

Instituto Brasiliense de Direito Público



Escola de Administração Pública de Brasília
Mestrado Profissional em Administração Pública

MAXIMILIANO PEREIRA DE CARVALHO

**GOVERNO ELETRÔNICO E GESTÃO DO JUDICIÁRIO: A TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL DA JUSTIÇA SOB AS ÓTICAS DA CELERIDADE, DA EFICÁCIA,
DO ORÇAMENTO E DA EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO**

Brasília

2019

MAXIMILIANO PEREIRA DE CARVALHO

**GOVERNO ELETRÔNICO E GESTÃO DO JUDICIÁRIO: A TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL DA JUSTIÇA SOB AS ÓTICAS DA CELERIDADE, DA EFICÁCIA,
DO ORÇAMENTO E DA EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO**

Dissertação apresentada à Escola de Administração Pública do Instituto Brasiliense de Direito Público como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz

Brasília

2019

Carvalho, Maximiliano Pereira de

Governo eletrônico e gestão do Judiciário: A transformação digital da Justiça sob as óticas da celeridade, da eficácia, do orçamento e da experiência do usuário / Maximiliano Pereira de Carvalho – Brasília: 2019

87 f.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Instituto Brasiliense de Direito Público, Escola de Administração Pública, 2019.

Orientação: Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz

1. Governo eletrônico 2. Gestão do Judiciário 3. Transformação digital 4. e-Justiça

MAXIMILIANO PEREIRA DE CARVALHO

**GOVERNO ELETRÔNICO E GESTÃO DO JUDICIÁRIO:
A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA JUSTIÇA SOB AS ÓTICAS DA
CELERIDADE, DA EFICÁCIA, DO ORÇAMENTO
E DA EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO.**

Dissertação apresentada à Escola de Administração Pública do Instituto Brasiliense de Direito Público como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz

Instituto Brasiliense de Direito Público - Presidente

Profa. Dra. Luciana Silva Garcia

Instituto Brasiliense de Direito Público - Membro Interno

Prof. Dr. André Luiz Valença da Cruz

Membro Externo

Brasília, junho de 2019

Dedico esta pesquisa às tomadas de
decisão amparadas no conhecimento científico.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por moldar meu caráter. Aos meus pais, pelo amor, admiração e por me ensinarem o questionamento e a superação.

À minha esposa Luana, pela tolerância ao longo de uma década de vida em família.

A Valentina e Noah, nossos filhos amados, por quem respiro e persisto, diariamente.

Ao Ministro Ives Gandra da Silva Martins Filho, por ter me apresentado ao Mestrado em Administração Pública do Instituto Brasileiro de Direito Público.

Ao Professor, Doutor e amigo Felipe Lopes da Cruz, pela orientação durante este prazeroso período de aprendizagem.

À Professora e Doutora Luciana Silva Garcia, pelos ensinamentos sobre métodos qualitativos de pesquisa e acerca da gestão do Judiciário.

Ao Professor e Doutor André Luiz Valença da Cruz, por compartilhar seu conhecimento sobre planejamento estratégico na administração pública.

Muito obrigado!

*“Foi assim que se construiu a ciência:
não pela prudência dos que marcham,
mas pela ousadia dos que sonham.”*

Rubem Alves

RESUMO

A transformação digital do Judiciário, no contexto do Governo eletrônico, com a análise de alguns fatores que permitem comparar a transição dos modelos de gestão (físico x eletrônico) é o foco desta pesquisa. Passados mais de cinco anos de vigência da Resolução do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) nº 185, de 18 de dezembro de 2013, assume-se que há dados qualitativos e quantitativos suficientes para realizar o adequado estudo de caso ora proposto. Busca-se evidenciar a existência (ou inexistência) de transversalidade da política pública de migração do serviço público “entrega da prestação jurisdicional” para o ambiente digital com a estratégia digital do Governo eletrônico, e se há resultados positivos quanto aos indicadores: celeridade, eficácia, orçamento e experiência do usuário. A partir do referencial teórico adotado, foi possível levantar informações sobre os conceitos-chave da “transformação digital” dos serviços públicos no Brasil e “virtualização” do Judiciário, analisando o fenômeno da “transformação digital” dos serviços públicos e o da migração da jurisdição do meio físico para o digital no Brasil. Ainda, foram identificados conceitos, métodos, experiências e atores relacionados ao processo de implantação da governança digital no Governo e da virtualização do Judiciário. Para tanto, os levantamentos levados a efeito na persecução da resposta ao problema proposto se classificam como pesquisa de método misto, já que o fenômeno da migração do Judiciário do meio físico para o eletrônico é analisado sob o ângulo de múltiplos fatores, em profundidade. Assim, as coletas de dados assumem vertentes variadas, garantindo-se “um entendimento melhor do problema pesquisado” (CRESWELL, 2010). Quanto aos objetivos, Gil (2002) evidencia que se trata “de pesquisa explicativa, já que “tem preocupação com a identificação dos fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos”. Nesse sentido, o estudo de caso é o método de exame empírico sugerido por Yin (2001) para desvendar tal conjuntura, já que “investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. Concluiu-se que a análise realizada orienta no sentido de que a transformação digital do serviço público “entrega da prestação jurisdicional”, nos últimos cinco anos, alcançou resultados positivos de celeridade e de experiência do usuário, não refletindo da mesma forma quanto aos fatores de eficácia e orçamentário. Por fim, no contexto do Governo eletrônico, não foi possível associar positivamente a criação de redes multitarefas e integração entre órgãos da Administração (Judiciário – eGov) aos resultados observados.

Palavras-chave: Governo eletrônico. Gestão do Judiciário. Transformação digital. E-Justiça.

ABSTRACT

The digital transformation of the Judiciary, in the context of electronic government, added to the analysis of some factors that allow to compare the transition of management models (corporeal versus virtual) is the focus of this research. After more than five years of the National Justice Council (CNJ) Resolution #185, of December 18th, 2013, it is assumed that there are sufficient qualitative and quantitative data to carry out the appropriate case study proposed herein. It seeks to highlight the existence (or non-existence) of transversality regarding the public policy of migrating the public service "jurisdiction" for the digital environment with the e-Government digital strategy, and if there are positive results regarding the indicators: speed, effectiveness, budget and user experience. Based on the theoretical framework adopted, it was possible to gather information about the key concepts of "digital transformation", public services in Brazil and "virtualization" of the Judiciary, analyzing the phenomenon of "digital transformation" of public services and the migration of jurisdiction from corporeal to digital media in Brazil. Also, concepts, methods, experiences and actors related to the implementation process of digital governance in Government and virtualization of the Judiciary were identified. Thus, the surveys carried out in the pursuit of the answer to the proposed problem are classified as "mixed research method", once the phenomenon of migration from the corporeal to the virtual judiciary is analyzed under the multiple factors angle, in depth. Thus, the data collections assume different slopes, guaranteeing "a better understanding of the problem researched" (CRESWELL, 2010). Regarding the objectives, Gil (2002) shows that it is "an explanatory research, since it is concerned with the identification of the factors that determine or contribute to the occurrence of the phenomena." In this sense, the case study is the method of empirical examination suggested by Yin (2001) to unveil this conjuncture, since "it investigates a contemporary phenomenon in depth and in its real life context, especially when the boundaries between the phenomenon and the context are not clearly evident." The conclusion was that the analysis carried out indicates that the digital transformation of the public service "jurisdiction", in the last five years, achieved positive results regarding speed and user experience, not reflecting in the same way when the factors of effectiveness and budget were analyzed. Finally, in the context of e-Government, it was not possible to positively associate the creation of multi-tasking networks and integration between administrative bodies (Judiciary - eGov) to the observed results.

Keywords: E-government. Judicial management. Digital transformation. E-Justice.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Percentuais de novos processos eletrônicos (2017)	22
Gráfico 2	Estágio de implementação x maturidade da transformação digital em Bancos.....	42
Gráfico 3	Os desafios da transformação digital no setor financeiro.....	44
Gráfico 4	Número de processos por ano na amostra (Análise integrada)	78
Gráfico 5	<i>Boxplot</i> do número de andamentos por processo (Análise integrada)	78
Gráfico 6	<i>Boxplot</i> da diferença (em dias) entre dois andamentos processuais (Análise integrada)	79
Gráfico 7	<i>Boxplot</i> da diferença (em dias) entre dois andamentos processuais (Análise integrada)	79
Gráfico 8	<i>Boxplot</i> da diferença de tempo (em dias) entre o primeiro movimento e a primeira decisão efetiva (Análise integrada)	80
Gráfico 9	<i>Boxplot</i> da diferença de tempo (em dias) entre o primeiro movimento e a primeira decisão efetiva (Análise integrada)	80
Gráfico 10	<i>Boxplot</i> da diferença de tempo (em dias) entre o primeiro movimento e a primeira decisão efetiva (Análise integrada)	81
Gráfico 11	<i>Boxplot</i> da diferença de tempo (em dias) entre a conclusão e a primeira decisão subsequente (Análise integrada)	81
Gráfico 12	<i>Boxplot</i> da diferença de tempo (em dias) entre a conclusão e a primeira decisão subsequente (Análise integrada)	82
Gráfico 13	<i>Boxplot</i> da diferença de tempo (em dias) entre a conclusão e a primeira decisão subsequente (Análise integrada)	82
Gráfico 14	Gráfico de sobrevivência de processos (Análise integrada)	83
Gráfico 15	Série histórica: Taxa de congestionamento, IAD e percentual de PJe.....	85
Gráfico 16	Série histórica por ramo do judiciário: Taxa de congestionamento, IAD e percentual de PJe.....	86
Gráfico 17	Série histórica de despesas por habitante.....	89
Gráfico 18	Série histórica de despesas com informática.....	89
Gráfico 19	Série histórica de despesas com RH e infraestrutura.....	90
Gráfico 20	Série histórica do orçamento do Judiciário.....	90

Gráfico 21	Série histórica de custo por processo.....	91
Gráfico 22	Preferência sobre a adoção de sistema processual único na Justiça Federal.....	96
Gráfico 23	Índice de satisfação por sistema e por Região na Justiça Federal.....	96
Gráfico 24	Qualidade em uso do PJe (Usuários – Justiça Federal)	97
Gráfico 25	Qualidade do PJe na Justiça do Trabalho (agregado).....	100
Gráfico 26	Qualidade do PJe na Justiça do Trabalho (por Região)	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Indicadores estratégicos da EGD 2016-2019.....	33
Quadro 2	Iniciativas Estratégicas e Metas da EGD 2016-2019.....	34
Quadro 3	Seis dimensões do Governo digital.....	35
Quadro 4	Transformação digital do setor financeiro.....	42
Quadro 5	Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa.....	60
Quadro 6	Taxa de congestionamento do Poder Judiciário.....	85
Quadro 7	Proposta orçamentária do Judiciário em 2019.....	91
Quadro 8	Importância do PJe na modernização tecnológica do Judiciário – Juízes de primeiro grau.....	94
Quadro 9	Importância do PJe na modernização tecnológica do Judiciário – Juízes do segundo grau.....	95
Quadro 10	Importância do PJe na modernização tecnológica do Judiciário – Ministros.....	95
Quadro 11	Índice de qualidade em uso do PJe na Justiça Federal para cada categoria (1)	98
Quadro 12	Índice de qualidade em uso do PJe na Justiça Federal para cada categoria (2)	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Colmeia de experiência do usuário.....	40
Figura 2	<i>Ranking</i> de prioridades – investimentos em TI no setor bancário....	43

LISTA DE SIGLAS

ACT	Acordo de Cooperação Técnica
AJUFE	Associação dos Juízes Federais do Brasil
AMB	Associação dos Magistrados Brasileiros
ARPAnet	Advanced Research Projects Agency Network
ATM	Automated Teller Machine
CJF	Conselho da Justiça Federal
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CPC	Código de Processo Civil
CRFB	Constituição da República Federativa do Brasil
CSJT	Conselho Superior da Justiça do Trabalho
e-DOC	Sistema Integrado de Protocolização e Fluxo de Documentos Eletrônicos da Justiça do Trabalho
EGD	Estratégia de Governança Digital
e-MAG	Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico
e-PING	Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico
FISMA	Federal Information Security Management Act
IAD	Índice de Atendimento à Demanda
ICN	Identidade Civil Nacional
ICP-Brasil	Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONID	Observatório Nacional de Inclusão Digital
PJe	Processo Judicial Eletrônico
PL	Projeto de Lei
SISP	Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação
STF	Supremo Tribunal Federal
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
TST	Tribunal Superior do Trabalho
UX	User Experience

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Contextualização e justificativa.....	16
1.2 Objetivos da pesquisa.....	19
1.2.1 Objetivo geral.....	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 Delimitação da pesquisa.....	20
1.3.1 Declaração de não escopo.....	23
1.4 Contribuição esperada.....	23
1.5 Estrutura da pesquisa.....	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 Transformação digital dos Serviços Públicos.....	26
2.1.1 Tecnologia aplicada a serviços públicos.....	29
2.1.1.1 A experiência norte-americana.....	36
2.2 Transformação digital dos Serviços na iniciativa privada.....	40
2.3 Transformação digital do Judiciário.....	45
2.3.1 Informatização do processo e multiplicidade de sistemas.....	48
2.3.2 A transformação digital do serviço público “entrega da prestação jurisdicional”	52
2.4 Transversalidade entre Governo eletrônico e a transformação digital do Judiciário.....	54
3 METODOLOGIA (PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO)	59
3.1 Classificação da pesquisa.....	59
3.2 A escolha do método: justificativa e fundamentos.....	60
3.3 Desenho da pesquisa.....	62
3.4 Limitações.....	63
3.5 Variáveis e questões de suporte.....	64
3.5.1 Celeridade.....	65
3.5.1.1 Questões de suporte.....	66
3.5.2 Eficácia das decisões.....	67
3.5.2.1 Questões de suporte.....	68
3.5.3 Custo de tramitação.....	69

