonte: Justiça em Números 2010, CNJ

Devido a esse percentual relevante, ainda mais na 4ª Região, onde é superior a 20%, importante é o dado que mostra a diferença de tempo entre a remessa de autos a instâncias superiores e o seu retorno. Observa-se que os dados não são apenas referentes ao TRF4, mas incluem STF e STJ, por mais que a remessa de autos do primeiro grau diretamente a instâncias superiores seja bastante restrita.

A tabela a seguir mostra o tempo médio para os anos de 2010 e 2011 do processo em meio físico (SIAPRO) e do processo eletrônico, com a redução percentual correspondente.

Quadro 8 – Remessa TRF/STF/STJ até retorno TRF/STF/STJ

Não JEF	2010				Redução	2011				Redução
	Siapro		e-Proc			Siapro		e-Proc		
	média de dias	Qtd.	média de dias	Qtd.		média de dias	Qtd.	média de dias	Qtd.	
PR	1249	36178	70	179	94,40%	1347	27225	124	3560	90,79%
RS	973	56288	67	323	93,11%	1175	43224	110	4888	90,64%
SC	1201	24910	76	139	93,67%	1384	19080	124	2487	91,04%

Fonte: Relatório de Estatísticas Mensais, 1º Grau

Novamente, percebe-se a grande diferença de tempo entre o trâmite de processo em papel e trâmite em meio físico. Reduções de tempo da ordem de 90%

são verificadas nos três estados. Tal fato é condizente com a média de tempo de tramitação de autos no TRF4, cujos dados serão expostos na seção 4.2 do presente estudo.

Fato relevante nesse retorno dos autos virtuais que foram remetidos aos tribunais superiores é o fato de que, até março de 2011, os sistemas informatizados ainda não estavam compatíveis para o recebimento de processos. Ou seja, os recursos eram remetidos às instâncias superiores de modo informatizado, contudo, retornavam em outras mídias, inclusive em CDs de dados.

4.1.5 Retorno TRF/STF/STJ até Baixa

A baixa no processo judicial é compreendida como o seu fim. Portanto, o que os dados a seguir demonstrarão é a diminuição de tempo médio de tramitação do processo eletrônico em relação ao processo físico desde que esses autos voltam da instância superior para a origem.

No retorno, há em boa parte dos processos as ditas fases de execução ou de cumprimento de sentença e, posteriormente, a respectiva baixa.

Quadro 9 – Retorno TRF/STF/STJ até baixa

Não JEF	2010				Redução	2011				Redução
	Siapro		e-Proc			Siapro		e-Proc		
	média de dias	Qtd.	média de dias	Qtd.		média de dias	Qtd.	média de dias	Qtd.	
PR	394	45092	29	96	92,64%	451	36585	63	2932	86,03%
RS	360	53405	37	153	89,72%	338	57595	76	3927	77,51%
SC	301	29348	30	148	90,03%	382	22986	70	2463	81,68%

Fonte: Relatório de Estatísticas Mensais, 1º Grau

Novamente, é nítida a maior celeridade do processo eletrônico em relação ao processo em papel. Contudo, observa-se uma tendência de que haja uma diferença um pouco menor entre as duas mídias no ano de 2011 em relação a 2010.

Nesse ponto, como nos demais apresentados até aqui em que há tarefas procedimentais a serem feitas, há grande redução temporal do e-Proc em relação ao processo em papel.

4.1.6 Distribuição até Baixa

Em se falando de dados de primeiro grau, se chega ao último quadro considerado relevante no presente estudo. Trata-se da distribuição de autos até a sua respectiva baixa, isso para autos em que não há recurso de apelação ou outros para instâncias superiores.

Em outras palavras, o quadro a seguir mostra o tempo médio de toda a tramitação processual no primeiro grau quando o processo não possui remessa a outro órgão do Poder Judiciário.

Quadro 10 – Distribuição até baixa quando não há recurso

Não JEF	2010				Redução	2011				Redução
	Siapro		e-Proc			Siapro		e-Proc		
	média de dias	Qtd.	média de dias	Qtd.		média de dias	Qtd.	média de dias	Qtd.	
PR	1741	82448	78	10177	95,52%	2087	54741	177	27523	91,52%
RS	1177	72262	73	13482	93,80%	1557	63161	170	32685	89,08%
SC	1547	51173	75	6752	95,15%	1832	33517	181	16868	90,12%

Fonte: Relatório de Estatísticas Mensais, 1º Grau

Mais uma vez, há clara diminuição do tempo de tramitação entre as duas formas de tramitação. Assim como nos dados vislumbrados anteriormente, a redução temporal gira em torno de 90%.

Ainda assim, a média de dias de tramitação de autos do e-Proc em 2011 é superior ao dobro da registrada em 2010. Observa-se que o aumento do tempo de tramitação dos processos eletrônicos em 2011, quando comparados aos de 2010, é recorrente em todos os dados expostos. Esse fenômeno será abordado no próximo tópico.

4.1.7 Considerações a Respeito dos Dados de Tempos Médios do 1º Grau

Analisando-se os dados, percebe-se um significativo aumento do tempo médio de tramitação dos processos do sistema e-Proc de 2011 em relação a 2010. Tal aumento pode ser explicado pelo fato de que o sistema vai, ao longo do tempo, recebendo tipos de ações mais complexas. Logo, a tramitação tende a ser mais vagarosa. Ademais, a facilidade de operação dos autos pode estimular os servidores e magistrados a dedicarem maior atenção às causas em mídia eletrônica. Uma outra alternativa para explicar o fenômeno é que o sentimento de interesse pela novidade diminui à medida que o e-Proc deixa de ser, em 2011, propriamente uma novidade, como fora em 2010.

Apesar do exposto anteriormente, percebe-se, também, um aumento do tempo médio de tramitação dos autos em papel. Pela mesma ótica, tal fato se deve a que as ações que ingressam em papel são justamente as mais complexas. Ademais, é comum que o trabalho mais árduo não seja o preferido por quem tem de fazê-lo, logo, tais processos não são priorizados. Essa última ponderação não possui comprovação, mas não pode ser desprezada. Sobre este problema, recorrente no Poder Judiciário como um todo, observa-se que desde 2010 o Conselho Nacional de Justiça divulga metas a serem buscadas pelos órgãos do Poder Judiciário. A meta que é renovada ano após ano é julgar todos os processos que foram distribuídos até uma determinada data. Ou seja, priorizar efetivamente processos mais antigos. Essa meta possui índices de atingimento diversos, contudo, é realmente buscada e alguns tribunais do país a atingem de modo integral.

Por fim, os dados expostos foram obtidos do sistema chamado Relatórios de Estatísticas Mensais do 1º Grau, disponível aos servidores do TRF4 com direitos de acesso à ferramenta. Em que pese esse sistema tenha ótimos dados e configurações de pesquisa, ele está em fase de implementação. Logo, vale como referência, mas seus dados não possuem fidelidade total. Já na tela de acesso ao sistema surge a mensagem “Sistema em fase de implantação/consolidação”, o que dá margem a dúvidas. Como exemplo, tem-se o quadro 8: nele, o sistema tomou como dado para a remessa o envio ao STJ e não ao TRF. Logo, há toda uma instância desconsiderada no tempo. Por mais que a recorribilidade do 2º para o 3º grau de jurisdição seja de 33,5%, tal fato impõe uma distorção na informação trazida pelo relatório.

Feitas essas ressalvas e esclarecimentos, é nítido o grande sucesso de implementação do e-Proc no primeiro grau de jurisdição no que tange à velocidade do andamento do processo judicial. Há, para algumas rotinas, uma redução temporal da ordem de 90%. Isso se dá em virtude da automatização e também da desnecessidade de deslocamento físico dos autos, por exemplo. Diante de tais dados, está plenamente configurado o sucesso da iniciativa.

4.2 COMPARATIVOS DE TEMPOS MÉDIOS NO TRF4

A significativa redução do tempo de tramitação dos autos eletrônicos em relação aos em papel também é verificada no âmbito do TRF4. A seguir, é exposto um quadro que dá conta da drástica redução dos tempos de tramitação em diversas classes processuais, que são as principais classes existentes no TRF4. Observa-se que as mais recorrentes são, na ordem, Apelação Cível, Agravo de Instrumento e Mandado de Segurança. Tais ações correspondem a mais de 80% do total de processos que tramitam no Tribunal.

Quadro 11 – Tempo Médio de Tramitação por Classe Processual no TRF4, janeiro a junho de 2011

Classe	Processo em papel, nº de dias	e-Proc, nº de dias	Redução Percentual
Agravo de Instrumento	96	54	43,8%
Apelação Cível	272	62	77,2%
Apelação Cível/Reexame Necessário	303	73	75,9%
Conflito de Competência	99	34	65,7%
Embargos Infringentes	128	102	20,3%
Habeas Corpus	30	29	3,3%
Mandado de Segurança	83	37	55,4%
Medida Cautelar Inominada	97	23	76,3%
Remessa “Ex Officio” em AC	329	85	74,2%

Fonte: Apresentação “Publicidade e Segurança do Processo Eletrônico, Juiz Federal Sérgio Renato Tejada Garcia

Sem a estratificação por classe e com um período mais abrangente, considerando os anos de 2010 e 2011 no TRF4, observa-se o próximo quadro, o qual apresenta a quantidade de processos distribuídos e o tempo para que sejam proferidos acórdãos ou decisões terminativas.

A redução percentual é grande em quase todos os tipos de classe processual, a exceção do tipo habeas corpus. Pelo tipo de ação eminentemente urgente dessa classe processual, ela já dispunha de uma maior celeridade. Atividades meramente burocráticas e onerosas como confecção dos autos, numeração e outras tantas já eram feitas quase de imediato quando do recebimento desse tipo de ação pelo TRF4. Ou seja, seguramente se afirma que o e-Proc facilitou também o trâmite desse tipo de processo. Contudo, a pequena queda verificada no tempo de tramitação se deve ao caráter urgente, desde sempre verificado e priorizado.

A espécie processual embargos infringentes também possui uma peculiaridade. O recurso de embargos infringentes se dá quando já há acórdão proferido pelo tribunal. Ou seja, o relator já proferiu o voto e esse foi apreciado pelos demais desembargadores responsáveis pelo julgamento. Em tese, a ação já tem decisão apta a findar o processo. Os embargos infringentes costumam ser julgados em pouco tempo, isso porque não há mais provas ou diligências a serem elaboradas e nem necessidade de confecção de algumas partes do acórdão, como o relatório. A decisão dos embargos infringentes, portanto, em regra aproveitará boa parte da

decisão que deu origem ao cabimento dos próprios embargos infringentes. Ainda assim, uma redução temporal da ordem de 20% não pode ser tida como pequena.