3.5.3.1 Questões de suporte.....	70
3.5.4 Experiência do usuário.....	71
3.5.4.1 Questões de suporte.....	73
3.6 Descrição do contexto de análise.....	74
3.7 Amostra.....	75
3.8 Coleta de dados.....	76
3.8.1 Celeridade.....	76
3.8.1.1 Dados e discussão dos resultados.....	78
	83
3.8.2 Eficácia das decisões.....	84
3.8.2.1 Dados e discussão dos resultados.....	85
	87
3.8.3 Custo de tramitação.....	88
3.8.3.1 Dados e discussão dos resultados.....	89
	92
3.8.4 Experiência do usuário.....	93
3.8.4.1 Dados e discussão dos resultados.....	94
	102
4 RESULTADOS E ANÁLISE.....	104
5 CONCLUSÕES.....	106
5.1 Considerações finais e conclusões.....	106
5.2 Sugestões para estudos futuros.....	108
REFERÊNCIAS.....	110
ANEXOS.....	114
Anexo 1: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Rubens Curado Silveira	
.....	115
Anexo 2: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Luis Felipe Salin	116
Anexo 3: Roteiro-base da entrevista semiestruturada em profundidade.....	117
APÊNDICES.....	118
Apêndice 1: AJUFE apresenta projeto de lei de informatização do processo	
Apêndice 2: Processo administrativo que culmina na Resolução CNJ 185/13	
Apêndice 3: Resolução CNJ 185/13	
Apêndice 4: Relatório Analítico Propositivo CNJ, 2018	

Apêndice 5: Relatório Associação dos Magistrados Brasileiros – AMB

Apêndice 6: Cedro *insights*: transformação digital nas instituições financeiras

Apêndice 7: Relatório Justiça em Números. CNJ, 2018

Apêndice 8: Pesquisa Sistemas Judiciais eletrônicos da Justiça Federal 2018

Apêndice 9: Pesquisa de qualidade e satisfação dos usuários – PJe – Justiça do Trabalho – 2018

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

A introdução desta dissertação consiste em contextualizar o problema identificado, além de justificar a importância de se buscar resposta ao questionamento proposto. Será explicitado o objetivo geral da pesquisa, buscando-se a compreensão do problema sob enfoque, bem como os escopos específicos que conduzirão tanto à delimitação da análise (inclusive com declaração de não escopo) quanto às contribuições esperadas. Por fim, será apresentada a estrutura que ampara o trabalho desempenhado.

1.1 Contextualização e Justificativa

Segundo o compêndio *Justiça em números*, divulgado pelo Conselho Nacional de Justiça (2018), “o Poder Judiciário finalizou o ano de 2017 com 80,1 milhões de processos em tramitação”. Isso representa um fenômeno de excessiva judicialização de demandas, o qual foi constatado a partir da década de 1990 do século XX e é observado por Makowiecky Salles (2016) nos seguintes termos:

[...] O discurso nobre do acesso à justiça, concebido em épocas passadas, sem submeter-se a uma revisão passa a ser usado indevidamente, servindo de retórica para certos desvios. São exemplos a transferência de responsabilidades ao Poder Judiciário, o ativismo judicial, a exploração da letargia do sistema, o esvaziamento de outras esferas decisórias, o enfraquecimento da cidadania em sua capacidade de solucionar extrajudicialmente conflitos e a deferência às expectativas do mercado jurídico.

Para o cidadão, tão importante quanto ter acesso à jurisdição é obter a efetiva resposta daquilo que busca do Poder Judiciário. Ou seja, não basta a facilidade de ajuizamento de uma demanda, sendo premissa necessária que lhe seja entregue, a bom tempo e modo, o resultado útil do que persegue.

Nesse sentido, a Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB), em seu art. 5º, LXXVIII, estatuiu que “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade

de sua tramitação”. Mais, a partir de estudo realizado pela Associação dos Juizes Federais do Brasil (AJUFE) em que se constatou a morosidade como problema mais agudo do Judiciário¹, o Projeto de Lei (PL) nº 5.828, de 04 de dezembro de 2001 da Câmara dos Deputados (Apêndice 1) converteu-se na Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006, dispondo “sobre a informatização do processo judicial” e dando outras providências.

Com isso, algumas experiências de virtualização do Judiciário, anteriores à Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006, ganharam corpo, e outras se iniciaram (conforme será detalhado no item 2.3 desta dissertação), culminando na edição – pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) – da Resolução CNJ nº 185, de 18 de dezembro de 2013 (Apêndice 3), que instituiu “o Sistema Processo Judicial Eletrônico – PJe como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais”, estabelecendo os parâmetros para sua implementação e funcionamento.

Dentre estes, determina a mencionada Resolução, em seus artigos 34 e 44 que:

Art. 34. As Presidências dos Tribunais devem constituir Comitê Gestor e adotar as providências necessárias à implantação do PJe, conforme plano e cronograma a serem previamente aprovados pela Presidência do CNJ, ouvido o Comitê Gestor Nacional.

§ 1º Os Tribunais encaminharão à Presidência do CNJ e, quando houver, à do Conselho de seu segmento do Poder Judiciário, no prazo de 120 (cento e vinte) dias, cópias do ato constitutivo do Comitê Gestor, do plano e do cronograma de implantação do PJe.

§ 2º O plano deve descrever as ações e contemplar informações sobre os requisitos necessários à implantação, como infraestrutura de tecnologia da informação e capacitação de usuários, observado modelo a ser disponibilizado pelo CNJ.

§ 3º O cronograma deve relacionar os órgãos julgadores de 1º e 2º Grau em que o PJe será gradualmente implantado, a contar do ano de 2014, **de modo a atingir 100% (cem por cento) nos anos de 2016, 2017 ou 2018**, a depender do porte do Tribunal no relatório Justiça em Números (pequeno, médio ou grande porte, respectivamente).

§ 4º No ano de 2014, o PJe deve ser implantado em, no mínimo, 10% (dez por cento) dos órgãos julgadores de 1ª e 2ª Graus.

1

Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=41619>>. Acesso em: 23 dez. 2018.

Art. 44. A partir da vigência desta Resolução é **vedada a criação, desenvolvimento, contratação ou implantação de sistema ou módulo de processo judicial eletrônico diverso do PJe**, ressalvadas a hipótese do art. 45 e as manutenções corretivas e evolutivas necessárias ao funcionamento dos sistemas já implantados ou ao cumprimento de determinações do CNJ.

Parágrafo único. A possibilidade de contratação das manutenções corretivas e evolutivas referidas no caput deste artigo não prejudica o integral cumprimento do disposto no art. 34 desta Resolução. (CNJ, 2013). (grifos nossos).

Assim, pode-se afirmar que desde o início do século XXI há esforço estatal para que todo o Poder Judiciário brasileiro migre completamente a prestação de serviços jurisdicionais do meio físico para o digital.

Tal decisão se alinha a estratégia do Governo Federal que, desde 1995, “vem desenvolvendo esforços e estabelecendo metas para a implantação de políticas públicas voltadas à expansão da presença da Administração Pública na rede mundial de computadores e a otimização do uso de recursos de tecnologia da informação” (CARDOSO; SANTOS, 2011). A este fenômeno dá-se o nome de “transformação digital” (CASTRO, 2017).

A transformação digital do Judiciário, no contexto do Governo eletrônico, atrelada a análise de alguns fatores que permitem comparar a transição dos modelos de gestão (físico x eletrônico) é o foco desta pesquisa, tendo em vista tanto esta mudança de paradigma, como também o aspecto temporal. Passados mais de cinco anos de vigência da Resolução CNJ nº 185, de 18 de dezembro de 2013, bem como atingido o marco delimitado em seu art. 34, § 3º, assume-se que há dados qualitativos e quantitativos suficientes para realizar o adequado estudo de caso ora proposto.

Além disso, justifica-se tal investigação por não estarem totalmente manifestos os dados considerados à época da edição da Resolução CNJ nº 185, de 18 de dezembro de 2013 (Apêndice 3), para a tomada de decisão que culminou na migração da prestação de serviços jurisdicionais do meio físico para o digital.

Ademais, importante investigar a transformação digital do Judiciário no contexto do Governo eletrônico, de modo a tentar evidenciar a existência (ou inexistência) de transversalidade da política pública de migração dos serviços públicos do meio físico para o virtual. Ou seja, identificar se houve o alinhamento dos “arranjos de implementação (que cada vez mais envolve intrincados conjuntos de políticas,

programas, projetos e distintas organizações) [...] além de envolver a construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização” (MARTINS; MARINI, 2010).

Nesse sentido, o estudo de caso é o método de exame empírico sugerido por Yin (2001) para desvendar tal conjuntura, já que “investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.”

Dessa forma, a pesquisa busca encontrar resposta para o seguinte problema: A transformação digital do serviço público “entrega da prestação jurisdicional”, no contexto do Governo eletrônico, alcançou, nos últimos cinco anos, resultados positivos de celeridade, eficácia, orçamento e de experiência do usuário?

A hipótese então apresentada é de que, no contexto do Governo eletrônico, a transformação digital do Judiciário carece de transversalidade com a política pública delineada pelo Poder Executivo, impactando negativamente os resultados encontrados nos fatores celeridade, eficácia, orçamento e experiência do usuário.

1.2 Objetivos da Pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

Desvendar se a transformação digital do serviço público “entrega da prestação jurisdicional”, no contexto do Governo eletrônico, alcançou, nos últimos cinco anos, resultados positivos de celeridade, eficácia, orçamento e de experiência do usuário.

1.2.2 Objetivos específicos

a) Revisar a literatura referenciada, levantando informações sobre os conceitos-chave da “transformação digital” dos serviços públicos no Brasil e “virtualização” do Judiciário;

b) Analisar o fenômeno da “transformação digital” dos serviços públicos no Brasil;

c) Analisar o fenômeno da migração da jurisdição do meio físico para o digital, no Brasil;

d) Identificar conceitos, métodos, experiências e atores relacionados ao processo de implantação da governança digital no Governo e da virtualização do Judiciário;

e) Identificar os fatores que motivaram a virtualização da Justiça brasileira, apurando a realidade diagnosticada que justificou tal investimento;

f) Coletar dados de 2013 a 2018, atinentes aos fatores identificados;

g) Analisar as variações de cada fator estudado.

1.3 Delimitação da Pesquisa

Conquanto a análise da transformação digital Judiciário, no contexto do Governo eletrônico seja ampla, foram considerados alguns fatores-chave que delimitam o escopo, sem que haja prejuízo da relevância da pesquisa.

Nesse sentido, o estudo foca a atividade-fim da Justiça, qual seja, o serviço público denominado de “entrega da prestação jurisdicional”, o qual remonta às decisões judiciais acerca dos litígios ajuizados.

Quanto à entrega da prestação jurisdicional, a pesquisa se valerá dos cinco anos que sucederam a vigência da Resolução CNJ nº 185, de 18 de dezembro de 2013 para realizar a análise quantitativa e qualitativa dos dados coletados. Outrossim, a pesquisa empregará entrevistas semiestruturadas em profundidade com atores que participaram do início do processo de transformação digital do Governo, apontando tanto a ótica das políticas públicas implementadas pelo Poder Executivo, como a visão encampada pelo Conselho Nacional de Justiça.