Quadro 12 – Quantidade de Processos Distribuídos e tempo médio até lavratura de acórdão ou decisão terminativa

	2010				2011			
	Siapro		e-Proc		Siapro		e-Proc	
	Qtd. de processos	Média de tempo em dias	Qtd. de processos	Média de tempo em dias	Qtd. de processos	Média de tempo em dias	Qtd. de processos	Média de tempo em dias
Acórdão	70158	330,9	3531	66,8	49863	372	35663	89,8
Decisão Terminativa	22309	174,2	7463	18,6	11800	163,3	18718	36,5
Total	92467	293,1	10994	34,1	61663	332,1	54381	71,5

Fonte: Assessoria de Planejamento e Gestão, TRF4

Percebe-se uma redução de quase 90% do tempo no ano de 2010 e de quase 80% no ano de 2011 se comparados o processo em papel e o processo em meio eletrônico. Diante desses dados e das abordagens trazidas, inegável o sucesso da iniciativa no que tange ao tempo de tramitação processual. Ainda, em relação às dúvidas sobre tais dados, observa-se que não há, para o TRF4, as mesmas ressalvas em relação aos dados encontrados para o primeiro grau de jurisdição. Ou seja, os dados elencados acima correspondem exatamente à realidade.

O aumento do tempo de tramitação dos processos em meio eletrônico do ano de 2011 em relação a 2010 pode ser explicado pelos mesmos motivos elencados para o primeiro grau. Essas justificativas e possíveis explicações são a questão de o e-Proc deixar de ser tido como novidade e o implemento de um maior número de classes processuais, algumas mais complexas. Ainda assim, a redução temporal é muito grande se comparadas as duas mídias: processo em papel e processo eletrônico.

Contudo, em que pesem os brilhantes resultados trazidos até então, resta ser verificada a percepção dos usuários a respeito do sistema. Isso porque o objetivo do presente estudo não é apenas a verificação a respeito do ganho de celeridade processual. A avaliação do sistema sob a ótica dos usuários é assunto que será tratado no próximo capítulo.

5 AVALIAÇÃO DOS USUÁRIOS

Além da verificação do tempo médio de tramitação dos processos judiciais, a análise da implementação do e-Proc também necessitava contar com a avaliação dos usuários do sistema. Para tanto, foram aplicados questionários de preenchimento *on-line*. Ao todo, foram respondidos 1310 questionários. A seguir, são expostos e comentados os resultados obtidos. Primeiramente são tratadas as respostas dos usuários internos da instituição e, por fim, são analisadas as respostas usuários externos.

5.1 USUÁRIOS INTERNOS

Como colaboradores, ou público interno, são considerados os magistrados, servidores, estagiários e outros que estejam vinculados à Justiça Federal ou ao TRF4. Esse grupo respondeu ao todo 564 questionários.

5.1.1 Avaliação Sobre a Implementação e Suporte

Para verificar como se deu, na visão dos usuários internos, o processo de implementação e suporte à nova sistemática processual, foram realizadas três perguntas. A seguir, são apresentadas as perguntas e os gráficos com as respostas obtidas.

A primeira pergunta foi: “A implementação do e-Proc na 4ª Região ocorreu no ritmo adequado, permitindo que o usuário dominasse o sistema na velocidade necessária à execução das tarefas?”.

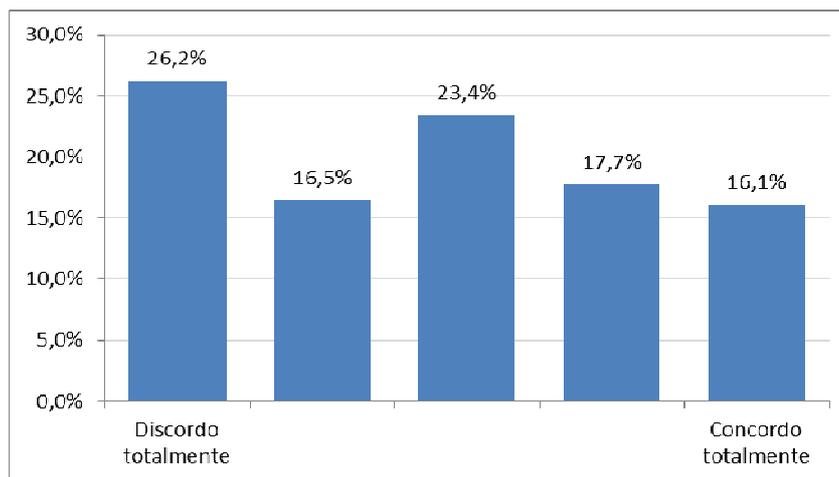


Gráfico 2 – A implementação do e-Proc na 4ª Região ocorreu no ritmo adequado, permitindo que o usuário dominasse o sistema na velocidade necessária à execução das tarefas?

Fonte: Questionário de avaliação do e-Proc, usuários internos

Verifica-se que, segundo os respondentes, prevalece a ideia de que o ritmo não foi o adequado. Ainda que não esteja expresso na resposta, o ritmo seguramente foi considerado rápido demais e não lento em demasia.

A segunda questão continha o texto: “Houve treinamento adequado, proporcionando segurança ao servidor para trabalhar no sistema e prestar informações aos usuários externos?”.

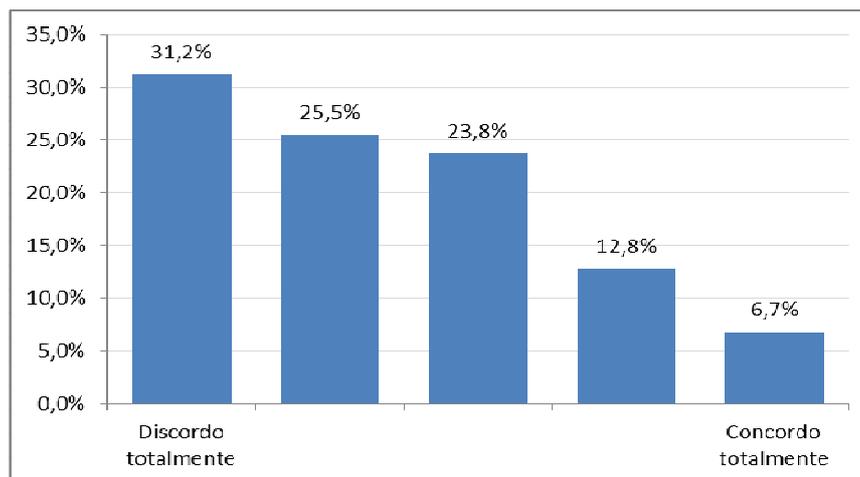


Gráfico 3 – Houve treinamento adequado, proporcionando segurança ao servidor para trabalhar no sistema e prestar informações aos usuários externos?

Fonte: Questionário de avaliação do e-Proc, usuários internos

Essa questão deixa clara a insatisfação do usuário interno em relação à falta de treinamento para uso do sistema. Ademais, observa-se que essa dificuldade é acentuada nas equipes que necessitam prestar informação ao usuário externo, ou seja, os servidores que trabalham no atendimento ao público.

Um dos fatos que talvez explique a rapidez da implementação do programa sem a devida preparação dos servidores é o fato do curto período das gestões na Justiça Federal. O mandato do presidente do TRF4 e dos diretores das seções judiciárias é de dois anos, sem possibilidade de reeleição. Diferentemente do que ocorre no Poder Executivo, os mandatos no judiciário não permitem maiores tempos de estudo antes da implementação de certas medidas. Se assim o for, o projeto pode passar à próxima gestão e essa não priorizá-lo. Ou seja, talvez o ritmo veloz dado ao projeto tenha sido necessário para que ele se concretizasse. Ainda assim, tal fato é bastante ruim, principalmente para os colaboradores que necessitaram aprender o sistema na prática.

Sobre o tópico, a última pergunta era assim redigida: “No âmbito da Justiça Federal, as informações sobre o e-Proc são divulgadas adequadamente?”.

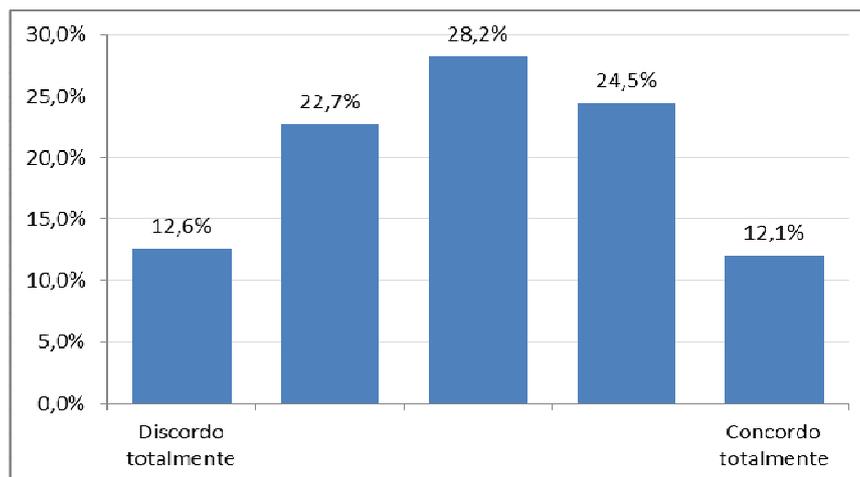


Gráfico 4 – No âmbito da Justiça Federal, as informações sobre o e-Proc são divulgadas adequadamente?

Fonte: Questionário de avaliação do e-Proc, usuários internos

Percebe-se um nítido equilíbrio entre as respostas apresentadas. Desse modo, pode-se concluir que há um nível médio em relação à adequação da divulgação das informações sobre o e-Proc. Ao passo em que não há grande insatisfação, não se pode dizer que há maior apreço sobre como ocorre a divulgação das informações referentes ao sistema.

5.1.2 Avaliação Sobre a Usabilidade do Sistema

A expressão usabilidade quer dizer, sinteticamente, facilidade de uso. Desse modo, as perguntas a respeito do tema tinham como objetivo saber se o usuário considerava o sistema de fácil operação. Isso porque o público que operará o e-Proc não é, necessariamente, composto por usuários com pleno domínio da microinformática.

Para tanto, foram realizadas cinco perguntas. Nas próximas páginas, são apresentadas as perguntas e os gráficos com as respostas obtidas.

A quarta questão continha o seguinte enunciado: “O sistema é de fácil utilização?”.