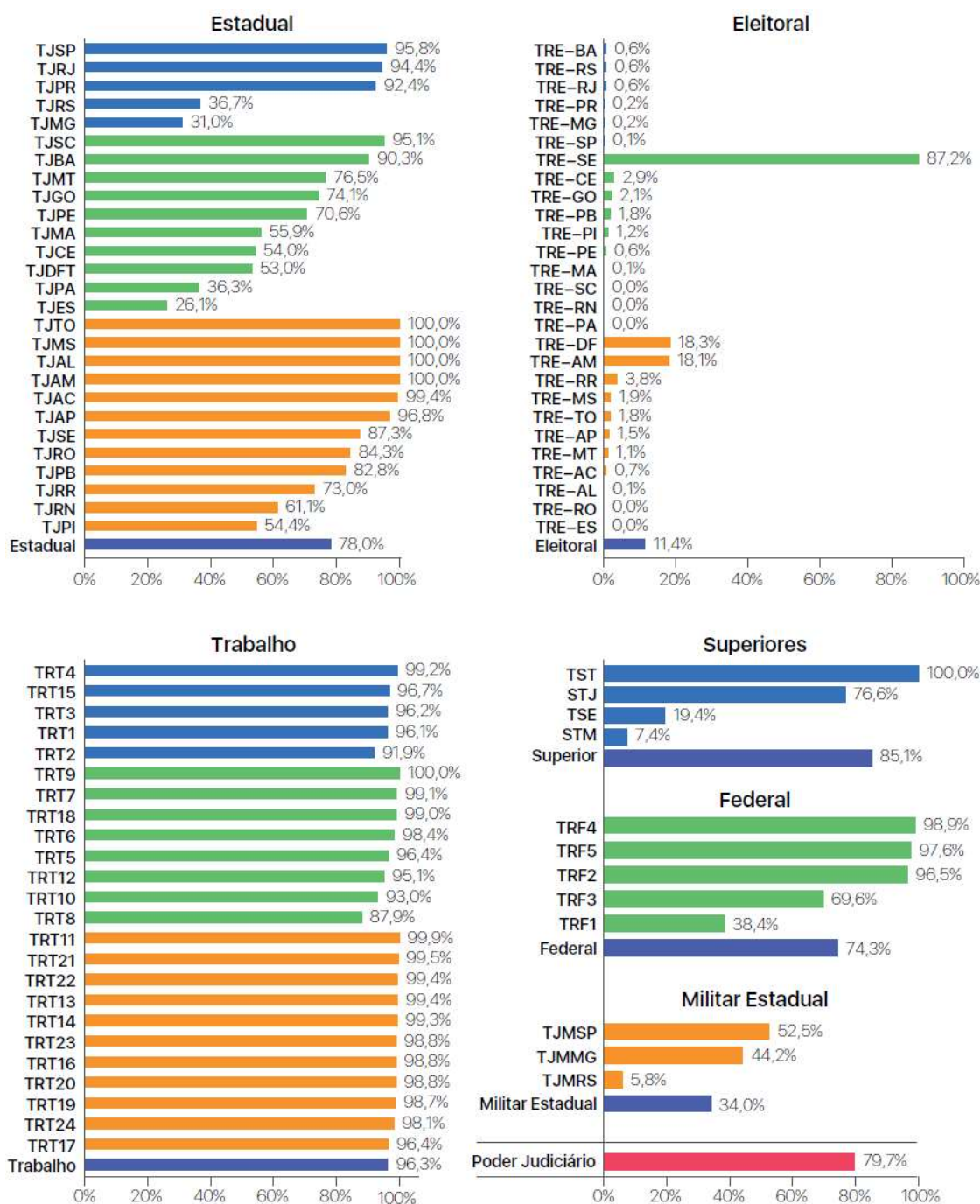
Quatro fatores essenciais que dizem respeito à transformação digital do serviço público “entrega da prestação jurisdicional” também foram pesquisados, quais sejam:

- a) Celeridade processual;
- b) Eficácia das decisões;
- c) Custo de tramitação; e
- d) Experiência do usuário.

Importante destacar que a coleta de dados quanto a estes fatores, em determinados momentos, será objeto de recorte e olhar aprofundado quanto à realidade da Justiça do Trabalho. Tal fato se dá em razão de ser este ramo especializado de Justiça o primeiro a cumprir a meta do art. 34, § 3º, da Resolução CNJ nº 185, de 18 de dezembro de 2013 (PJe 100% implantado em 2017²). É o que se depreende da leitura do Gráfico 1:

² Disponível em: <<https://bit.ly/2NWx1M2>>. Acesso em: 12 mar. 2019.

Gráfico 1 – Percentuais de novos processos eletrônicos (2017)



Fonte: CNJ (2018)

Percebe-se, portanto, o alto grau de mutação do meio (de físico para eletrônico) do Judiciário Trabalhista, no que diz respeito à prestação do serviço público “entrega da prestação jurisdicional”, a ponto de justificar o recorte proposto.

1.3.1 Declaração de Não Escopo

Destaque-se que não se pretende apontar a conveniência ou inadequação da decisão tomada pelo CNJ por meio da Resolução nº 185, de 18 de dezembro de 2013, uma vez que o objetivo principal do estudo é a análise da mudança de paradigma (ênfase nos modelos de gestão), no contexto do Governo eletrônico, e os resultados obtidos quanto aos fatores analisados, durante o período observado.

1.4 Contribuição Esperada

Pretende-se, inicialmente, trazer lume à pesquisa naquilo que diz respeito à “transformação digital” dos serviços públicos, situando o fenômeno da virtualização do Judiciário dentro de tal panorama.

Ademais, as investigações levadas a efeito podem auxiliar na identificação de conceitos, métodos, experiências e atores relacionados ao processo de implantação da governança digital no Governo e da virtualização do Judiciário.

Quer-se, ainda, aclarar ao menos três fatores considerados pelo CNJ na edição da Resolução nº 185, de 18 de dezembro de 2013, quais sejam: celeridade, eficácia e orçamento, no intuito de analisar dados dos cinco anos posteriores, realizando o estudo de caso por meio da verificação dos resultados encontrados.

Deseja-se, também, contextualizar o fenômeno observado sob a ótica de quem se vale do serviço público “entrega da prestação jurisdicional”, especialmente quanto à percepção do cidadão, tendo em vista que a “condução” da administração pública a partir da experiência do usuário é uma das seis dimensões do Governo digital³.

Outrossim, espera-se colaborar no estímulo à transversalidade da política pública de migração dos serviços públicos do meio físico para o virtual, garantindo o contínuo alinhamento dos arranjos de sua implementação e o envolvimento dos entes

³ Disponível em: <<https://www.governodigital.gov.br/documentos-e-arquivos/digital-gov-review-brazil-portugues-pdf/view>>. Acesso em: 13 abr. 2019.

na construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização (MARTINS; MARINI, 2010).

Busca-se, enfim, contribuir para a gestão do Judiciário, auxiliando em novas tomadas de decisão que envolvam o tema, notadamente naquilo que diz respeito ao uso de evidência científica para o direcionamento das políticas públicas de migração dos serviços da Justiça para o meio eletrônico.

1.5 Estrutura da Pesquisa

Para obter as respostas esperadas, estruturou-se a pesquisa nos capítulos adiante elencados:

1) Introdução, em que é contextualizada e justificada, além de evidenciar a importância da análise. Aborda-se o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, delimitando o escopo da dissertação (inclusive com declaração de não escopo). Por fim, elencam-se as contribuições esperadas e apresenta-se a estrutura da pesquisa;

2) Referencial teórico, em que as premissas orientadoras da pesquisa serão apresentadas e debatidas, tanto na demonstração do fenômeno da “transformação digital” dos serviços públicos, quanto na necessária transversalidade da política pública⁴, explanando sobre o uso de tecnologia aplicada a serviços, inclusive com apresentação do caso norte-americano e de caso implementado na iniciativa privada. Além de investigar a questão no contexto da experiência (perspectiva) do usuário, apresenta-se a transição de modais do Judiciário brasileiro (do físico para o eletrônico), refletindo acerca da quantidade de Sistemas de Processo Judicial eletrônico ativos no Judiciário, e abordando dos fatores que motivaram a virtualização da jurisdição, bem como aqueles a serem analisados nesta investigação;

⁴ Garantindo-se o contínuo alinhamento dos arranjos de sua implementação e o envolvimento dos entes na construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização (MARTINS; MARINI, 2010). Mais, a criação de redes multitarefas e integração entre órgãos da Administração, otimizando resultados, com redução de custos e aumento de eficiência, notadamente na qualidade do atendimento ao usuário.

3) Metodologia, em que se explicita a concepção preconizada por Yin (2001), com suas nuances relativas à natureza da abordagem, bem como as variáveis e hipóteses de cada modelo conceitual, detalhando o modelo das análises realizadas, suas amostras, variáveis e limitações.

4) Resultado e análise, em que se discutem as questões levantadas, a partir dos resultados constatados em cada fator enfocado, contextualizando-os com a literatura sobre o tema;

5) Conclusão, em que se pontuam os principais achados, óbices e oportunidades para novas pesquisas.

CAPÍTULO 2

REFERENCIAL TEÓRICO

Este é o tópico em que as premissas orientadoras da pesquisa serão apresentadas e debatidas, tanto na demonstração do fenômeno da transformação digital dos serviços públicos, inclusive sob a ótica da experiência (perspectiva) do usuário, bem como da transição de modais do Judiciário brasileiro (do físico para o eletrônico). Ressalta-se a potencial transversalidade entre Governo eletrônico e transformação digital do Judiciário, destacando alguns fatores que motivaram a virtualização da jurisdição, a serem analisados no contexto desta investigação.

2.1 Transformação Digital dos Serviços Públicos

O Estado moderno (pós revolução francesa) estruturou-se também se valendo do conceito de serviços públicos (DI PIETRO, 2016). A partir da segunda guerra mundial, e com a constitucionalização de direitos, notadamente os de cunho social (direitos fundamentais de segunda geração), que são prestações positivas do Estado para garantir a vida digna (por meio de acesso a moradia, transporte, saúde, trabalho, dentre outros), a atividade de administrar a coisa pública se ampliou (CANOTILHO, 2002).

Paralelamente, ocorreram a Revolução Industrial (séculos XVII a XIX) e todos os avanços tecnológicos do século XX até a revolução digital, culminando no que se convencionou chamar de 4ª Revolução Industrial. Esta, por sua vez, remonta aos “novos sistemas construídos sobre a infraestrutura da revolução digital” (SCHWAB, 2016), caminhando agora para a inovação quântica (ou *singularity*)⁵.

⁵ Termo cunhado por Ray Kurzweil (tomado por empréstimo da física quântica e utilizado na obra *A singularidade se aproxima: quando os humanos transcenderão a biologia*), remonta ao momento em que o crescimento acelerado da tecnologia será tão exponencial que a humanidade não conseguirá acompanhar tal desenvolvimento, ao ponto em que o conhecimento de máquina será maior que o de toda a humanidade somada.

Tal evolução impacta também a esfera estatal. Isso porque a Administração Pública é guiada por rígidos princípios. Dentre eles, destacam-se os da impessoalidade, moralidade e eficiência (CRFB, art. 37, *caput*⁶), os quais são passíveis de ganhos escalonados por meio do uso da tecnologia.

Quanto ao ponto, Cardoso e Santos (2011) esclarecem que:

Hoje em dia, a tecnologia continua revolucionando o planeta, com a combinação de computadores e telecomunicações, provocando reestruturações no sistema financeiro internacional e questionando o conceito de soberania nacional. De fato, grande parte da literatura versa sobre a reestruturação econômica, social e política nas sociedades capitalistas atuais parte da premissa que tais transformações são, ao mesmo tempo, causa e consequência dos revolucionários desenvolvimentos realizados no âmbito das tecnologias de informação e comunicação (TICs). [...]

Há motivos fortes para afirmar que tanto os Governos quanto as empresas não podem ficar alheios à importância desse fenômeno. Tem-se percebido que, no âmbito do ciberespaço, existe a possibilidade de surgimento de novas formas e expressões de governança: a mudança paradigmática já mencionada também diz respeito ao conjunto de relações de poder existentes entre indivíduos, governos e instituições sociais. Em todo o mundo, a tendência é que cada vez mais as Administrações Públicas façam uso dos recursos tecnológicos e adotem políticas para facilitar a implantação de uma 'sociedade da informação', não apenas por se tratar de uma ferramenta capaz de ampliar o grau de eficiência do Estado, mas por que se trata de, efetivamente, criar condições para o exercício da cidadania.

Nessa toada, Coelho (2001) define "governo eletrônico" como "toda prestação de serviços e informações, de forma eletrônica, para outros níveis de governo, para empresas e para os cidadãos, 24 horas por dia, sete dias por semana".

Importante salientar, outrossim, que não se trata apenas de digitalizar os serviços públicos, ou seja, migrá-los em seu modo e essência do meio físico para o eletrônico; tampouco de "digitização", aproveitando-se do uso do ciberespaço para alterar a maneira como atua a Administração Pública. Ao fim e ao cabo, a revolução digital e a mudança de paradigma imposta levam à própria "transformação digital" dos serviços públicos, quer dizer, tanto se digitaliza como se "digitiza", impactando todos

⁶ Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...].

os fluxos, processos e operações estatais, podendo emergir um modelo de Governo totalmente digital (CASTRO, 2017).

Diante dessa premissa, o “Governo do Brasil pôs à disposição dos órgãos da administração pública federal diversas ferramentas e soluções para que promovam a transformação dos serviços públicos, orientados pela perspectiva dos cidadãos e empresas, buscando a simplificação e a oferta de serviços por meio de canais digitais”⁷. Com o objetivo de “democratizar o acesso à informação nos sites e portais governamentais, reduzir os custos e melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade”⁸, a transformação digital é voltada a pelo menos 16 eixos, tais como a definição dos padrões *web* em governo eletrônico, a avaliação de serviços públicos em meio eletrônico e o Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (Sisp).

No Brasil, “desde 1995, o Governo Federal vem desenvolvendo esforços e estabelecendo metas para a implantação de políticas públicas voltadas à expansão da presença da Administração Pública na rede mundial de computadores e a otimização do uso de recursos de tecnologia da informação” (CARDOSO; SANTOS, 2011). Não se trata, portanto de apenas disponibilizar o serviço público na internet, mas também de criar redes multitarefas e integrar órgãos da Administração, otimizando resultados, com redução de custos e aumento de eficiência, notadamente na qualidade do atendimento.

A partir de documentos assinados entre o Governo Federal e a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), foram analisadas as “políticas, programas e projetos de governo digital do Brasil”, expedindo-se, em novembro de 2018, a “Revisão do Governo digital do Brasil”, a qual fornece “recomendações para avançar nesse tema, com base nas melhores práticas e experiências” da OCDE⁹.

Não à toa, também em 2018 foi publicada a 10ª edição da Pesquisa sobre Governo Eletrônico das Nações Unidas, com o objetivo de “medir a eficácia do

⁷ Disponível em <<https://www.governodigital.gov.br/transformacao/>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

⁸ Disponível em <<https://www.governodigital.gov.br/transformacao/>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

⁹ Disponível em <<http://www.planejamento.gov.br/noticias/ocde-destaca-iniciativas-brasileiras-em-relatorio-sobre-governo-digital>>. Acesso em: 13 jan. 2019.

governo eletrônico na prestação de serviços públicos e identificar padrões de desenvolvimento e desempenho”¹⁰, tendo o Brasil subido sete posições, passando da 51ª para a 44ª.