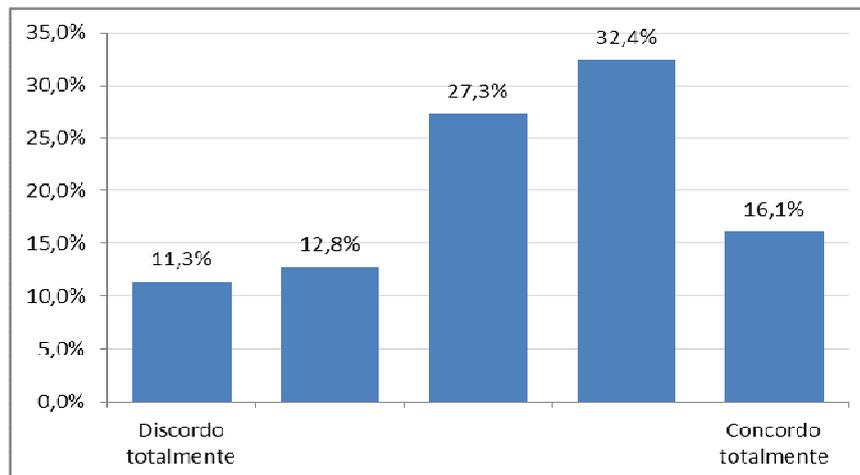


Gráfico 5 – O sistema é de fácil utilização?

Fonte: Questionário de avaliação do e-Proc, usuários internos

Ainda que a opção “concordo totalmente” não seja a mais assinalada, verifica-se que há uma maior parcela dos usuários que consideram o sistema de fácil utilização. Observa-se que há uma preocupação no TRF4, manifestada por estudos do Comitê de Ergonomia do órgão, de que o sistema seja saudável ao usuário. Assim, deverão ser implementados mecanismos que dificultem o surgimento das chamadas lesões por esforço repetitivo.

A quinta pergunta do questionário continha a seguinte questão: “Você considera o sistema seguro?”. Mesmo que segurança não tenha relação direta com a usabilidade, o propósito da questão era verificar se o usuário confia na capacidade do sistema em salvaguardar as informações.

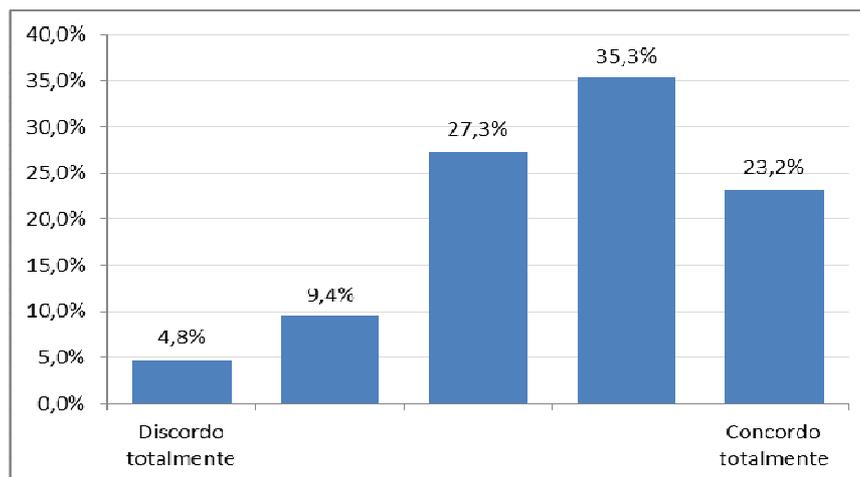


Gráfico 6 – Você considera o sistema seguro?

Fonte: Questionário de avaliação do e-Proc, usuários internos

Percebe-se que é bastante diminuta a quantidade de respostas do tipo “discordo totalmente” ou mesmo “discordo parcialmente”. Desse modo, também nesse quesito pode-se considerar como positiva a avaliação por parte dos usuários.

A segurança a respeito dos dados é fundamental, se ela não é gritante aos olhos dos servidores, talvez possa haver maior esclarecimento sobre a confiabilidade do sistema perante os colaboradores. Se os colaboradores não demonstrarem confiança absoluta na integridade do sistema, dificilmente a ideia passada aos usuários externos será boa nesse quesito.

A sexta questão continha o seguinte enunciado: “Você tem domínio sobre o sistema, de modo que acredita utilizar todas as ferramentas mais adequadas ao desempenho de sua função?”. Essa questão não deixa de ter relação com o treinamento, referido na primeira fase do questionário. Contudo, neste caso permite uma evolução do conhecimento, inclusive pelo próprio interesse e iniciativa do usuário. Deste modo, a questão é referente ao próprio usuário. Espera-se que ele tenha uma visão de si como operador do sistema.

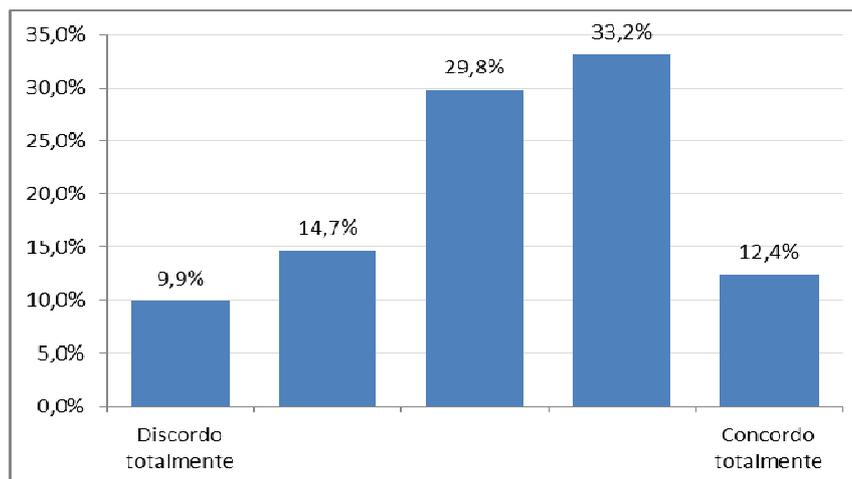


Gráfico 7 – Você tem domínio sobre o sistema, de modo que acredita utilizar todas as ferramentas mais adequadas ao desempenho de sua função?

Fonte: Questionário de avaliação do e-Proc, usuários internos

Ainda que a pergunta faça referência a “todas as ferramentas”, o índice apontado foi positivo. Isso é importante, pois, se nem os próprios servidores do Poder Judiciário se apoderassem do uso da ferramenta, o que poderia ser dito em relação ao público externo, que não tinha como hábito movimentar os feitos judiciais.

A sétima pergunta trazia em seu texto: “O sistema costuma apresentar indisponibilidade ou lentidão, prejudicando o andamento do trabalho?”.

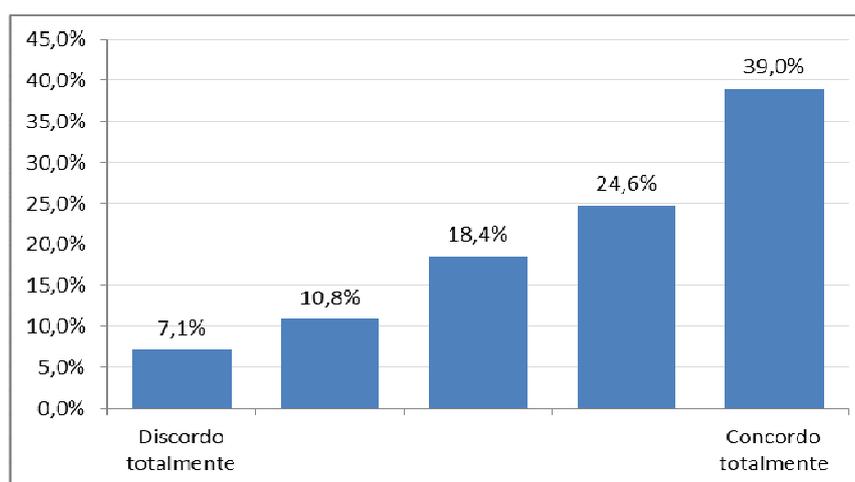


Gráfico 8 – O sistema costuma apresentar indisponibilidade ou lentidão, prejudicando o andamento do trabalho?

Fonte: Questionário de avaliação do e-Proc, usuários internos

Nesse ponto, verifica-se que, segundo a ótica do usuário, há necessidade de melhoria, visto que boa parte dos respondentes concorda totalmente que há frequentes indisponibilidades ou lentidões do sistema, o que prejudica o andamento do trabalho. De qualquer maneira, ressalva-se que a própria resolução que instituiu o e-Proc na Justiça Federal da 4ª Região já prevê que, em casos de indisponibilidade temporária do sistema por mais de 30 minutos, após as 13 horas, os prazos serão prorrogados para o próximo dia útil subsequente. O mesmo ocorre para qualquer indisponibilidade após as 23 horas. Ou seja, o transtorno não deixa de ocorrer, contudo, o direito de petição/resposta das partes está assegurado. Tal fato é relevante, principalmente, ao público externo.

A última pergunta do tópico usabilidade tinha o seguinte enunciado: “As peças processuais são de fácil visualização no meio eletrônico, permitindo a adequada execução do trabalho?”.

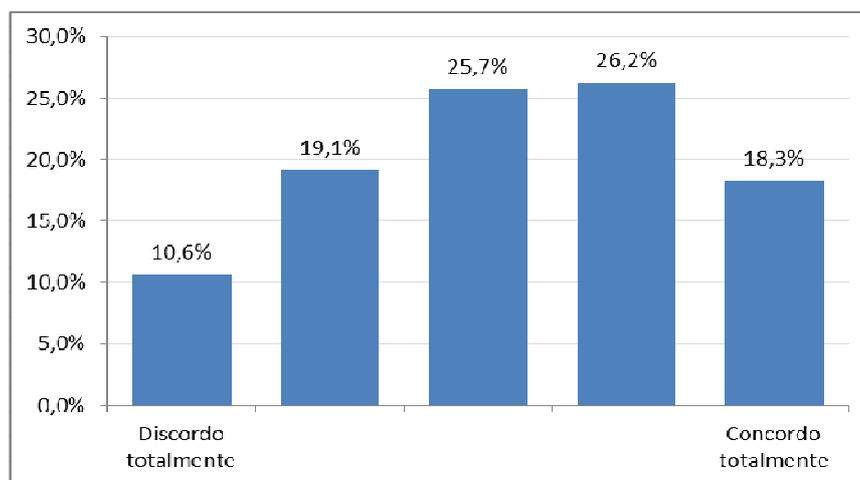


Gráfico 9 – As peças processuais são de fácil visualização no meio eletrônico, permitindo a adequada execução do trabalho?

Fonte: Questionário de avaliação do e-Proc, usuários internos

Importante quesito atinente à usabilidade é a visualização das peças processuais. Nesse ponto, observa-se que há dois tipos de processo eletrônico. O primeiro é aquele que já surge de forma digital, com peças anexadas. O segundo tem início em meio tradicional, papel, e então é digitalizado na sua chegada ao TRF4. Possivelmente as queixas atinentes à visualização das peças ocorram mais no segundo tipo, o qual deve deixar de existir com o passar do tempo. Ainda assim, em

que pese o equilíbrio das respostas, o parecer ainda é favorável à implementação do sistema.

Recorda-se, nesse ponto, o fato de que a quase totalidade dos usuários internos do e-Proc possuem dois monitores para a realização do trabalho. Desse modo, uma das telas costuma ser utilizada para a visualização das peças e a outra para a real movimentação no sistema. Tal fato objetiva facilitar a visualização dos autos e o uso do sistema.

5.1.3 Avaliação Sobre a Tramitação Processual

Essa avaliação é considerada chave para verificação do sucesso do e-Proc na visão dos usuários. Não que as demais questões não sejam importantes, contudo, de nada adiantaria que o sistema fosse implementado e isso não ocasionasse uma maior celeridade processual e facilitação do trabalho.

Apenas duas perguntas foram feitas nesse tópico e são expostas a seguir. A primeira indagava: “Em comparação ao processo em papel, você acredita que o e-Proc agiliza significativamente a tramitação processual?”.

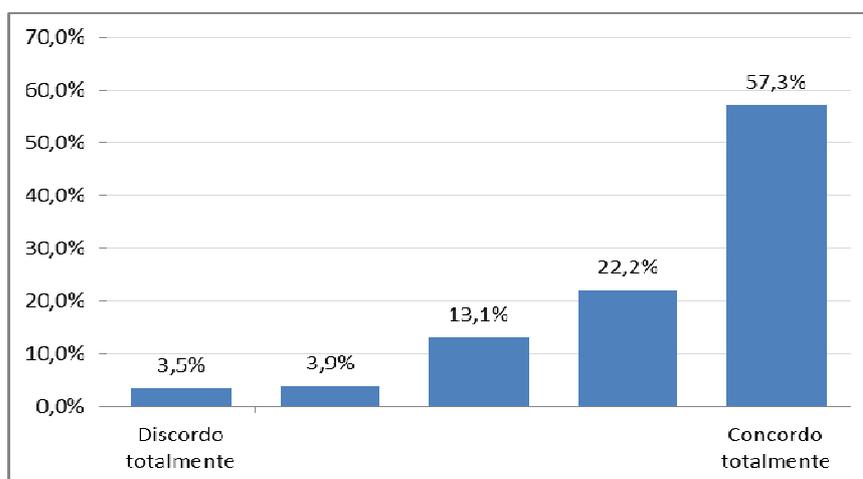


Gráfico 10 – Em comparação ao processo em papel, você acredita que o e-Proc agiliza significativamente a tramitação processual?

Fonte: Questionário de avaliação do e-Proc, usuários internos

De todas as respostas obtidas dos usuários internos, essa foi a avaliação positiva com maior margem. A maioria absoluta dos usuários considera que o sistema agilizou a tramitação processual. Tal entendimento vai ao encontro do avaliado no capítulo anterior, quanto aos tempos médios de tramitação.

A segunda pergunta era relacionada às facilidades trazidas pelo sistema no desempenho das atividades dos colaboradores. Ela foi assim redigida: “O seu trabalho foi facilitado com o e-Proc?”.

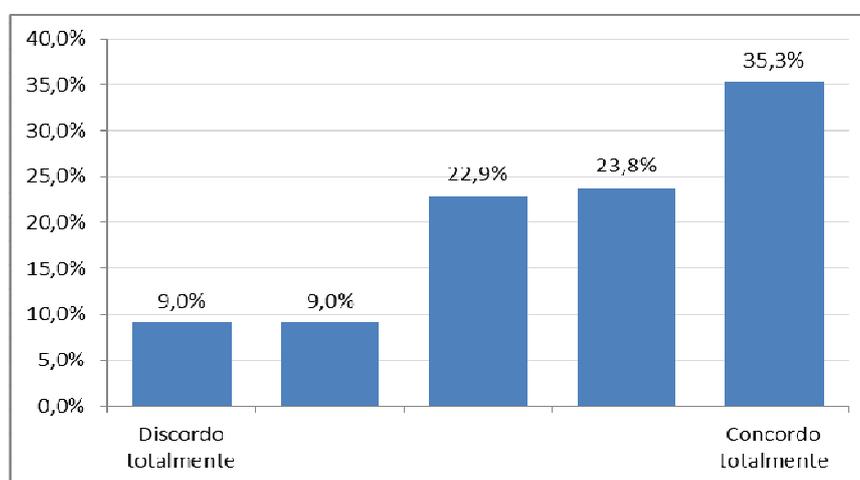


Gráfico 11 – O seu trabalho foi facilitado com o e-Proc?

Fonte: Questionário de avaliação do e-Proc, usuários internos

Novamente, ampla margem para uma interpretação positiva dos dados. Quase 60% dos respondentes consideram, em maior ou menor escala, que o seu trabalho foi facilitado. Ou seja, o processo se tornou mais ágil e o desempenho das atividades pelos colaboradores ficou menos desgastante.

Observa-se que os mesmos colaboradores que respondem sobre o ganho temporal são aqueles que são preservados de atividades propriamente braçais, como a localização, remessa e guarda dos feitos. Ainda sobre o ganho temporal, percebe-se que a insatisfação quanto à velocidade da implementação do sistema não faz com que os usuários internos não reconheçam os méritos da iniciativa.

5.1.4 Aprovação do Sistema

Por fim, foi questionado ao usuário se ele aprovava o e-Proc, com a mesma escala de resposta das demais questões. O gráfico deixa clara a ampla aprovação do sistema.

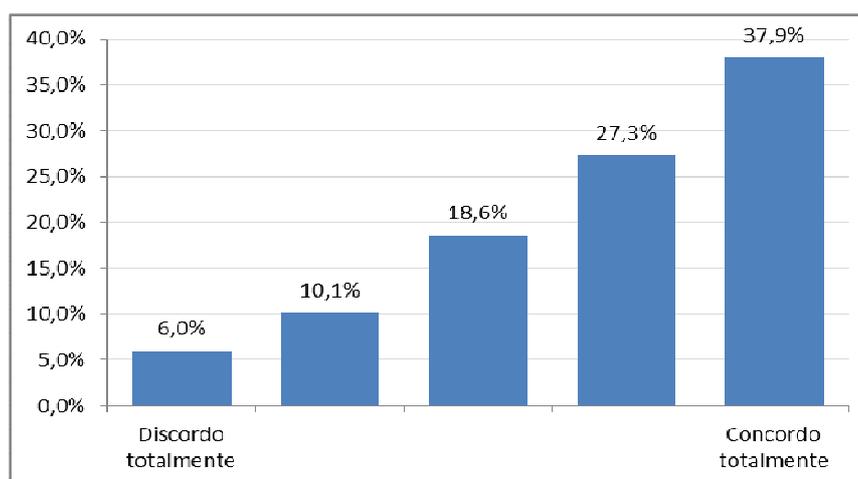


Gráfico 12 – Você aprova o e-proc?

Fonte: Questionário de avaliação do e-Proc, usuários internos

Mais de um terço dos respondentes concordam totalmente com a assertiva. Sobre outro enfoque, apenas 16,1% discordam, mesmo que parcialmente, ou seja, reprovariam o sistema. Em que pese que a implementação do sistema nas unidades judiciárias pudesse ter sido conduzida de outra forma, até mesmo os usuários que, num primeiro momento, possam ter se sentido inseguros com o sistema, acabam por reconhecer que ele é salutar à atividade judiciária e a um melhor andamento das tarefas.

Como 16,1% dos respondentes está longe de ser um percentual desprezível, verifica-se que a divulgação dos resultados obtidos é tarefa que se impõe. Elementos como ganhos temporais da ordem de 90% ou mesmo grande redução de custos devem ser utilizados para sensibilizar essa parcela dos colaboradores. Seguramente, colaboradores comprometidos com a causa, e não insatisfeitos com o sistema, produzirão melhores resultados à organização.

Analisados esses dados, resta ser verificado o nível de satisfação dos usuários externos, fato que será tratado no próximo tópico.

5.2 USUÁRIOS EXTERNOS

Como público externo são compreendidos advogados, procuradores, defensores, estagiários e outros que não possuam vínculo com a JF ou o TRF4. Ao todo, foram 764 questionários respondidos por esse tipo de usuário. Os tópicos foram os mesmos dos apresentados aos usuários internos, contudo, houve pequena variação nas perguntas.

5.2.1 Avaliação sobre Implementação e Suporte

A primeira questão elaborada foi referente à implementação do processo eletrônico. Aos usuários foi questionado: “A implementação do e-Proc na 4ª Região ocorreu no ritmo adequado, permitindo que o usuário se adaptasse corretamente ao novo sistema?”.

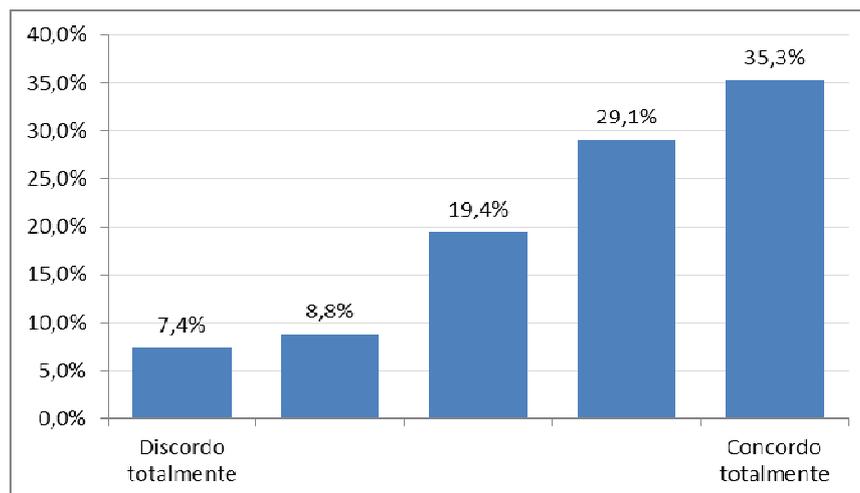


Gráfico 13 – A implementação do e-Proc na 4ª Região ocorreu no ritmo adequado, permitindo que o usuário se adaptasse corretamente ao novo sistema?