Diante disso, analisa-se o uso de tecnologia aplicada a serviços públicos.

2.1.1 Tecnologia Aplicada a Serviços Públicos

Segundo Martins e Marini (2010), “uma boa gestão é aquela que alcança resultados. E, no setor público, isso significa atender às demandas, aos interesses e às expectativas dos beneficiários, sejam cidadãos ou empresas, criando um valor público”. Os autores asseveram, ainda, que a gestão para resultado não é apenas satisfazer “às expectativas dos legítimos beneficiários da ação governamental de forma realista, desafiadora e sustentável”. Acrescentam, ademais, que:

Significa, também, alinhar os arranjos de implementação (que cada vez mais envolve intrincados conjuntos de políticas, programas, projetos e distintas organizações) para alcançá-los, além de envolver a construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização. Trata-se, portanto, de tema cada vez mais importante, não apenas porque as demandas se tornam mais complexas e os recursos relativamente mais escassos, mas também porque tecnologias gerenciais inovadoras permitem condições inéditas de enfrentamento do desafio da geração de resultados, **característico da transição de um modelo de gestão de políticas públicas baseado em opiniões para outro baseado em fatos**, cada vez mais presente nas democracias consolidadas (MARTINS; MARINI, (2010). (grifo nosso)

Nesse sentido, Schwartzman (2008) aduz que “se a tecnologia não pôde resolver os problemas da humanidade, a investigação científica aplicada à sociedade talvez possa contribuir para sua resolução”, acreditando que “a eliminação de ‘mitos tecnocráticos’ juntamente com a pesquisa de desenvolvimento dos serviços públicos, pode demonstrar a contribuição que a ciência e tecnologia trazem para a sociedade e desenvolvimento da administração pública”. Quanto a isso, Gutierrez (2012) explica que:

A ação da administração pública, além de se ater a parâmetros de prestação, perfeição e rendimento, deve desenvolver *accountability*

¹⁰ Disponível em: <<http://inova.gov.br/brasil-sobe-7-posicoes-em-indice-de-governo-eletronico-da-onu/>>. Acesso em: 22 jan. 2019.

(‘responsabilização’), através da prestação de contas aos cidadãos com a adoção de mecanismos transparentes e acessíveis à sociedade. [...]

O contexto de reforma do Estado brasileiro levou e tem levado os governos a uma busca contínua por inovações, que efetivem uma administração pública gerencial, focada em resultados, num processo que nos remete a ideia da ‘destruição criativa’, citada por Schumpeter (1984). [...] enquanto no capitalismo a inovação é motivada pelo desejo de se antecipar aos concorrentes, pressupõe-se que no sistema político a inovação é motivada pela pressão social, ou seja, pela necessidade de apresentar respostas à sociedade no que tange a uma administração pública com resultados efetivos aos cidadãos – novamente o conceito de *accountability*.

Tanto para empresas como governos, percebe-se que a inovação tem como alicerce a necessidade de sobrevivência, econômica ou política. E é neste ponto em que a ciência e tecnologia passam a contribuir para que a administração pública responda aos anseios da sociedade e às pressões para modernização administrativa.

Schumpeter (1985) impulsionou a construção da agenda de inovação, pois sua visão evolucionista foi uma das primeiras a relacionar a evolução da tecnologia com o desenvolvimento econômico capitalista. Segundo ele, o investimento em novas tecnologias (produtos e processos) reflete no desempenho do mercado, em um processo cíclico, gerando interação entre o setor produtivo e as pesquisas científicas. E ainda, “inovação e conhecimento são os principais fatores que definem competitividade e o desenvolvimento de nações, regiões, setores, empresas e até indivíduos (CASSIOLATO; LASTRES, 2000, p. 237).

A inovação tecnológica é grande responsável por gerar impulsos novos na economia, ampliando a concorrência e incentivando outras inovações. Neste sentido, como um “ciclo virtuoso”, a introdução de inovações em serviços públicos pode provocar desequilíbrios no sistema político, pois obriga as administrações públicas a adotarem as mesmas inovações ou a procurarem outras, a fim de justificarem o poder que lhes foi confiado e criar diferenciação entre os atores políticos.

Assim é que o uso da tecnologia aplicada a serviços públicos vem se expandindo, passando desde a comunicação entre o poder público e a sociedade civil, pela gestão de convênios, governo *mobile*, armazenamento de dados em nuvem até a análise de dados e uso do *big data*. Tudo, com o objetivo de aproximar o Governo dos cidadãos e garantir o acesso aos direitos constitucionalmente erigidos, não apenas em um sentido prospectivo – de programa a ser implementado – mas de assegurar efetivo gozo dos serviços públicos disponíveis, com alta eficiência e baixos esforço e custo.

Além disso, a tecnologia aplicada a serviços públicos impacta os próprios controle e processos utilizados pelo Governo, facilitando o cumprimento de metas e uso de indicadores de desempenho, bem como dá mais transparência ao uso do dinheiro público. A disponibilização de portais de serviços pelo governo otimiza a

quantidade e a qualidade do serviço oferecido, inclusive melhorando a experiência do usuário. Programas de desburocratização, como o previsto na Lei nº 13.726, de 10 de outubro de 2018 (BRASIL, 2018), só são possíveis pelo uso da tecnologia, ao estimular a integração entre órgãos e sistemas, trabalhando em coordenação.

Para tanto, o Ministério do Planejamento, por meio da Estratégia de Governança Digital (EGD) – “documento que define os objetivos estratégicos, as metas, os indicadores e as iniciativas da Política de Governança Digital do Poder Executivo Federal” (Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016) – fomenta ao menos cinco projetos voltados à prestação de serviços públicos com uso de novas tecnologias (BRASIL, 2016):

a) Infovia Brasília – “infraestrutura de rede ótica metropolitana de comunicações, construída para fornecer, aos órgãos do Governo Federal situados em Brasília, um conjunto de serviços e funcionalidades em ambiente seguro, de alta performance e de alta disponibilidade, proporcionando uma significativa redução dos custos de comunicação e um ambiente capaz de servir de suporte à implementação das políticas públicas de Governo”.¹¹

b) e-PING, ou “Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico” – “um conjunto mínimo de premissas, políticas e especificações técnicas que regulamentam a utilização da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) na interoperabilidade de serviços de Governo Eletrônico, estabelecendo as condições de interação com os demais Poderes e esferas de governo e com a sociedade em geral”¹² e cobrem cinco áreas específicas:

b1) Interconexão

b2) Segurança

b3) Meios de Acesso

¹¹ Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/logistica-e-tecnologia-da-informacao/principais-atividades/infovia>>. Acesso em: 22 jan. 2019.

¹² Disponível em: <<https://www.governodigital.gov.br/transformacao/compras/orientacoes/interoperabilidade/eping-padroes-de-interoperabilidade-de-governo-eletronico>>. Acesso em: 22 jan. 2019.

b4) Organização e Intercâmbio de Informações

b5) Áreas de Integração para Governo Eletrônico

c) e-MAG, ou “Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico” – inclusão social por meio da adaptação de conteúdos digitais a pessoas com deficiência, permitindo “que a implementação da acessibilidade digital seja conduzida de forma padronizada, de fácil implementação, coerente com as necessidades brasileiras e em conformidade com os padrões internacionais”.¹³

d) Guia Livre – Referência de Migração para *Software* Livre, documento criado a partir da coordenação, pelo Ministério do Planejamento junto a vinte e oito órgãos federais, para facilitar “a elaboração de planos de migração” bem como contendo “relatos de experiências bem-sucedidas no Governo Federal”, tudo realizado com a “colaboração de especialistas na área e da Comunidade Brasileira de *Software* Livre, além da participação da sociedade por meio de consultas e audiências públicas”.¹⁴

e) ONID – Observatório Nacional de Inclusão Digital, “espaço do Governo Federal em conjunto com a sociedade civil organizada que atua na coleta, sistematização e disponibilização de informações para o acompanhamento e avaliação das ações de inclusão digital no Brasil”.¹⁵

Ademais, a primeira versão da EGD 2016, em vigor até 2019, “estabeleceu nove princípios e dez objetivos estratégicos, aos quais foram associadas 51 iniciativas e 23 indicadores. Para a revisão da estratégia, houve um esforço de simplificação e foco, com redução para cinco objetivos estratégicos e 15 iniciativas”, os quais são representados nos Quadros seguintes¹⁶:

Quadro 1 – Indicadores Estratégicos da EGD 2016-2019

¹³ Disponível em: <<https://www.governodigital.gov.br/transformacao/cidadania/acessibilidade/emag-modelo-de-acessibilidade-em-governo-eletronico>>. Acesso em: 22 jan. 2019.

¹⁴ Disponível em: <<https://www.governodigital.gov.br/transformacao/cidadania/software-livre/guia-livre>>. Acesso em: 22 jan.2019.

¹⁵ Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/logistica-e-tecnologia-da-informacao/noticias/governo-e-sociedade-lancam-observatorio-nacional>>. Acesso em: 21 jan.2019.

¹⁶ Disponível em <<https://www.governodigital.gov.br/EGD/documentos/resumo-executivo-2013-estrategia-de-governanca-digital-2016-2019.pdf>>. Acesso em: 21 jan. 2019.

GOVERNANÇA DIGITAL BRASILEIRA

A estrutura da governança digital brasileira é capaz de gerar impacto na interação entre sociedade e governo em prol de um governo moderno, participativo, transparente, acessível e eficiente. Para tal, a EGD é organizada em eixos, objetivos e iniciativas e tem como meta colocar o Brasil, até o final de 2019, em posição de liderança da América Latina nos temas de acesso à informação, oferta de serviços digitais e participação social por meio digital.

INDICADORES ESTRATÉGICOS

EIXO	INDICADOR	META
Acesso à Informação	<i>Barômetro de Dados Abertos</i> <i>Responsável: Fundação World Wide Web</i>	62 pontos
Prestação de Serviços	Índice de Desenvolvimento de Governo Eletrônico (EGDI/OSI) – serviços on-line <i>Responsável: Organização das Nações Unidas</i>	0,80 pontos
Participação Social	Índice de Participação Eletrônica (EPI) <i>Responsável: Organização das Nações Unidas</i>	0,77 pontos

-
- 1 Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital)
 - 2 Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)

Fonte: Brasil (2019)

INICIATIVAS ESTRATEGICAS E METAS

As iniciativas, listadas a seguir, serão avaliadas anualmente e buscam dar consistência aos objetivos da estratégia de forma clara para todo Governo Federal.

EIXO	OBJETIVO	INICIATIVA	META
ACESSO À INFORMAÇÃO	Fomentar a disponibilização e o uso de dados abertos	Publicar bases de dados no Portal Brasileiro de Dados Abertos	2018: 2.000 2019: 2.200
	Promover a transparência por meio do uso de TIC	Aumentar o número de visitantes do portal da transparência	2018: 20 milhões 2019: 21 milhões
		Garantir o direito de acesso a informação	2018: 99,25% 2019: 99,50%
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	Ampliar a oferta e aprimorar os serviços públicos por meio da transformação digital	Catalogar serviços públicos no portal de serviços	2018: 1.790 2019: 2.000
		Ampliar os serviços digitais	2018: 780 2019: 850
		Massificar a emissão do Documento Nacional de Identificação – DNI para o cidadão	2018: 50.000 2019: 500.000
		Melhorar a informação sobre serviços públicos cadastrados no Portal de Serviços	2018: 75% 2019: 80%
		Ampliar o uso de serviços públicos digitais pela sociedade	2018: 64% 2019: ⁽³⁾
		Implantar avaliação em serviços públicos digitais	2018: 50 2019: 100
		Ampliar o número de serviços públicos utilizando solução unificada de autenticação do cidadão	2018: 50 2019: 100
	Compartilhar e Integrar dados, processos, sistemas, serviços e infraestrutura	Simplificar a integração entre serviços digitais por meio da plataforma de interoperabilidade de sistemas e dados do governo federal	2018: 15 2019: 30
		Consolidar o cadastro básico do cidadão	2018: 12 2019: 20
		Disponibilizar bases de dados de governo para subsidiar a avaliação de políticas públicas e a melhoria de serviços públicos pelos diferentes órgãos da APF	2018: 20 2019: 40
PARTICIPAÇÃO SOCIAL	Ampliar a participação social na melhoria das políticas e dos serviços públicos	Ampliar o número de consultas públicas realizadas em plataformas digitais	2018: ⁽⁴⁾ 2019: 22%
		Aumentar o envolvimento da sociedade por meio da criação de um novo portal de participação social	2018: 1 2019: -

³ A coleta do indicador é realizada a cada dois anos, sendo 2018 o único ano de coleta para o período de vigência da EGD.

⁴ A coleta do indicador é realizada a cada dois anos, sendo 2019 o único ano de coleta para o período de vigência da EGD.