Fonte: Questionário de avaliação do e-Proc, usuários externos

Verifica-se uma grande diferença em relação às respostas apresentadas pelos usuários internos. Aqui, a aprovação é maciça. Uma das possíveis causas para o fato é que a implementação gradual do sistema, por subseções judiciárias, tenha proporcionado maior tempo aos advogados para se prepararem e trocarem experiências. Porém, tal fato não parece ter ocorrido entre os integrantes do Poder Judiciário.

Outra hipótese, que parece mais provável, é que a equipe do e-Proc tenha dedicado maiores esforços capacitando ou mesmo aprimorando o sistema para os usuários externos, em detrimento das atividades exercidas dentro do Poder Judiciário. Tal conduta pode ser reprovável sob determinada ótica, contudo, internamente é mais fácil conter o descontentamento dos colaboradores e realizar as melhorias posteriormente do que atribuir novas tarefas a usuários externos e não lhes dar condições adequadas de realizá-las.

A segunda questão tinha o enunciado: “Os servidores da Justiça Federal estão preparados para responder as dúvidas existentes em relação ao e-Proc?”. Ou seja, essa pergunta coloca em cheque a segunda questão do questionário para os usuários internos.

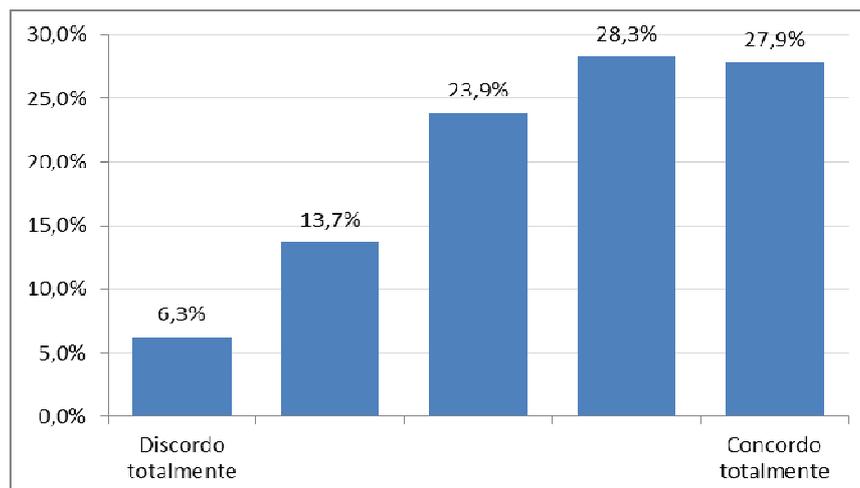


Gráfico 14 – Os servidores da Justiça Federal estão preparados para responder as dúvidas existentes em relação ao e-Proc?

Fonte: Questionário de avaliação do e-Proc, usuários externos

Verifica-se que, em desacordo com o respondido pelos usuários internos, os usuários externos acreditam que os funcionários da Justiça estejam preparados para responder às questões. Em princípio, a sensação de insegurança manifestada pelos servidores em relação à nova ferramenta de trabalho não comprometeu o atendimento e a resolução de dúvidas que são necessárias para o atendimento das partes interessadas.

Evidentemente, verifica-se no gráfico que o índice “concordo totalmente” não é o mais assinalado. Contudo, a opção “discordo totalmente” recebeu um percentual de apenas 6,3%. Ademais, observa-se que, como em outras tantas áreas em que há atendimento ao usuário, não necessariamente o atendente possui todas as respostas num primeiro momento. Contudo, no Poder Judiciário não há uma grande quantidade de pessoas que atendam o público, logo, fica mais fácil que a resposta seja buscada de maneira individualizada e então repassada ao interessado posteriormente, bastando boa vontade do colaborador. Isso, comparando-se a estrutura do Poder Judiciário com a de grandes *call centers* de outros tipos de serviço.

5.2.2 Avaliação sobre a Usabilidade do Sistema

Sobre o tema, cabe um esclarecimento adicional. Ao passo que os usuários internos tiveram de migrar de um sistema processual para outro, os usuários externos não utilizavam sistema algum. A eles era necessário apenas protocolar peças impressas, claro, com toda a dificuldade já exposta do tempo de locomoção e custos diversos.

A terceira questão dizia: “O sistema é de fácil utilização?”.

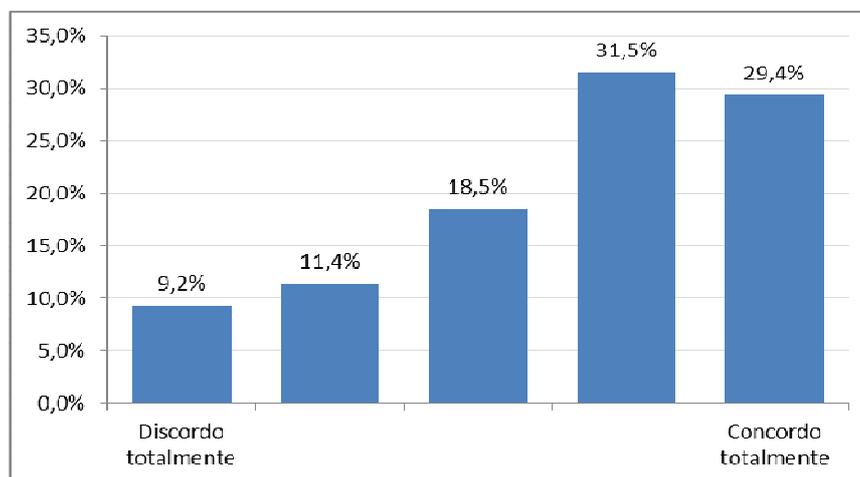


Gráfico 15 – O sistema é de fácil utilização?

Fonte: Questionário de avaliação do e-Proc, usuários externos

Mais de 60% dos respondentes concordam com a afirmação. Por se tratar de advocacia, é necessário considerar que há uma grande parcela de usuários que possui idade média ou avançada. Tal grupo, em tese, não possui a mesma facilidade com a microinformática do que outros grupos, que já usam computador e Internet desde a infância ou adolescência. Ainda assim, o resultado parece bastante positivo.

Ressalva que pode ser feita é justamente o fato de que quem possui afinidade com o sistema e com o uso da Internet é que respondeu o questionário. Possivelmente, quem já tem dificuldades com o sistema queira apenas fazer o estritamente necessário e não “perder tempo” com questionários de colaboração. Em

contrapartida, normalmente quem está insatisfeito é que manifesta mais fortemente sua opinião. Afinal de contas, o oferecimento de um bom serviço deve ser tido como regra e não como exceção.

Ainda sobre usabilidade, observa-se que a comissão de ergonomia do TRF4 trabalha no sentido de deixar o sistema mais apropriado ao usuário. Houve, inclusive, a contratação de um especialista em usabilidade para auxiliar em tal processo.

A quarta questão fazia referência à confiabilidade do sistema. Ela dispunha: “Você considera o sistema seguro?”.

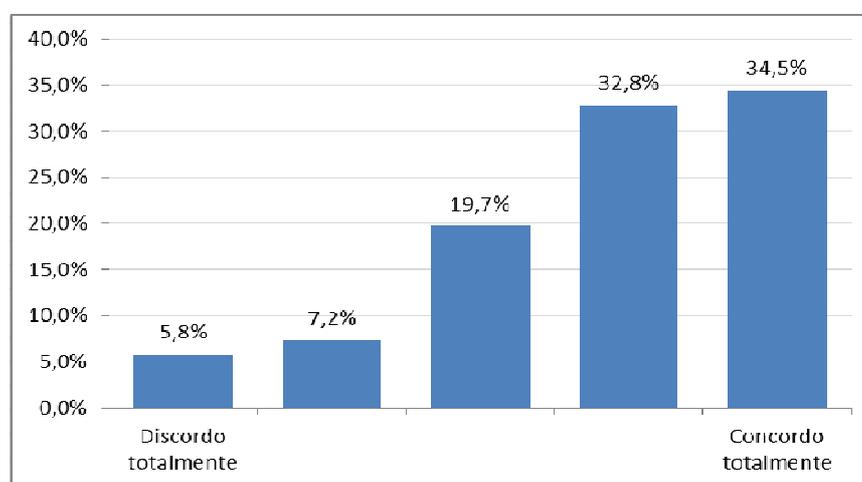


Gráfico 16 – Você considera o sistema seguro?

Fonte: Questionário de avaliação do e-Proc, usuários externos

O resultado é positivo e bastante expressivo. Na visão dos usuários externos, quase 70% das respostas consideram o sistema seguro, ainda que não concordando totalmente com a assertiva. Novamente, o grau de satisfação dos usuários externos é bastante superior ao dos usuários internos.

A questão seguinte visava saber se o usuário se considerava apto a utilizar de modo correto o sistema. O texto dizia: “Você acredita ter domínio sobre o sistema, de modo a utilizar as ferramentas mais adequadas à execução das tarefas?”.

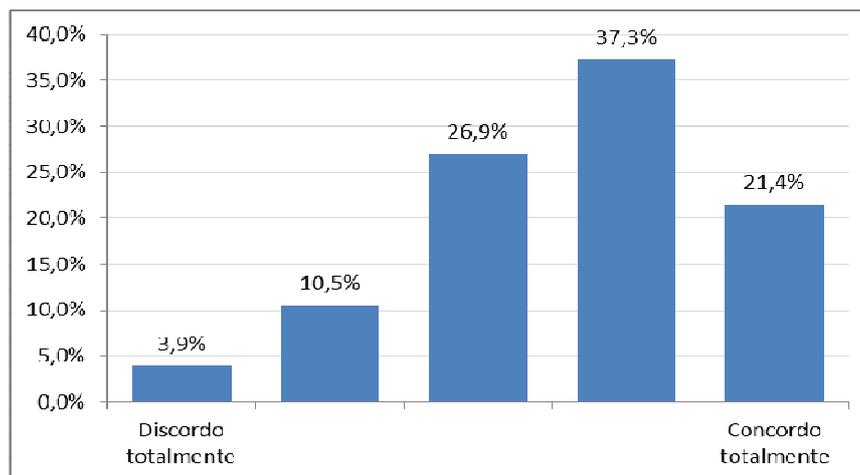


Gráfico 17 – Você acredita ter domínio sobre o sistema, de modo a utilizar as ferramentas mais adequadas à execução das tarefas?