Fonte: Brasil (2019)

A “Revisão do Governo Digital” levada a efeito em conjunto com a OCDE estabeleceu as “seis dimensões do Governo digital”, conforme Quadro 3:

Quadro 3 – Seis dimensões do Governo Digital

AS SEIS DIMENSÕES DO GOVERNO DIGITAL					
<p>De uma administração centrada no usuário para uma administração conduzida pelo usuário:</p> <p><i>Um governo que adota abordagens e toma medidas para que os cidadãos e as empresas possam definir e comunicar as suas próprias necessidades para conduzir a elaboração de políticas e serviços públicos.</i></p>	<p>De reativo a proativo na elaboração de políticas públicas e prestação de serviços:</p> <p><i>Um governo que formula políticas públicas e serviços em antecipação aos processos de desenvolvimento económico e social e em respeito às necessidades dos usuários proporciona um serviço aos usuários antes de ser solicitado. O mesmo se aplica à liberação de dados sob a forma de dados abertos (de forma proativa) ao invés de ser reativo aos pedidos de acesso à informação pública.</i></p>	<p>De um governo centrado na informação para um setor público orientado por dados:</p> <p><i>Um governo que é capaz de antecipar as tendências sociais e compreender as necessidades dos usuários, transformar a formulação, fornecimento e monitoramento de políticas públicas e serviços por meio da gestão e da utilização de dados.</i></p>	<p>Da digitalização de processos existentes ao processo por concepção digital (digital by design):</p> <p><i>Um governo que considera todo o potencial das tecnologias digitais e dos dados desde o início do processo de formulação de políticas e de serviços, a fim de mobilizar novas tecnologias para repensar, reestruturar e simplificar processos internos e procedimentos a fim de fornecer o mesmo setor público eficiente, sustentável e orientado para o cidadão, independentemente do canal utilizado pelo usuário para interagir com as autoridades públicas.</i></p>	<p>De um governo provedor de serviços para um governo como plataforma para cocriação de valor público:</p> <p><i>Um governo que utiliza tecnologias digitais e dados para permitir a colaboração com e entre as partes interessadas da sociedade, a fim de aproveitar a sua criatividade e suas capacidades para enfrentar os desafios de um país.</i></p>	<p>Do acesso à informação para abertura como padrão (open by default):</p> <p><i>Um governo que se compromete de forma proativa na divulgação de dados em formatos abertos e a tornar acessíveis seus processos apoiados por tecnologias digitais, a menos que haja uma justificação legítima para não o fazer.</i></p>

Fonte: Documento Temático da OCDE sobre a Estrutura do Governo Digital ("The Digital Government Framework"), a ser publicado.

Fonte: OCDE (no prelo)

Tais premissas demonstram claramente a importância da experiência do usuário como elemento de cocriação de valor público, reforçando o “alinhamento dos arranjos de sua implementação e o envolvimento dos entes na construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização”, mencionados por Martins e Marini (2010).

Contextualizado o uso de tecnologias nos serviços públicos, importa conhecer o bem-sucedido caso norte-americano.

2.1.1.1 A Experiência Norte-Americana

Segundo Cardoso e Santos (2011), no âmbito dos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), “pareceu inevitável que as tecnologias se tornassem um elemento importante nas reformas conduzidas desde a década de 1990, seja para aumentar a eficiência (‘fazer mais com menos’), seja como uma nova forma de oferecer serviços à sociedade”. Seguem os autores destacando

que “duas formas de integração do uso da tecnologia às atividades estatais se destacam”, uma delas com foco nas “necessidades do cidadão”, e outra de cunho vertical, “procurando combinar programas e projetos... em diversas áreas, tais como saúde, educação e serviços sociais de modo geral.”

A experiência norte-americana procurou seguir as práticas de governo eletrônico preconizadas pela OCDE em sua publicação *O imperativo para o e-gov* (OCDE, 2003), notadamente quanto às seguintes premissas:

a) previsão orçamentária e apoio da entidade a coordenar a implementação do governo eletrônico no estado;

b) interação e integração dos órgãos participantes;

c) construção de infraestrutura que dê suporte à entidade de coordenação, apoiando a interação e integração dos órgãos participantes;

d) padronização mínima de processos a serem aplicados pelos órgãos participantes, especialmente quanto a segurança, privacidade e autenticação.

Matias-Pereira e Barbalho (2008) explicam que “nos Estados Unidos da América (EUA), o principal organismo que trata de governo eletrônico é o CIO *Council*”. Trata-se de um “fórum interagência para disseminação de melhores práticas e estabelecimento de recomendações aplicáveis ao projeto, modernização e compartilhamento de recursos de TICs”. Participam, interagindo e integrando as ações de implementação do e-gov norte-americano, vinte e oito “departamentos que compõem o governo dos EUA”. Ainda, na estrutura do CIO *Council*, “estão incorporados três comitês que tratam de arquitetura e infraestrutura, melhores práticas e força de trabalho de TI”, existindo planejamento estratégico trienal.

A partir do portal do CIO *Council* é possível extrair a preocupação norte-americana em estabelecer padrões de acessibilidade e interoperabilidade, existindo uma agenda de reuniões com a possibilidade de acesso ao conteúdo do que foi debatido e destacado durante as assentadas, denotando a transparência do programa implementado. Conquanto não haja maior destaque no que tange ao desenvolvimento

de sistemas livres, estimula-se a publicação de documentos tratando da “viabilidade de projetos” (MATIAS-PEREIRA; BARBALHO, 2008). Asseveram os autores que:

De um modo geral, no caso do governo eletrônico dos EUA, há uma estrutura muito mais rica de documentos do que na iniciativa brasileira. Percebe-se, também, uma maior diversidade de assuntos sendo tratados e um forte incentivo a comunidades de prática. Todas essas iniciativas em conjunto revelam um forte potencial de apoio a partir do órgão central do e-gov para os órgãos diversos da Administração Pública norte-americana.

Destaque-se que o planejamento estratégico do CIO *Council* contém “insumos para identificar de forma consistente o inter-relacionamento de visão, missão, metas e objetivos”. Dele consta, ainda, um “macrocronograma para implementação de atividades-chave para cada meta, indicadores e histórias de sucesso, procurando relatar como se tornará factível o que foi planejado”. Segundo Matias-Pereira e Barbalho (2008), “anualmente é publicado um relatório demonstrando o estágio e a implementação do governo eletrônico”, que permite fazer “comparações entre o planejado e o realizado, de forma que o planejamento estratégico acaba sendo um documento que é utilizado como referencial para se avaliar a efetividade das iniciativas.”

Outrossim, no pertinente à padronização mínima de processos, os órgãos norte-americanos devem cumprir o Federal Information Security Management Act (FISMA), abarcando a segurança da informação e a necessidade de se “abranger confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações e dos sistemas de informações”. Explicam Matias-Pereira e Barbalho (2008) que “para apoiar a implementação das normas, o CIO Council disponibilizou, no seu portal, 18 documentos que indicam melhores práticas, indicações de tecnologias e relatórios de acompanhamento, entre outros”.

Observe-se que, segundo Hiller e Bélanger (2001), “o governo pode usar diferentes níveis de tecnologia de sofisticação no desenvolvimento potencial do Governo eletrônico”. Há cinco estágios identificados, desde a informatização, passando pela comunicação “em duas vias”, transação, integração até chegar à participação (e-democracia, democracia digital ou hiperdemocracia). Pode-se afirmar que a experiência norte-americana já se encontra no penúltimo patamar, em que “todos os serviços estão na forma de transação e estão integrados, entre as diferentes

esferas de um mesmo poder, e também entre os poderes, eliminando toda a cadeia formal que a estrutura hierárquica produz”.

Neste cenário de ideias e sob a perspectiva da transformação digital, Fountain (2001) constatou – na experiência norte-americana – que “a revolução da informação teve uma série de implicações para os recursos humanos: por exemplo, no planejamento de carreiras, nos sistemas de remuneração e na mensuração da performance”. Segue a autora, constatando que:

Na medida em que o sistema decisório baseado em comando e controle foi modernizado, efeitos secundários demandaram sistemática atenção. Incluíram-se os seguintes aspectos: modificações no papel dos supervisores, transformação nas relações hierárquicas e, em um nível cultural mais profundo, modernização da natureza das estruturas de autoridade (FOUNTAIN, 2001).

Importante consignar, ainda, a diferença conceitual entre “experiência do usuário” (*user experience* – “ux”); e “interface do usuário” (*user interface* – “ui”).

De um lado, a experiência do usuário se relaciona com os fatores que influenciam a usabilidade de um sistema, que passam até mesmo por aspectos de expectativa e percepção relacionadas ao antes, durante e após consumir o serviço ou produto ofertados:

Figura 1 - Colmeia de Experiência do Usuário (Peter Morville)



De outro, a interface do usuário remonta ao meio (ao “instrumento” ou “partes físicas”) pelo qual o consumidor interage com o produto ou serviço adquirido, daí a importância de “fazer com que a interface seja consistente com outras que o usuário esteja familiarizado e, mais, de garantir que a interface mantenha coerência consigo mesma, ou seja, adequação aos modelos conceituais das características do produto ou serviço oferecidos” (GARRET, 2003).

Por fim, quanto ao ponto, o governo eletrônico dos EUA disponibiliza tanto no contexto da interação entre órgãos e cidadão, como na perspectiva da integração coordenada das agências norte-americanas os sítios na rede mundial de computadores *www.usability.gov* e *www.designsystem.digital.gov*.

Enquanto o objetivo principal do primeiro é otimizar a prestação de serviços públicos por meio da percepção de experiência (“usabilidade”) do usuário, o segundo tem por escopo tratar diretamente de padrões para orientação e reutilização de componentes para que *designers* e desenvolvedores possam produzir interfaces baseadas em lógicas estética e funcional padronizadas, criando-se ambiente propício a experiência única na jornada digital de acesso e consumo de serviços públicos.

O portal *www.usability.gov* contém manuais sobre o tema, também apresentando conceitos básicos de experiência do usuário, esclarecendo que esta é focada em obter uma compreensão aprofundada de quem utiliza os sistemas. As necessidades, habilidades, limitações e demandas são consideradas. Também há especial atenção aos objetivos e metas de negócio do grupo que gerencia o projeto, asseverando que as melhores práticas de experiência do usuário envolvem a otimização da qualidade de interação do usuário e suas percepções sobre os produtos e serviços oferecidos¹⁷.

Oferece, ainda, quadro informativo dos fatores que influenciam a usabilidade (Figura 1 - Colmeia de Experiência do Usuário), destacando que para que o usuário se sinta valorizado e tenha uma experiência significativa, o sítio (e a informação nele contida) deve ser:

¹⁷ Disponível em: <<https://www.usability.gov/what-and-why/user-experience.html>>. Acesso em: 23 jan. 2019.

- a) útil – seu conteúdo deve ser original e preencher uma demanda;
- b) usável – fácil de navegar, intuitivo;
- c) desejável – as imagens, identidades, marcas e outros elementos de *design* são usados para evocar emoção e apreço;
- d) encontrável – o conteúdo deve ser navegável e localizável tanto *online* quanto *off-line*;
- e) acessível – o sítio deve estar preparado para acesso por pessoas com deficiência;
- f) fidedigno – o usuário deve acreditar que o conteúdo é real, verídico e confiável.

Delineada a transformação digital em curso, bem como o modelo internacional ocorrido nos EUA, inclusive sob a ótica da experiência do usuário, importante destacar de que modo a transformação digital de serviços se deu na esfera privada.

2.2 Transformação Digital dos Serviços na Iniciativa Privada

Segundo Schumpeter (1984), no capitalismo a inovação é motivada pelo desejo de se antecipar aos concorrentes. Com o nascimento da ARPAnet, rede criada pelo departamento de defesa americana e que acabou se tornando a internet que conhecemos hoje, um novo tabuleiro comercial, desdobrou-se frente aos empreendedores: o ciberespaço.

O comércio eletrônico pode ser definido como “o suporte para qualquer tipo de transações de negócio sobre uma infraestrutura digital” (BLOCH, PIGNEUR e SEGEV, 1996), plataforma essa que impacta diretamente a prestação dos serviços, a ponto de Kalakota e Whinston (1996) considerarem que:

o ambiente tradicional de negócio está mudando rapidamente, com os consumidores e negócios procurando flexibilidade para mudar os parceiros de negócio, plataformas, carreiras e redes. **Esta mudança inclui estabelecer conexões eletrônicas com clientes, fornecedores,**

distribuidores, grupos de indústria e mesmo com concorrentes, para incrementar a eficiência das comunicações de negócio, para expandir a participação no mercado, e manter a viabilidade de longo prazo no ambiente de negócio de hoje. Em outras palavras, ela está diretamente ligada ao comércio eletrônico. (grifo nosso)

Depreende-se disso a influência da transformação digital da iniciativa privada sobre a migração dos serviços públicos para ao ambiente virtual, repisando o posicionamento de Martins e Marini (2010) no sentido de que a boa gestão do serviço público significa mais que “atender às demandas, aos interesses e às expectativas dos beneficiários, sejam cidadãos ou empresas, criando um valor público”. Significa, também, “alinhar os arranjos de implementação (que cada vez mais envolve intrincados conjuntos de políticas, programas, projetos e distintas organizações) para alcançá-los, além de envolver a construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização”.

Traçando um contraponto entre a transformação digital dos serviços públicos e a análise do fenômeno “transformação digital” em âmbito privado, optou-se pelo setor financeiro, uma vez que, segundo Albertin (1993), “as maiores instituições bancárias brasileiras têm utilizado largamente a Tecnologia da Informação (TI) para interligar todas as suas agências em nível nacional, para processar um número muito grande de transações e atender uma quantidade de clientes, dentro e fora das agências, de forma rápida, segura e, muitas vezes, personalizada.”

Em suma, a transformação que inicialmente se deu por meio do *home banking*, rapidamente ampliou o pacote de serviços para contemplar – também – o DOC eletrônico, o *office banking*, uso de *smart cards*, ATMs, *e-cash*, *e-check*, atendimento virtual, dentre outros (ALBERTIN, 1997). Quanto a esse aspecto, veja-se o Quadro 4:

Quadro 4 - Transformação Digital do Setor Financeiro

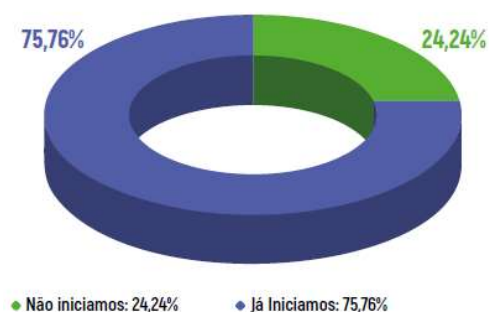
Aplicações de TI/CE	Nível de Utilização	Estimativa para Implementação
Home Banking	Intensa	Atual
DOC Eletrônico	Baixa	Atual
Office Banking	Intensa	Curto prazo
EDI	Moderada	Curto prazo
Smart Card	Baixa	Curto prazo
ATM	Baixa	Médio prazo
E-cash	Muito baixa	Médio prazo
E-check	Muito baixa	Longo prazo
TV a Cabo	Baixa	Longo prazo

Fonte: Albertin (1997)

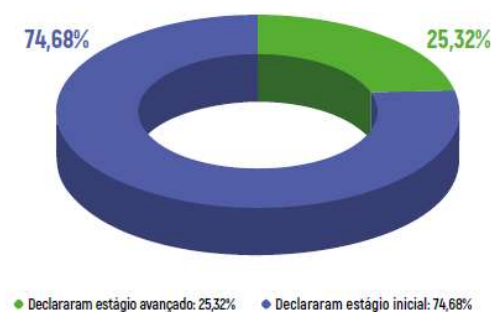
Ainda que os bancos estejam na vanguarda da transformação digital¹⁸, de acordo com “pesquisa da brasileira Cedro *Technologies*, que desenvolve sistemas e presta serviços para empresas do setor financeiro, apenas um quarto das instituições acredita estar em um processo avançado de transformação de sua atuação. O restante ainda diz estar nos primeiros passos do processo”¹⁹ (Apêndice 6).

Gráfico 2 - Estágio de Implementação x Maturidade da Transformação Digital em Bancos

Estágio de implementação da transformação digital nas empresas



Maturidade da Transformação Digital:



Fonte: Cedro (2018)

¹⁸ Disponível em <<https://itforum365.com.br/qual-e-o-nivel-de-transformacao-digital-dos-bancos-estudo-revela/>>. Acesso em: 27 mar. 2019.

¹⁹ A pesquisa, que ouviu mais de 100 executivos de tecnologia ao longo do mês de abril, mostra que três entre cada quatro instituições já começou a sua transformação. Disponível em <<https://www.valor.com.br/empresas/5651245/transformacao-digital-nos-bancos-esta-so-no-comeco-diz-estudo>>. Acesso em: 27 mar. 2019.

Quanto ao ponto, “o Bradesco foi considerado a organização que mais tem implementado evidências e elementos ligados à Transformação Digital por conta de suas relevantes incursões no mundo virtual, em especial, com o banco digital Next e com o projeto Habitat, espaço de coinovação criado para apoiar projetos de inovação bancária com todo seu Ecossistema de Negócios e mais de 100 startups.”²⁰ Nesse sentido, observe-se as prioridades quanto ao investimento nessa área, conforme demonstra a Figura 2:

Figura 2 – *Ranking* de Prioridades: Investimentos em TI no Setor Bancário



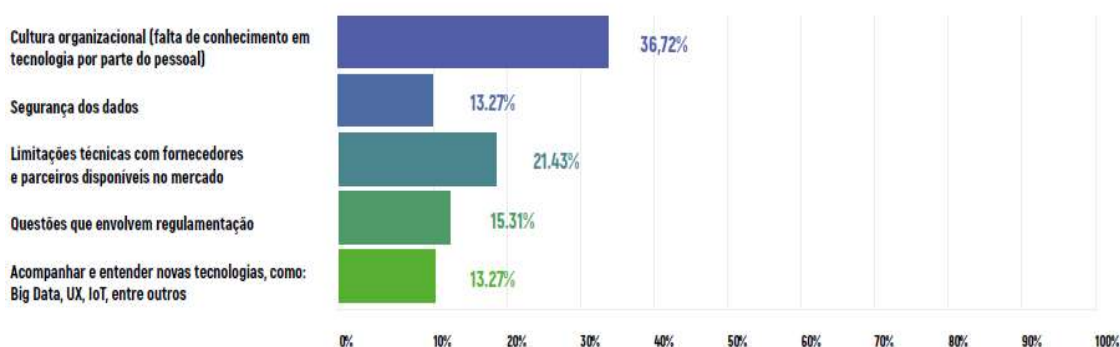
Fonte: Cedro (2018)

²⁰ Disponível em: <<https://itforum365.com.br/qual-e-o-nivel-de-transformacao-digital-dos-bancos-estudo-revela/>>. Acesso em: 27 mar. 2019.

Interessante notar que “apesar de este ser um ponto de atenção no mundo corporativo atualmente e estar na pauta de grande parte dos executivos, a maior dificuldade encontrada para a implementação desse processo é justamente a cultura organizacional [...] para mais de um terço das companhias, a falta de conhecimento por parte de seus funcionários se mostra como o maior empecilho.”²¹

Gráfico 3 – Os Desafios da Transformação Digital no Setor Financeiro

Os desafios da transformação digital



Fonte: Cedro (2018)

Assim, conquanto a transformação digital de serviços públicos e da iniciativa privada no setor financeiro tenham se iniciado – no Brasil – em torno do início da década de 90 do século passado, a iniciativa privada tomou frente neste processo de mudança de paradigma. Nada obstante, há similaridades na transição, tanto na preocupação com a experiência do usuário, quanto no respeito à cultura organizacional (ótica interna do *user experience*).

Delineada, portanto, a transformação digital em curso, bem como o modelo internacional ocorrido nos EUA, e a forma pela qual o fenômeno se deu na esfera privada (notadamente no setor financeiro) – inclusive sob a ótica da experiência do usuário – importante destacar de que modo o Poder Judiciário brasileiro vem migrando o serviço público “prestação jurisdicional” do meio físico para o digital.

²¹ Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/conteudo-patrocinado/cedro/noticia/7518517/maioria-dos-bancos-esta-em-fase-de-maturacao-da-transformacao-digital>>. Acesso em: 27 mar.2019.

2.3 Transformação Digital do Judiciário

Da ótica legal, a informatização da Justiça se deu a partir da entrada em vigor da Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006. Carvalho (2017) acrescenta que:

Entretanto, a virtualização do Poder Judiciário teve início antes. Na Justiça do Trabalho, por exemplo, deu-se com a Instrução Normativa nº 28 do Tribunal Superior do Trabalho (TST), de 02 de junho de 2005, que inaugurou o Sistema Integrado de Protocolização e Fluxo de Documentos Eletrônicos da Justiça do Trabalho (e-DOC).

Outrossim, mesmo antes, o que efetivamente permitiu o lançamento da pedra fundamental da imaterialização do Judiciário foi a transformação do Instituto Nacional de Tecnologia da Informação em autarquia, bem como a instituição da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira – ICP-Brasil, por meio da Medida Provisória nº 2.200-2, de 24 de agosto de 2001.

Com o ICP-Brasil passou-se a garantir a autenticidade, a integridade e a validade jurídica de documentos em forma eletrônica. Confirmou-se, ainda, a solidez das aplicações de suporte e das ferramentas habilitadas que utilizam certificados digitais. Ou seja, com a Medida Provisória em questão, o governo brasileiro tratou de avaliar a realização de transações eletrônicas de modo estável e seguro.

De todo modo, em 2006, novo salto foi dado, dessa vez com a vigência da Lei nº 11.419, de 19 de dezembro, que tratou da informatização do processo judicial, alterando o CPC/1973 então vigente.

A justificativa para apresentação do Projeto de Lei (PL) nº 5.828, de 04 de dezembro de 2001, convertido na mencionada Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006, foi calcada exclusivamente na sensação de morosidade do Judiciário pelo cidadão usuário do sistema de Justiça Brasileiro (Apêndice 1).

Já a iniciativa de apresentação do PL foi tomada pela Associação dos Juízes Federais (AJUFE), contendo pesquisa de opinião coordenada pelo IBOPE, bem como pesquisa do jornal “O Estado de São Paulo”, em que se chegou ao índice de 92% de respostas concordando que a Justiça brasileira – à época – era excessivamente lenta.

Vigente a lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006, institucionalizou-se o Processo Judicial eletrônico (PJe), por meio do Acordo de Cooperação Técnica (ACT) nº 73/2009, entre o Conselho Nacional da Justiça (CNJ) e o Conselho da Justiça Federal (CJF).

Quanto à denominação “Processo Judicial eletrônico”, destaca-se que todo *software* que informatiza o processo judicial é um PJe. Ou seja, PJe é gênero, do qual

derivam espécies, tais como o PROJUDI, e-PROC, SAJ e também o CRETA (desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 5ª Região²²). De todos os Sistemas de Processo Judicial eletrônico (são mais de 40 espalhados pelos 91 tribunais brasileiros), o eleito pelo CNJ, baseado no CRETA (do TRF5), foi batizado pelo gênero, passando a ser identificado simplesmente pela sigla PJe. Carvalho (2017) destaca:

Outrossim, é interessante pontuar que um ano antes do lançamento oficial do PJe (21 de junho de 2011), também o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) aderiu ao projeto, por meio do Acordo de Cooperação Técnica nº 51/2010. Ainda, em junho de 2010 (antes, portanto, do lançamento oficial do PJe, em junho de 2011), o CSJT e os 24 Tribunais Regionais do Trabalho (TRT), bem como o TST firmaram o Acordo de Cooperação Técnica nº 01/2010, de modo que toda a Justiça do Trabalho passasse a integrar o projeto.

A partir daí se inicia a ousada meta de elaborar um sistema único de tramitação eletrônica de processos judiciais, para todos os ramos da Justiça. Nesse passo, a primeira unidade judiciária a instalar o PJe, na fase de conhecimento do processo, foi a Vara do Trabalho de Navegantes (SC), inaugurada em 5 de dezembro de 2011. Na ocasião, todos os procedimentos foram realizados de forma eletrônica, inclusive a ata de inauguração, assinada de forma digital.

Na sequência, o Sistema foi instalado nas Varas do Trabalho de Caucaia (CE), em 16 de janeiro de 2012; e de Várzea Grande (MT), em 8 de fevereiro de 2012. A instalação na Vara do Trabalho de Arujá (SP), em 27 de fevereiro de 2012, encerrou a segunda etapa do projeto, marcando o início de sua expansão em toda a Justiça do Trabalho.

Cumprе salientar que o grau de virtualização da Justiça do Trabalho, nesse momento, pouco diferia do que ocorria em outros ramos da justiça. No entanto, é importante aprofundar o histórico de migração do meio físico para o eletrônico na seara trabalhista, notadamente porque é – até o início de 2019 – o único ramo de Justiça brasileiro em que se utiliza singularmente um sistema de processo eletrônico, em todas as unidades judiciárias e em todos os graus de jurisdição, para a tramitação do processo. Isso, desde o ajuizamento, passando pelo trânsito em julgado e até o cumprimento da sentença.

Algo de especial, portanto, há de ser destacado quanto ao ramo juslaboral, conforme Carvalho (2017):

²² Tribunal Regional Federal da 5ª Região, com jurisdição no nordeste brasileiro, desde o Ceará até Sergipe.

A posição de vanguardismo marcou fortemente a implantação do PJe em cada Regional, a ponto de, em apenas 4 (quatro) anos, todas as Varas do Trabalho tecnicamente aptas a terem o Sistema instalado passarem a usar o PJe.

Asseverou-se, antes de 2014, e como terceira fase do projeto, foi estabelecida meta de instalação do Sistema em pelo menos 10% das Varas do Trabalho em cada Tribunal, em 2012. E, no ano seguinte, em 2013, a ousada implantação do PJe em 40% das Varas do Trabalho de cada Tribunal.

Isso, priorizando as regiões com grande movimentação processual, como: TRTs da 1ª, 2ª, 3ª, 4ª e 15ª regiões. Esses, conjuntamente, representavam, à época, cerca de 56% do total de processos tramitando na Justiça do Trabalho.

Entretanto, um cenário de incerteza passou a pairar: a instabilidade do PJe, notadamente no Rio de Janeiro, forçou o Comitê Gestor Nacional do Sistema na Justiça do Trabalho a aprimorar a estratégia de implantação. Tudo, a fim de dar cabo, com cautela e segurança, das inconsistências do PJe, bem como da evolução gradual de suas funcionalidades.

Nesse sentido, revogou-se a Resolução CSJT nº 94, de 23 de março de 2012, substituindo-a pela de número 136, de 29 de abril de 2014, adequando-se o uso do PJe aos termos da Resolução CNJ nº 185, de 18 de dezembro de 2013, a qual prevê uma série de regras gerais, visando à manutenção da ideia de sistema único de tramitação de processo judicial em todos os ramos do Judiciário.

Dessa forma, em 2015, consolidou-se o PJe como plataforma única para o processamento de ações judiciais no âmbito da Justiça do Trabalho. E, em 2017, todas as Varas do Trabalho do Brasil passaram a permitir ajuizamento de ações apenas e exclusivamente pelo meio eletrônico. Ainda no ano de 2017, o Tribunal Superior do Trabalho também adotou o PJe como seu principal Sistema de Processo Judicial eletrônico, de modo que todos os processos distribuídos em todos os órgãos de jurisdição daquela Corte Superior passaram a tramitar pelo PJe.