Fonte: Questionário de avaliação do e-Proc, usuários externos

A maior parcela dos entrevistados acredita ter domínio sobre o sistema. Contudo, é grande o percentual de respostas “indiferentes” à questão. Essa questão pode possuir relação com a tratada anteriormente, sobre os servidores da justiça estarem aptos a prestar esclarecimento. Explica-se, se o usuário externo não está seguro de como proceder, é natural que peça auxílio. Nesse caso, a instrução passada pelo representante do Poder Judiciário o deixa capacitado para realizar adequadamente a movimentação processual.

A sexta pergunta abordava a disponibilidade e velocidade do sistema. Seu texto continha: “O sistema costuma apresentar indisponibilidade ou lentidão?”

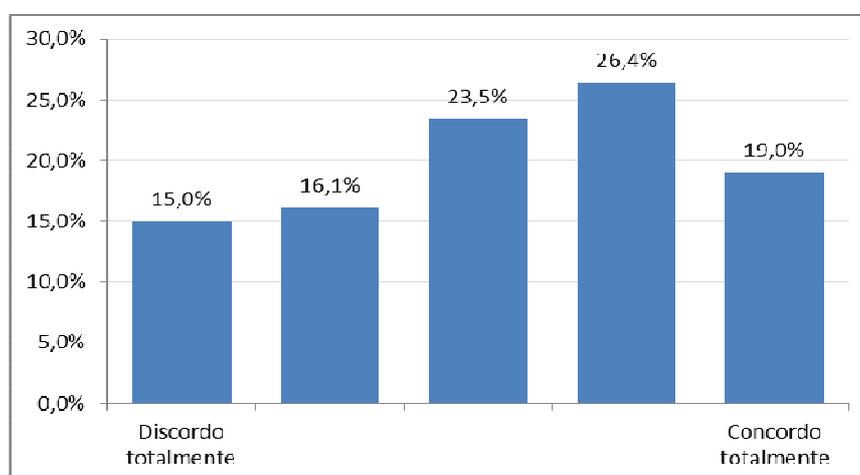


Gráfico 18 – O sistema costuma apresentar indisponibilidade ou lentidão?

Fonte: Questionário de avaliação do e-Proc, usuários externos

Apenas 15% dos respondentes discordam totalmente da assertiva. Percebe-se que há um descontentamento por parte dos usuários em relação à disponibilidade do sistema. Tal assunto, ou possibilidade de resolvê-lo, é uma questão bastante técnica. Contudo, fica clara a necessidade de investimentos nessa área. Observa-se que a insatisfação também foi identificada na resposta dos usuários do sistema que pertencem aos quadros da Justiça Federal.

A última questão a respeito da usabilidade continha a assertiva: “As peças processuais são de fácil utilização no meio eletrônico?”.

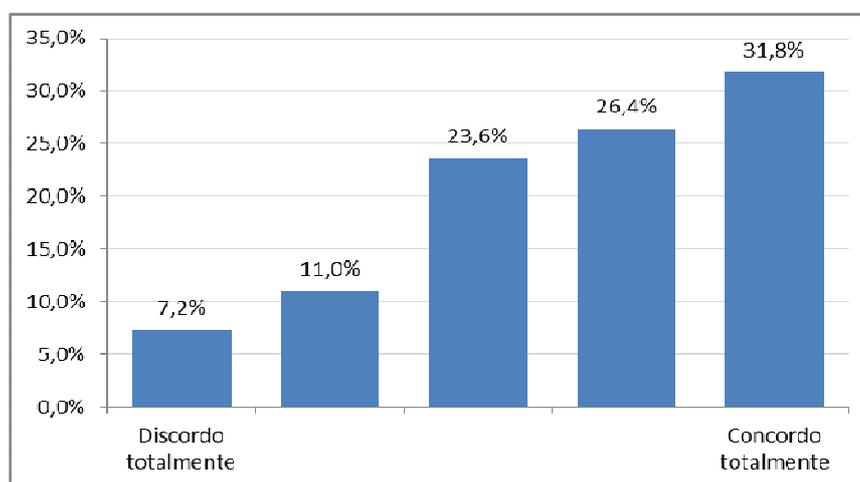


Gráfico 19 – As peças processuais são de fácil utilização no meio eletrônico

Fonte: Questionário de avaliação do e-Proc, usuários externos

A grande maioria dos usuários aprova a visualização das peças do modo como o e-Proc as apresenta. Tal índice, de quase 32% de respostas com “concordo totalmente”, é um tanto curioso. Explica-se: os advogados costumam atuar nas três instâncias; contudo, o Superior Tribunal de Justiça (STJ) possui um sistema de visualização de peças nitidamente mais apurado, o qual está em estudo de implementação no e-Proc. Basicamente, é um grande arquivo do tipo PDF indexado, onde as peças são mais facilmente encontradas. Logo, seria natural que o público externo comparasse os sistemas e se mostrasse um pouco insatisfeito com o e-Proc. Por outro lado, o público interno não tem por hábito, em regra, trabalhar no sistema do STJ. Deste modo, o e-Proc seria comparado ao sistema em papel e não a outro

sistema de melhor visualização. Ainda assim, a aprovação dos usuários internos é menor que a do público externo.

5.2.3 Avaliação sobre a Tramitação Processual

O último bloco de perguntas, que aborda a questão da tramitação processual, possuía apenas duas questões, sendo que uma delas, assim como ocorreu com o público interno, é considerada chave para verificar o sucesso da implementação do sistema. Essa assertiva era assim descrita: “Em comparação ao processo em papel, você acredita que o e-Proc agiliza significativamente a tramitação processual?”.

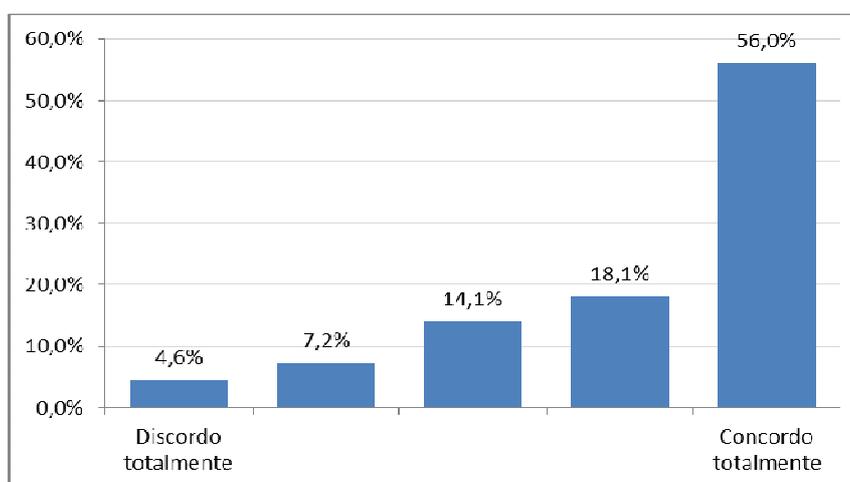


Gráfico 20 – Em comparação ao processo em papel, você acredita que o e-Proc agiliza significativamente a tramitação processual?

Fonte: Questionário de avaliação do e-Proc, usuários externos

O número de respostas do tipo “concordo plenamente” é, assim como para os usuários internos, o que atingiu o mais alto percentual. Tal tipo de resposta, somada a “concordo parcialmente”, supera o nível de 74% dos usuários respondentes. Logo, se uma das maiores dificuldades do Poder Judiciário é a questão da morosidade no

trâmite processual, sem dúvida alguma, na ótica dos usuários do sistema, o e-Proc auxilia na obtenção de maior celeridade processual.

Quanto à avaliação da forma de exposição da tramitação processual, a segunda questão indagava: “O acompanhamento processual é de fácil entendimento?”. Explica-se um dos motivos da pergunta: anteriormente, a consulta à movimentação processual se dava por outro sistema, no website. Com o e-Proc, a consulta é no próprio sistema de movimentação processual, com outro layout e algumas peculiaridades no tocante às fases processuais e encerramentos de prazos.

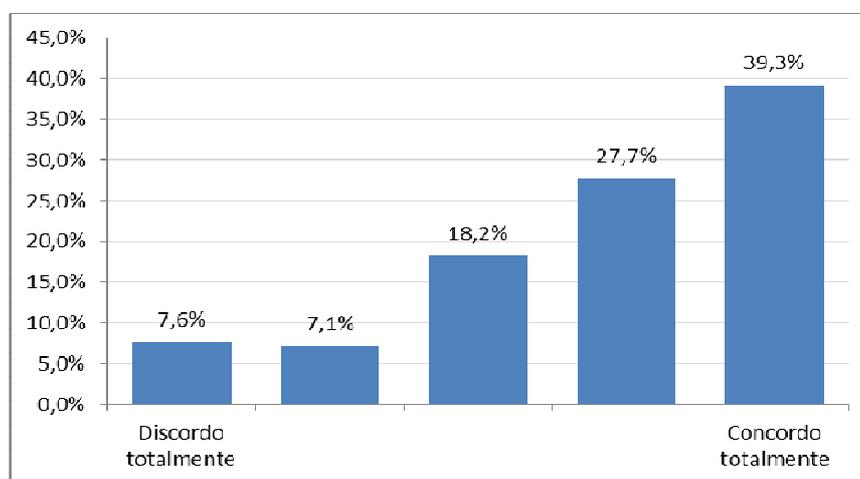


Gráfico 21 – O acompanhamento processual é de fácil entendimento?

Fonte: Questionário de avaliação do e-Proc, usuários externos

Verifica-se que não há maiores problemas, em regra, quanto ao entendimento da movimentação processual no e-Proc. Não se podem desconsiderar os quase 15% de usuários que discordam da assertiva, porém, possivelmente o nível de entendimento em relação à consulta no meio físico também não seria uma unanimidade. Algumas ferramentas para um tipo de navegador específico tornam a utilização mais fácil para o usuário interno. Tal fato é amplamente sabido pelos servidores. Talvez a divulgação dessas ferramentas para os usuários externos seja uma boa alternativa.

5.2.4 Aprovação do Sistema

A última questão era idêntica à apresentada aos usuários internos: “Você aprova o e-Proc?” Tal questão, bastante genérica, poderia sintetizar as demais. Ou seja, diz se a iniciativa foi ou não válida.