Nos demais ramos do Judiciário, a Resolução CNJ nº 185, de 18 de dezembro de 2013, proibiu (art. 44) que os Tribunais criassem, desenvolvessem, contratassem ou implantassem “sistema ou módulo de processo judicial eletrônico diverso do PJe”. Além, no art. 34, determinou que sejam adotadas “as providências necessárias à implantação do PJe, conforme plano e cronograma a serem previamente aprovados pela Presidência do CNJ, ouvido o Comitê Gestor Nacional”.

Nesse sentido, importante aprofundar o conhecimento acerca dessa convergência para um sistema de processo judicial eletrônico único, partindo da realidade então constatada, de multiplicidade de sistemas.

2.3.1 Informatização do Processo e Multiplicidade de Sistemas

A questão da multiplicidade de sistemas de tramitação do processo eletrônico passa pela compreensão da independência e harmonia entre Poderes (art. 2º, CRFB²³), da autonomia administrativa e financeira do Judiciário (art. 99, CRFB²⁴), e do modelo de Federalismo adotado no Brasil.

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 manteve uma “natureza particular do federalismo brasileiro” (ARRETCHE, 2010). Afirma a autora que:

A adoção da fórmula federativa seria, em primeiro lugar, uma espécie de artificialismo, dado que a sociedade brasileira não apresenta as clivagens étnicas ou religiosas que justificariam a adoção de arranjos consociativos (LAMOUNIER, 1992). Além disto, **a fórmula adotada no Brasil estaria entre as mais descentralizadas do mundo (SHAH, 2006), o que conferiria excessiva autonomia aos governos locais e, por consequência, limitados incentivos para a cooperação horizontal.** Relações intergovernamentais predatórias e ausência de coordenação seriam o resultado deste federalismo autárquico (ABRUCIO; SOARES, 2001). (grifo nosso)

No Brasil, mesmo com a descentralização do estado unitário em unidades federativas a partir da proclamação da república, “o processo de construção do Estado-nação no Brasil concentrou autoridade decisória, assim como poder regulatório e de gasto no governo central” (ARRETCHE, 2010).

Arretche (2010) assevera que tal fato se deu ante a “desigualdade entre as jurisdições para desempenhar adequadamente funções governativas”. Aduz, ainda, que “ao longo do século XX, regimes autoritários (1930-1934; 1937-1945 e 1964-1985) chegaram a suprimir a autonomia política das unidades subnacionais por longos períodos”.

No que diz respeito especificamente ao Poder Judiciário, Anderson (2009) identifica que nas federações o padrão de distribuição de justiça é “geralmente conjunto ou concorrente; e ocasionalmente federal”, asseverando que “não são

²³ Art. 2º São Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário.

²⁴ Art. 99. Ao Poder Judiciário é assegurada autonomia administrativa e financeira.

comuns as assimetrias na distribuição de poderes entre as unidades constitutivas nas federações e, menos ainda, as assimetrias estabelecidas constitucionalmente.”

Vale lembrar, ademais, que não há separação absoluta de poderes, de modo que a harmonia e independência propalada alhures reflete a ausência de “concentração em uma só mão” (HAMILTON et al, 2009), evitando a subversão do governo livre.

Assevere-se, ainda, que o Judiciário brasileiro foi organizado pela Constituição da República Federativa do Brasil observando as esferas federal e estadual, com desprezo à estruturação mínima de uma justiça municipal (artigo 92, *caput*, incisos e parágrafos, CRFB²⁵) e – ainda – submeteu o “controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes” ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão federal presidido pelo Ministro Presidente do Supremo Tribunal Federal (artigo 103-B, parágrafos 1º e 4º, CRFB²⁶).

²⁵ Art. 92. São órgãos do Poder Judiciário: I - o Supremo Tribunal Federal; I-A o Conselho Nacional de Justiça; II - o Superior Tribunal de Justiça; II-A - o Tribunal Superior do Trabalho; III - os Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais; IV - os Tribunais e Juízes do Trabalho; V - os Tribunais e Juízes Eleitorais; VI - os Tribunais e Juízes Militares; VII - os Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios. § 1º O Supremo Tribunal Federal, o Conselho Nacional de Justiça e os Tribunais Superiores têm sede na Capital Federal. § 2º O Supremo Tribunal Federal e os Tribunais Superiores têm jurisdição em todo o território nacional.

²⁶ Art. 103-B. O Conselho Nacional de Justiça compõe-se de 15 (quinze) membros com mandato de 2 (dois) anos, admitida 1 (uma) recondução, sendo: [...] § 1º O Conselho será presidido pelo Presidente do Supremo Tribunal Federal e, nas suas ausências e impedimentos, pelo Vice-Presidente do Supremo Tribunal Federal. [...] § 4º Compete ao Conselho o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, cabendo-lhe, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura: I - zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, podendo expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providências; II - zelar pela observância do art. 37 e apreciar, de ofício ou mediante provocação, a legalidade dos atos administrativos praticados por membros ou órgãos do Poder Judiciário, podendo desconstituí-los, revê-los ou fixar prazo para que se adotem as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, sem prejuízo da competência do Tribunal de Contas da União; III receber e conhecer das reclamações contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, inclusive contra seus serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializados, sem prejuízo da competência disciplinar e correicional dos tribunais, podendo avocar processos disciplinares em curso e determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas, assegurada ampla defesa; IV representar ao Ministério Público, no caso de crime contra a administração pública ou de abuso de autoridade; V rever, de ofício ou mediante provocação, os processos disciplinares de juízes e membros de tribunais julgados há menos de um ano; VI elaborar semestralmente relatório estatístico sobre processos e sentenças prolatadas, por unidade da Federação, nos diferentes órgãos do Poder Judiciário; VII elaborar relatório anual, propondo as providências que julgar necessárias, sobre a situação do Poder Judiciário no País e as atividades do Conselho, o qual deve integrar mensagem do Presidente do Supremo Tribunal Federal a ser remetida ao Congresso Nacional, por ocasião da abertura da sessão legislativa.

Essa característica peculiar já foi inclusive objeto de pronunciamento pelo Supremo Tribunal Federal (STF) que, na ADI 3367/2004, em voto do Ministro Cezar Peluso, explicitou²⁷:

O pacto federativo não se desenha nem expressa, em relação ao Poder Judiciário, de forma normativa idêntica à que atua sobre os demais Poderes da República. Porque a Jurisdição, enquanto manifestação da unidade do poder soberano do Estado, tampouco pode deixar de ser uma e indivisível, é doutrina assente que o Poder Judiciário tem caráter nacional, não existindo senão por metáfora e metonímias, “judiciários estaduais” ao lado de um “Judiciário federal”.

Assim, conquanto o “controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes” seja atribuição do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), não se olvida a garantia de autonomia administrativa e financeira do Judiciário. Nesse sentido, a Lei nº11.419, de 19 de dezembro de 2006 (posterior, portanto, à EC 45, de 30 de dezembro de 2004, que instituiu o CNJ), estatui, no artigo 8º, *caput*:

Art. 8º Os órgãos do Poder Judiciário poderão desenvolver sistemas eletrônicos de processamento de ações judiciais por meio de autos total ou parcialmente digitais, utilizando, preferencialmente, a rede mundial de computadores e acesso por meio de redes internas e externas.

Ou seja, há autorização legal para que cada órgão do Poder Judiciário desenvolva seu próprio Sistema de Processo Judicial eletrônico. Nada obstante, o artigo 14 da referida Lei também menciona que “os sistemas a serem desenvolvidos” deverão se atentar à “priorização de sua padronização”, fundamento constante das motivações insertas na Resolução CNJ nº 185, de 18 de dezembro de 2013, para “instituir o Sistema Processo Judicial Eletrônico – PJe como sistema informatizado de processo judicial no âmbito do Poder Judiciário.”

Do mesmo modo, o artigo 194 do Código de Processo Civil (CPC), cuja publicação se deu em 2015 e entrada em vigor em 2016 (três anos, portanto, após a edição da Resolução CNJ nº 185, de 18 de dezembro de 2013), menciona “os sistemas de automação processual [...]”, aquiescendo, então, a multiplicidade desses Sistemas.

²⁷ Disponível em: <<https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/artigos/2013/o-federalismo-e-o-poder-judiciario-juiz-joao-luis-dias-fischer>>. Acesso em: 23 dez. 2018.

Com efeito, conforme já explanado, há mais de quarenta Sistemas de Processo Judicial eletrônico em funcionamento. Quanto ao ponto, durante entrevista semiestruturada em profundidade com o relator do processo administrativo CNJ nº 0004441-97.2013.2.00.0000 (Apêndice 2), que culminou na edição da Resolução CNJ nº 185, de 18 de dezembro de 2013, evidenciou-se que três Sistemas principais foram objeto de análise pelo CNJ, quais sejam, e-Proc (TRF4²⁸), PROJUDI (TJPB²⁹) e CRETA (TRF5³⁰). Asseverou o então Conselheiro Rubens Curado Silveira (Anexo 1) que:

Enquanto o e-Proc ganhava força como sistema único de tramitação de autos entre os órgãos da Justiça Federal comum (notadamente nos Tribunais do Sul), o PROJUDI se mostrava simples a ponto de suscitar dúvidas acerca de sua capacidade de utilização por todos os órgãos do Judiciário, ante as complexidades e especificidades de cada ramo jurisdicional. O CRETA, por sua vez, passava por remodelamento e adaptação às novas tecnologias, apostando na segurança prometida pelo uso da plataforma Java e adequação – ao longo do tempo – aos fluxos processuais de cada classe processual legalmente prevista.

Diante dessas características, optou-se pelo sistema mais promissor (a evolução do sistema CRETA), denominado “Processo Judicial eletrônico”. Repise-se que todo *software* que informatiza o processo judicial é um PJe. Ou seja, PJe é gênero, do qual derivam espécies, tais como o PROJUDI, e-PROC, SAJ e também o CRETA (desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 5ª Região).

Importante consignar que em entrevista com o Secretário de Governo Digital da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, Luis Felipe Salin Monteiro (Anexo 2), exsurgiu crítica ao modelo de múltiplos sistemas, ao argumentar que:

Inicialmente, sob a ótica orçamentária, para cada sistema de processo eletrônico uma determinada verba é despendida. Ainda, no aspecto da

²⁸ Tribunal Regional Federal da 4ª Região, com jurisdição desde o Rio Grande do Sul até o Paraná.

²⁹ Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba.

³⁰ Tribunal Regional Federal da 5ª Região, com jurisdição no nordeste brasileiro, desde o Ceará até Sergipe.

experiência do usuário, exige-se do jurisdicionado que lide com inúmeros produtos diferentes, todos focados na resolução de um mesmo problema.

Acrescente-se, ademais, que a jurisdição, serviço público objeto deste estudo, tem por característica a unidade, de modo que o uso de múltiplos sistemas, no sentir do entrevistado, “equivale a oferecer vários ‘poderes judiciários’ ao cidadão”.

Sobreleva registrar, também, a informação do Secretário de Governo digital no sentido de que o Poder Executivo também tem como desafio a criação de um portal único de acesso aos serviços públicos. Isso porque, até o início de 2019, havia cerca de mil e seiscentos sítios na internet com a extensão “.gov.br”.

Estes são, então, os aspectos que culminaram na decisão de padronização da transformação digital do serviço público “entrega da prestação jurisdicional” por meio da Resolução CNJ nº 185, de 18 de dezembro de 2013.

2.3.2 A Transformação Digital do Serviço Público “Entrega da Prestação Jurisdicional”

O Conselho Nacional de Justiça, por meio da Resolução CNJ nº 185, de 18 de dezembro de 2013, tomou a ousada decisão de determinar que todo o Poder Judiciário deixe o modelo de gestão da entrega da prestação jurisdicional – sua atividade-fim – do meio físico para o digital.

A norma em enfoque foi instruída por processo administrativo prévio (Apêndice 2 – autos CNJ nº 0004441-97.2013.2.00.0000), culminando em argumentos (fatores) que motivaram sua edição, dentre eles (Apêndice 1), as diretrizes da Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006, além dos “benefícios advindos da substituição da tramitação de autos em meio físico pelo meio eletrônico”, a “necessidade de racionalização da utilização dos recursos orçamentários pelos órgãos do Poder Judiciário”, e também “as vantagens advindas da adoção de instrumentos tecnológicos que permitam a adequação do funcionamento do Poder judiciário aos princípios da proteção ambiental.”

Nada obstante, ao buscar os dados do referido processo administrativo, não há em seu bojo estudos contendo critérios subjetivos ou objetivos que indiquem os fatores efetivamente considerados na tomada de decisão. Assim, em entrevista ao Relator dos autos CNJ nº 0004441-97.2013.2.00.0000, então Conselheiro Rubens Curado Silveira (Anexo 1), observou-se que:

As diversas experiências de tribunais brasileiros e do próprio CNJ no uso de sistemas de tramitação processual em meio eletrônico evidenciavam que pontos nodais da entrega da prestação jurisdicional célere, justa e efetiva (CRFB, art. 5º, LXXVIII³¹) seriam superados com a imaterialização da jurisdição.