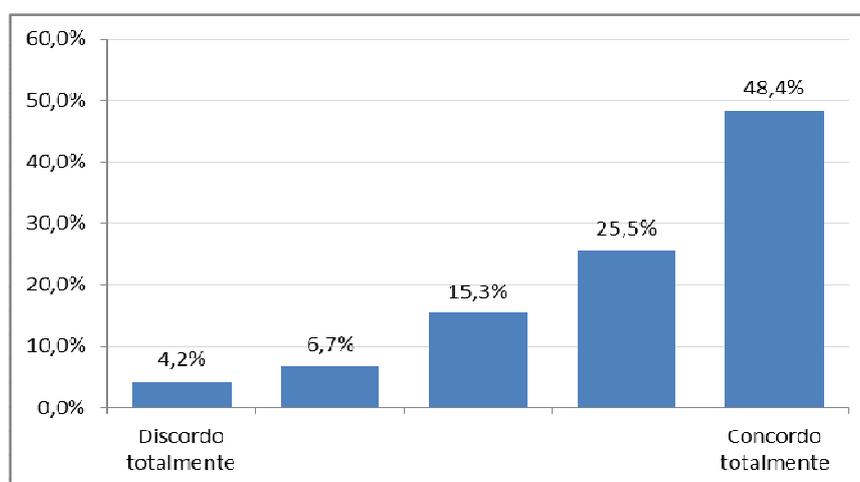


Gráfico 22 – Você aprova o e-Proc?

Fonte: Questionário de avaliação do e-Proc, usuários externos

Novamente, ampla margem favorável à aprovação do sistema. Ao passo que apenas 4,2% dos entrevistados discordam totalmente da assertiva, 48,4% deles (um número de usuários onze vezes maior em relação aos que discordam totalmente), concordam totalmente com ela. Ou seja, o nível de aprovação, contando os que concordam parcialmente com a questão, quase atinge 74%, o que é um percentual que não deixa dúvidas a respeito da aprovação na ótica dos usuários externos.

A seguir serão realizados comentários sobre os dados obtidos até então. Contudo, percebe-se desde já que quase todos eles são positivos. Há, por parte do usuário externo, uma grande satisfação com o sistema, superando a satisfação demonstrada pelos colaboradores do próprio Poder Judiciário.

5.3 COMPARATIVO ENTRE AS RESPOSTAS DOS DOIS TIPOS DE RESPONDENTES

Com a finalidade de contrastar os resultados obtidos com os dois tipos de respondentes, internos e externos, foi elaborado o quadro a seguir, o qual apresenta as questões que eram comuns a ambos e, portanto, passíveis de comparação.

Quadro 13 – Comparativo Entre as Respostas dos Públicos Interno e Externo

Questões	Discordo totalmente								Concordo totalmente	
	Público Interno	Público Externo	Público Interno	Público Externo	Público Interno	Público Externo	Público Interno	Público Externo	Público Interno	Público Externo
1 - A implementação do e-Proc na 4ª Região ocorreu no ritmo adequado, permitindo que o usuário dominasse o sistema na velocidade necessária à execução das tarefas?	26,2%	7,4%	16,5%	8,8%	23,4%	19,4%	17,7%	29,1%	16,1%	35,3%
2 - Houve treinamento adequado, proporcionando segurança ao servidor para trabalhar no sistema e prestar informações aos usuários externos?	31,2%	6,3%	25,5%	13,7%	23,8%	23,9%	12,8%	28,3%	6,7%	27,9%
4 - O sistema é de fácil utilização?	11,3%	9,2%	12,8%	11,4%	27,3%	18,5%	32,4%	31,5%	16,1%	29,4%
5 - Você considera o sistema seguro?	4,8%	5,8%	9,4%	7,2%	27,3%	19,7%	35,3%	32,8%	23,2%	34,5%
6 - Você tem domínio sobre o sistema, de modo que acredita utilizar todas as ferramentas mais adequadas ao desempenho de sua função?	9,9%	3,9%	14,7%	10,5%	29,8%	26,9%	33,2%	37,3%	12,4%	21,4%
7 - O sistema costuma apresentar indisponibilidade ou lentidão, prejudicando o andamento do trabalho?	7,1%	15,0%	10,8%	16,1%	18,4%	23,5%	24,6%	26,4%	39,0%	19,0%
8 - As peças processuais são de fácil visualização no meio eletrônico, permitindo a adequada execução do trabalho?	10,6%	7,2%	19,1%	11,0%	25,7%	23,6%	26,2%	26,4%	18,3%	31,8%
9 - Em comparação ao processo em papel, você acredita que o e-Proc agiliza significativamente a tramitação processual?	3,5%	4,6%	3,9%	7,2%	13,1%	14,1%	22,2%	18,1%	57,3%	56,0%
11 - Você aprova o e-Proc?	6,0%	4,2%	10,1%	6,7%	18,6%	15,3%	27,3%	25,5%	37,9%	48,4%

Fonte: elaborado pelo autor

Percebe-se que, de um modo geral, os resultados obtidos nos questionários aplicados ao público externo são mais positivos que os obtidos com o público interno.

Nas duas questões do primeiro bloco, o número de respostas do tipo “concordo totalmente” apresentadas pelo público externo gira em torno de vinte pontos percentuais a mais do que o verificado para o público interno. Nas perguntas do segundo bloco (questões 4, 5 e 6) o número de respostas do tipo “concordo totalmente” apresenta superioridade da ordem de dez pontos percentuais, igualmente para o público externo. Já a crítica apresentada à disponibilidade do sistema é, também nas respostas do tipo “concordo totalmente”, maior em vinte pontos percentuais para o público interno.

Quanto à maior agilidade proporcionada pelo sistema, os resultados para ambos os públicos não apresentam diferenças relevantes. A última questão, referente à aprovação do sistema, apresenta respostas mais positivas novamente para o público externo, diferença da ordem de dez pontos percentuais para as respostas do tipo “concordo totalmente”.

Desse modo, verifica-se que os dois grupos apresentam resultados positivos em relação ao e-Proc. Contudo, a visão tida pelo usuário externo é ainda mais otimista se comparada ao público interno. Pode-se dizer que o público interno é mais crítico em relação ao sistema e, especialmente pelos resultados à pergunta de número 2, demonstra insatisfação quanto ao treinamento dispensado na implementação do sistema.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Feita a exposição de como ocorreu a implementação do sistema, quais suas premissas e qual o objetivo maior de seu desenvolvimento, o presente estudo se deteve em duas formas de verificação dos resultados. O primeiro foi comparar os tempos de tramitação processual do sistema em papel com os do e-Proc. Após essa verificação, foi questionado aos dois tipos de usuários, interno e externo, qual era a sua percepção a respeito do sistema.

No tocante à comparação dos tempos de tramitação, as ressalvas aos dados obtidos já foram expostas anteriormente. Contudo, os números são bastante expressivos. Ainda que haja possíveis incorreções, diminuições temporais da ordem de 90% poderiam cair pela metade e, mesmo assim, não deixariam dúvidas sobre o sucesso da iniciativa. Percebe-se que o processo eletrônico, efetivamente, trouxe ganho em termos de celeridade a todas as partes envolvidas.

A administração pública como um todo é carente em termos de recursos humanos. A automatização de algumas tarefas nitidamente operacionais permitiu uma melhor distribuição dos serventuários do Poder Judiciário. Desse modo, a diminuição do tempo de tramitação pode ser explicada tanto pela automatização de rotinas quanto pelo aproveitamento de servidores em funções tipicamente intelectuais. Ou seja, com um quadro praticamente fixo de número de servidores, vários deles foram deslocados para realizar tarefas típicas do Poder Judiciário, como confeccionar decisões, o que é bastante salutar.

A avaliação do sistema por parte dos usuários foi feita em dois grupos, usuários internos e externos. Verificou-se que, em regra, o usuário interno possui mais críticas ao sistema, em especial à velocidade de sua implementação e à quantidade/qualidade de treinamento dispensado relativo à nova ferramenta. Já o usuário externo teve uma avaliação negativa apenas no tocante à disponibilidade e velocidade do sistema, o que foi um terceiro ponto criticado pelos usuários internos.

Apontados os pontos negativos encontrados pelos usuários, necessário dizer que todos os demais foram positivos. Em relação aos usuários internos, o nível de pessoas que acredita que o seu trabalho foi facilitado e de pessoas que acreditam

que a ferramenta trouxe maior celeridade processual é muito expressivo positivamente. Para os usuários externos, a questão da celeridade processual e a própria aprovação do sistema não deixam dúvidas sobre o sucesso da iniciativa: a maior celeridade processual conseguiu índices de concordância da ordem de 74% das respostas.

Quanto ao aumento do acesso à justiça, de acordo com o Quadro 4, página 50, observa-se que com a utilização do e-Proc houve um aumento significativo no número de demandas judiciais apresentadas na Justiça Federal e concluídas para sentença. Ou seja, pelo fato de o e-Proc agilizar o rito processual até a conclusão para sentença, não necessariamente o aumento do número de ações se dá na mesma medida apresentada no quadro. Ainda assim, assumindo a provável hipótese de incremento no acesso à Justiça, ele deve ser considerado juntamente com outras ações governamentais. Tais ações são, por exemplo, o fortalecimento e aparelhamento das Defensorias Públicas, o que aumenta o acesso ao Judiciário pela população de baixa renda, e das Procuradorias Federais, as quais passam a melhor defender em juízo o interesse estatal. Ademais, deve ser considerado o amadurecimento de procedimentos e atuação dos Juizados Especiais, importantes instituições na função de julgar ações teoricamente menos complexas num prazo menor.

Sintetizados esses pontos, ao presente estudo não resta outra alternativa que não seja validar o sucesso da implementação. Ela agilizou a tramitação processual e possui a aprovação dos usuários. Porém, sugestões de melhorias são pertinentes.

A primeira delas diz respeito à divulgação e facilidade na obtenção de relatórios sobre tempos de tramitação. Uma das máximas populares diz que “propaganda é a alma do negócio”. Logo, se os dados positivos não são amplamente divulgados, fica mais fácil de o sistema ser criticado. Não se trata de esconder os problemas, contudo, membros de entidades de renome nacional, como a OAB ou mesmo a Procuradoria Regional da União e outras tantas, costumam criticar o sistema, através de manifestações por vezes individuais. Com a exposição de dados tão expressivos, as críticas poderiam ter menor impacto.

Outro ponto atacado é a questão da disponibilidade e velocidade do sistema. Observa-se que, de fato, a conexão à Internet pode estar ruim por parte do equipamento do usuário e não do órgão judicial. Contudo, quando o sistema é

duramente criticado nesse sentido, tornam-se necessários maiores investimentos em tecnologia e infraestrutura de rede para solucionar a questão, mesmo que a médio prazo.

Outro ponto que recebeu críticas foi a capacitação apropriada (ou falta dela) aos usuários internos. Fica claro que outras iniciativas do tipo deverão ser mais bem pensadas nesse sentido. Ainda assim, a velocidade dada ao projeto e necessidade de implementar o e-Proc teve seu preço. Pode-se dizer que foi uma decisão da alta administração do TRF4. Ou seja, optou-se por implementar o sistema sem haver um grande e efetivo treinamento e também por desenvolver algumas rotinas através de necessidades verificadas na prática. Ainda que tal ideia possa receber críticas, o resultado final, ou verificado até o momento, foi bastante positivo. Uma das empresas privadas de maior sucesso do mundo na atualidade é o Facebook, que tem como uma de suas máximas "feito é melhor que perfeito". Pode-se concluir, sob outra ótica, que a administração do TRF4 pensou da mesma forma na ocasião da implementação do sistema.

Uma questão que não pode ser desconsiderada ao se falar em processo eletrônico é a questão da saúde dos profissionais que lidam com esse tipo de processo. Tal fato levou a administração do TRF4 a publicar a Resolução 122/2011, a qual, segundo critérios técnicos e com a participação do sindicato dos trabalhadores do Poder Judiciário, recomenda a pausa intrajornada de 10 minutos a cada 50 trabalhadores. Ou seja, tal fato ocorrido após estudos de saúde demonstra claramente que o uso indiscriminado do computador, por muito mais tempo que outrora, necessita de cuidado para que não seja demasiadamente danoso à saúde do profissional.

Por fim, observa-se que o uso da tecnologia da informação tem de ser aliado da administração pública. Como visto no tópico referente a sistemas de informação, o uso de novas tecnologias se tornou vital ao novo ambiente no qual estão inseridas as organizações da atualidade. Essas tecnologias, se utilizadas adequadamente, permitirão respostas mais rápidas à sociedade e a redução de custos. Através de iniciativas de grande envergadura como o e-Proc, a prestação do serviço estatal pode ser bastante melhorada, o que sempre deve ser objetivo das organizações públicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDRINO, Marcelo, PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 16 ed. revisada e atualizada. São Paulo: Método, 2008.

ARAÚJO, Luis César G. de, **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 4ª ed. revista e atualizada. São Paulo: Atlas. 2010.

CHAUVEL, Marie Agnes, **Consumidores Insatisfeitos: uma oportunidade para as empresas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2010**. Brasília, 2011.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos: uma Visão Holística**. São Paulo: Atlas, 2000.

D`ASCENÇÃO, Luiz Carlos M.. **Organização, Sistemas e Métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo: Atlas, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira; FIATES, José Eduardo Azevedo, "A Inovação como estratégia em ambientes turbulentos". *In*: ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro (org.) **Estratégias: Formulação, implementação e Avaliação**. São Paulo, Saraiva, 2008.

GARCIA, Sérgio Renato Tejada. **Processo virtual: uma solução revolucionária para a morosidade**. Acesso em 12.01.2012. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/imprensa/artigos/13304-processo-virtual-uma-solu-revolucionaria-para-a-morosidade>>

GUIMARÃES, André Sathler; JOHNSON, Grace F. **Sistemas de Informações: Administração em Tempo Real**. Rio de Janeiro: Qualitimark, 2007, p. 25.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane e HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: Competitividade e Inovação**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

KUHN, Thomas S. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. 5. ed., São Paulo: Perspectiva, 1998.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2004.

MORAES, Alexandre de. **Reforma Administrativa: Emenda Constitucional nº 19/98**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1999, p. 30.

O`BRIEN, James A. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2001, p. 3.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. **Sistemas de Informação: um Enfoque Gerencial** Inserido no Contexto Empresarial e Tecnológico. São Paulo: Érica, 2000.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2006.

SILVEIRA NETO, Antonio. **Processo Eletrônico deveria ser prioridade do Judiciário**. Acesso em 12.01.2012. Disponível em <<http://www.conjur.com.br/2010-jan-18/processo-eletronico-deveria-questao-prioritaria-judiciario>>

SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. São Paulo: Ed ATLAS, 1997

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

WALTON, Richard. E. **Tecnologia da Informação: o uso da TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1993.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO USUÁRIO INTERNO

E-Proc V2 - Avaliações dos usuários internos

Prezado colaborador, o presente questionário contém 11 perguntas objetivas e poderá ser respondido em poucos minutos. Ele se propõe a fornecer ao TRF4 dados que permitam conhecer a visão que o usuário tem a respeito do sistema, bem como planejar a implementação de melhorias.

A sua participação compreende o simples preenchimento do questionário e é voluntária. Não haverá nenhuma possibilidade de identificação de quem formulou tais respostas.

Desde já, agradecemos sua contribuição no estudo proposto.

Equipe do e-Proc, TRF4.

***Obrigatório**

1 - Implementação/Suporte *

A implementação do e-Proc na 4ª Região ocorreu no ritmo adequado, permitindo que o usuário dominasse o sistema na velocidade necessária à execução das tarefas?

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

2 *

Houve treinamento adequado, proporcionando segurança ao servidor para trabalhar no sistema e prestar informações aos usuários externos?

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

3 *

No âmbito da Justiça Federal, as informações sobre o e-Proc são divulgadas adequadamente?

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

4 - Usabilidade *

O sistema é de fácil utilização?

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

5 *

Você considera o sistema seguro?

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

6 *

Você tem domínio sobre o sistema, de modo que acredita utilizar todas as ferramentas mais adequadas ao desempenho de sua função?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

7 *
O sistema costuma apresentar indisponibilidade ou lentidão, prejudicando o andamento do trabalho?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

8 *
As peças processuais são de fácil visualização no meio eletrônico, permitindo a adequada execução do trabalho?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

9 - Tramitação *
Em comparação ao processo em papel, você acredita que o e-Proc agiliza significativamente a tramitação processual?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

10 *
O seu trabalho foi facilitado com o e-Proc?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

11 - Classificação *
Você aprova o e-Proc?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Tecnologia [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) • [Termos de Serviço](#) • [Termos Adicionais](#)

ANEXO B – QUESTIONÁRIO USUÁRIO EXTERNO

E-Proc V2 - Avaliações dos usuários externos

Prezado colaborador, o presente questionário contém 10 perguntas objetivas e poderá ser respondido em poucos minutos. Ele se propõe a fornecer ao TRF4 dados que permitam conhecer a visão que o usuário tem a respeito do sistema, bem como planejar a implementação de melhorias.

A sua participação compreende o simples preenchimento do questionário e é voluntária. Não haverá nenhuma possibilidade de identificação de quem formulou tais respostas.

Desde já, agradecemos sua contribuição no estudo proposto.

Equipe do e-Proc, TRF4.

***Obrigatório**

1 - Implementação/Suporte *

A implementação do e-Proc na 4ª Região ocorreu no ritmo adequado, permitindo que o usuário se adaptasse corretamente ao novo sistema?

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

2 *

Os servidores da Justiça Federal estão preparados para responder as dúvidas existentes em relação ao e-Proc?

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

3 - Usabilidade *

O sistema é de fácil utilização?

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

4 *

Você considera o sistema seguro?

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

5 *

Você acredita ter domínio sobre o sistema, de modo a utilizar as ferramentas mais adequadas à execução das tarefas?

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

6 *

O sistema costuma apresentar indisponibilidade ou lentidão?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

7*
As peças processuais são de fácil utilização no meio eletrônico?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

8 - Tramitação*
Em comparação ao processo em papel, você acredita que o e-Proc agiliza significativamente a tramitação processual?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

9*
O acompanhamento processual é de fácil entendimento?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

10 - Classificação*
Você aprova o e-Proc?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Tecnologia [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) • [Termos de Serviço](#) • [Termos Adicionais](#)

ANEXO C – QUANTITATIVO DAS RESPOSTAS, QUESTIONÁRIO USUÁRIO INTERNO

Questões	Quantidades de resposta por opção				
	Discordo totalmente				Concordo totalmente
1 - A implementação do e-Proc na 4ª Região ocorreu no ritmo adequado, permitindo que o usuário dominasse o sistema na velocidade necessária à execução das tarefas?	148	93	132	100	91
2 - Houve treinamento adequado, proporcionando segurança ao servidor para trabalhar no sistema e prestar informações aos usuários externos?	176	144	134	72	38
3 - No âmbito da Justiça Federal, as informações sobre o e-Proc são divulgadas adequadamente?	71	128	159	138	68
4 - O sistema é de fácil utilização?	64	72	154	183	91
5 - Você considera o sistema seguro?	27	53	154	199	131
6 - Você tem domínio sobre o sistema, de modo que acredita utilizar todas as ferramentas mais adequadas ao desempenho de sua função?	56	83	168	187	70
7 - O sistema costuma apresentar indisponibilidade ou lentidão, prejudicando o andamento do trabalho?	40	61	104	139	220
8 - As peças processuais são de fácil visualização no meio eletrônico, permitindo a adequada execução do trabalho?	60	108	145	148	103
9 - Em comparação ao processo em papel, você acredita que o e-Proc agiliza significativamente a tramitação processual?	20	22	74	125	323
10 - O seu trabalho foi facilitado com o e-Proc?	51	51	129	134	199
11 - Você aprova o e-Proc?	34	57	105	154	214

ANEXO D – QUANTITATIVO DAS RESPOSTAS, QUESTIONÁRIO USUÁRIO EXTERNO

Questões	Quantidades de resposta por opção				
	Discordo totalmente				Concordo totalmente
1 - A implementação do e-Proc na 4ª Região ocorreu no ritmo adequado, permitindo que o usuário se adaptasse corretamente ao novo sistema?	55	66	145	217	263
2 - Os servidores da Justiça Federal estão preparados para responder as dúvidas existentes em relação ao e-Proc?	47	102	178	211	208
3 - O sistema é de fácil utilização?	69	85	138	235	219
4 - Você considera o sistema seguro?	43	54	147	245	257
5 - Você acredita ter domínio sobre o sistema, de modo a utilizar as ferramentas mais adequadas à execução das tarefas?	29	78	201	278	160
6 - O sistema costuma apresentar indisponibilidade ou lentidão?	112	120	175	197	142
7 - As peças processuais são de fácil utilização no meio eletrônico?	54	82	176	197	237
8 - Em comparação ao processo em papel, você acredita que o e-Proc agiliza significativamente a tramitação processual?	34	54	105	135	418
9 - O acompanhamento processual é de fácil entendimento?	57	53	136	207	293
10 - Você aprova o e-Proc?	31	50	114	190	361