Dessa forma, três desses pontos são elencados para comparação entre modelos de gestão. Passados mais de cinco anos da vigência da Resolução CNJ nº 185, de 18 de dezembro de 2013 e havendo ao menos um ramo de Justiça – a Justiça do Trabalho – prestando o serviço público “entrega da prestação jurisdicional” (sua atividade-fim) exclusivamente em meio eletrônico, acredita-se haver dados suficientes para análise de resultados quanto a:

a) celeridade, averiguando-se a velocidade de tramitação dos autos eletrônicos, comparativamente com os autos físicos;

b) eficácia, identificando se a entrega da prestação jurisdicional no meio eletrônico tem maior percentual de efetiva entrega do bem da vida pretendido pelo cidadão que o modelo anterior; e

c) custo, analisando-se a racionalização dos recursos orçamentários antes e após a Resolução CNJ nº 185, de 18 de dezembro de 2013.

Antes, contudo, importa aclarar o contexto da migração do serviço público “entrega da prestação jurisdicional” sob a ótica da política pública de implantação do Governo eletrônico, de modo a tentar evidenciar a existência (ou inexistência) de transversalidade entre este e aquele.

³¹ Art. 5º, LXXVIII - a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.

2.4 Transversalidade entre Governo Eletrônico e a Transformação Digital do Judiciário

A transversalidade governamental, num contexto de busca por resultados eficientes, segundo Martins e Marini (2010) não remonta apenas a satisfazer “às expectativas dos legítimos beneficiários da ação governamental de forma realista, desafiadora e sustentável”. Acrescentam os autores que:

Significa, também, **alinhar os arranjos de implementação** (que cada vez mais envolve intrincados conjuntos de políticas, programas, projetos e distintas organizações) para alcançá-los, além de **envolver a construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização**. Trata-se, portanto, de tema cada vez mais importante, não apenas porque as demandas se tornam mais complexas e os recursos relativamente mais escassos, mas também porque tecnologias gerenciais inovadoras permitem condições inéditas de enfrentamento do desafio da geração de resultados, característico da transição de um modelo de gestão de políticas públicas baseado em opiniões para outro baseado em fatos, cada vez mais presente nas democracias consolidadas (MARTINS; MARINI, 2010). (grifo nosso)

Com o objetivo de “democratizar o acesso à informação nos sites e portais governamentais, reduzir os custos e melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade”³², a transformação digital é voltada a pelo menos 16 eixos, tais como a definição dos padrões *web* em governo eletrônico, a avaliação de serviços públicos em meio eletrônico e o Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação.

No Brasil, “desde 1995, o Governo Federal vem desenvolvendo esforços e estabelecendo metas para a implantação de políticas públicas voltadas à expansão da presença da Administração Pública na rede mundial de computadores e a otimização do uso de recursos de tecnologia da informação” (CARDOSO; SANTOS, 2011). Não se trata, portanto, de apenas disponibilizar o serviço público na internet, mas também da criação de redes multitarefas e integração entre órgãos da

³² Disponível em: <<https://www.governodigital.gov.br/transformacao/>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

Administração, otimizando resultados, com redução de custos e aumento de eficiência, notadamente na qualidade do atendimento.

Ademais, o Ministério do Planejamento, por meio da Estratégia de Governança Digital (EGD) – “documento que define os objetivos estratégicos, as metas, os indicadores e as iniciativas da Política de Governança Digital do Poder Executivo Federal”³³ (Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016) – fomenta ao menos cinco projetos voltados à prestação de serviços públicos com uso de novas tecnologias, conforme já exposto.

Some-se a isso o fato de que a primeira versão da EGD 2016, em vigor até 2019, “estabeleceu nove princípios e dez objetivos estratégicos, aos quais foram associadas 51 iniciativas e 23 indicadores. Para a revisão da estratégia, houve um esforço de simplificação e foco, com redução para cinco objetivos estratégicos e 15 iniciativas”.

Relevante consignar que a partir de documentos assinados entre o Governo Federal e a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), foram analisadas as “políticas, programas e projetos de governo digital do Brasil”, expedindo-se, em novembro de 2018, a *Revisão do Governo Digital do Brasil*, a qual fornece “recomendações para avançar nesse tema, com base nas melhores práticas e experiências” da OCDE. Tal revisão culminou no estabelecimento de seis dimensões do Governo digital, focadas – dentre outros – na experiência do usuário e na “concepção digital”. Esta última, assim definida:

Um governo que considera todo o potencial das tecnologias digitais e dos dados desde o início do processo de formulação de políticas e de serviços, a fim de mobilizar novas tecnologias para **repensar, reestruturar e simplificar processos internos e procedimentos** a fim de fornecer o mesmo setor público eficiente, sustentável e **orientado para o cidadão**, independentemente do canal utilizado pelo usuário para interagir com as políticas públicas (OCDE, 2018). (grifo nosso)

Nesse sentido, importante investigar a transformação digital do Judiciário no contexto do Governo eletrônico, de modo a tentar evidenciar a existência (ou inexistência) de transversalidade da política pública de migração dos serviços públicos do meio físico para o virtual. Ao buscar os dados, não há estudos evidenciando a

³³ Disponível em <<https://www.governodigital.gov.br/EGD>>. Acesso em: 22 jan. 2019.

existência de transversalidade da política pública de migração dos serviços públicos do meio físico para o virtual no caso em análise. Assim, em entrevista, o Relator dos autos CNJ nº 0004441-97.2013.2.00.0000, então Conselheiro Rubens Curado Silveira (Anexo 1), esclareceu que “as mais incisivas interlocuções entre os Poderes Judiciário e Executivo, no que diz respeito à transformação digital de serviços públicos, remonta à busca pela máxima eficácia das decisões judiciais”.

Com efeito, para o cidadão, tão importante quanto ter acesso à jurisdição é obter a efetiva resposta daquilo que busca do Poder Judiciário. Ou seja, não basta a facilidade de ajuizamento de uma demanda, sendo premissa necessária que lhe seja entregue, a bom tempo e modo, o resultado útil do que persegue.

Nesse sentido, uma série de ferramentas tecnológicas foram desenvolvidas pelos órgãos do Poder Executivo, as quais, ao serem utilizadas pelo Poder Judiciário, auxiliam a identificação de bens dos devedores judiciais, passíveis de penhora, aumentando a eficácia das decisões.

Como exemplo, citem-se os “Sistemas JUD”: a) BacenJud³⁴; b) RenaJud; e c) InfoJud. Todos são objeto de Acordo de Cooperação Técnica entre os órgãos do Poder Executivo que o desenvolveram (Banco Central do Brasil, Ministério das Cidades e Receita Federal brasileira, respectivamente) e o Conselho Nacional de Justiça. Há, inclusive, comitês gestores desses sistemas, todos instituídos e centralizados no âmbito do CNJ³⁵.

Também é exemplo de transversalidade “Judiciário – Executivo” a política pública de criação de uma “identidade civil nacional” (ICN). Conforme se depreende da entrevista com o Secretário de Governo Digital da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, Luis Felipe Salin Monteiro:

A ICN se traduz em esforço de dois órgãos do Poder Judiciário – Tribunal Superior Eleitoral e Conselho Nacional de Justiça –, conjuntamente com o Executivo. Visa a ICN servir de único documento utilizado pelos cidadãos

³⁴ Quanto a este, o foi desenvolvido antes da existência do CNJ. Assim, o ACT que permitiu o seu desenvolvimento foi originalmente firmado com o TST. Com o sistema em funcionamento o CNJ, então já instituído, assumiu a coordenação dos aprimoramentos por meio do Comitê Gestor.

³⁵ Disponível em: < <http://www.cnj.jus.br/sistemas>>. Acesso em: 30 mar. 2019.

para acesso a qualquer serviço público federal, estadual ou municipal, no âmbito dos três poderes, inclusive nos serviços digitais, já que conta com elementos de segurança como o controle de reconhecimento por biometria.

De outro lado, o Decreto Presidencial de 18 de dezembro de 2000, que criou, no âmbito do Conselho de Governo, o Comitê Executivo do Governo Eletrônico, não previu, em seu art. 2º, a participação de membros do Poder Judiciário.³⁶

Do mesmo modo, o Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016, ao extinguir o Comitê Executivo do Governo Eletrônico e instituir “a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”, não previu expressamente a participação do Poder Judiciário na Política ou na Estratégia de Governança Digital.

Sobreleve-se, contudo, que em entrevista semiestruturada em profundidade com o Secretário de Governo Digital da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital no Ministério da Economia, senhor Luis Felipe Salin Monteiro, consignou-se que:

À exceção da experiência da ICN, não existe interlocução entre Poderes na persecução de um alinhamento quanto à implementação da Estratégia Nacional de Governança Digital ou mesmo das seis dimensões do Governo Digital. Tal se dá ante o vigoroso desafio de transformação digital no âmbito do próprio Executivo, dificultando o empenho de esforços, ou mesmo acompanhamento ou controle, no âmbito de outras esferas do Poder.

Ao que parece, portanto, no contexto do Governo eletrônico, a transformação digital do Judiciário possui tímida transversalidade com a política pública delineada pelo Poder Executivo. Constata-se ausência de interlocução no que diz respeito à “criação de redes multitarefas e integração entre órgãos da Administração, otimizando resultados, com redução de custos e aumento de eficiência, notadamente na

³⁶ Art. 2º Integram o Comitê Executivo: I - o Chefe da Casa Civil da Presidência da República, que o presidirá; II - os Secretários-Executivos dos Ministérios; III - o Secretário-Geral do Ministério das Relações Exteriores; IV - o Subchefe do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República; V - o Secretário de Organização Institucional do Ministério da Defesa; VI - o Subsecretário-Geral da Secretaria-Geral da Presidência da República; VII - o Secretário de Avaliação, Promoção e Normas da Secretaria de Comunicação de Governo da Presidência da República; VIII - o Procurador-Geral da União. IX - o Subcorregedor-Geral da Corregedoria-Geral da União. X - o Diretor-Presidente do Instituto Nacional de Tecnologia da Informação.

qualidade do atendimento”. Evidenciada a carência de estrato normativo prevendo alinhamento entre Poderes, determinando ao Judiciário que participe da Política e da Estratégia nacionais de Governança Digital.

Dessa forma, passa-se a delinear a metodologia que amparará a delimitação de cada um dos fatores que induziram o uso do meio eletrônico como principal modal de entrega da prestação jurisdicional no Brasil.

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA (PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO)

Neste momento será apresentada a estratégia de estudo, com o desenho da metodologia que auxiliará o alcance dos objetivos estipulados. Assim, explanar-se-á o projeto quanto a sua natureza e abordagem, detalhando o modelo das análises realizadas, com suas variáveis e limitações.

Conforme Yin (2001), “a utilização do protocolo é uma forma de aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e tem como objetivo orientar o investigador na realização da coleta de dados, fazendo com que o pesquisador mantenha seu foco sobre o tópico de estudo, antecipando problemas.”

O protocolo estabelecido para esta investigação, adiante explanado e justificado, passa pela seguinte delineação:

- a) Classificação da pesquisa;
- b) A escolha do método: justificativa e fundamentos;
- c) Desenho da pesquisa com os fatores sob enfoque e questões de suporte; e
- d) Descrição do contexto de análise;

Elencado o procedimento estabelecido, importa compreender cada uma das etapas.

3.1 Classificação da Pesquisa

Os levantamentos que serão levados a efeito na persecução da resposta ao problema proposto se classificam como pesquisa qualitativa e quantitativa,

caracterizando o método misto. Isso porque o fenômeno da migração do Judiciário do meio físico para o virtual é analisado sob o ângulo de múltiplos fatores, em profundidade. Assim, as coletas de dados – no corte temporal determinado – assumem vertentes variadas. Quer-se garantir, portanto, “um entendimento melhor do problema pesquisado”, a partir da coleta de diversos tipos de dados (CRESWELL, 2010).

Quanto aos objetivos, Gil (2002) evidencia que se trata de pesquisa explicativa, já que “tem preocupação com a identificação dos fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos”.

3.2 A Escolha do Método: Justificativa e Fundamentos

Os estudos de caso, segundo Yin (2001), remontam ao método mais adequado para responder a questões do tipo “como” e “por quê”, notadamente quando não se exige controle dos eventos comportamentais e há enfoque em eventos contemporâneos. Nesse aspecto, sobreleve-se a informação do Quadro 5:

Quadro 5 – Situações Relevantes para Diferentes Métodos de Pesquisa

Método	Tipo de questão de pesquisa	Exige controle dos eventos comportamentais?	Enfoca eventos contemporâneos?
Experimento	Como, por quê?	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim/Não
Análise de arquivos	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Não
Pesquisa histórica	Como, por quê?	Não	Sim
Estudo de caso	Como, por quê?	Não	Sim

Fonte: Adaptado de Yin (2001)

Assim, “partindo do princípio de que as organizações e os indivíduos têm características comuns e específicas” (CRUZ, 2013), o estudo de caso tem por escopo “identificar estas características, identificar os vários processos interativos em ação e

mostrar como eles afetam a implementação de sistemas e influenciam a maneira como uma organização funciona” (BELL, 2008).

Na perspectiva em que a investigação se desenvolve, a dos aspectos relevantes da migração do Judiciário do meio físico para o eletrônico, não se pretende identificar se houve ou não adequação por parte dos tomadores de decisão. Antes, porém, o que se quer identificar são os fatores que induziram a transição (“processos interativos em ação”) e como estes indicadores se comportaram no período abarcado (“como eles afetam a implementação de sistema e influenciam a maneira como uma organização funciona”).

Nesse contexto, decidiu-se pelo estudo de caso para responder à pergunta-problema: **“A transformação digital do serviço público ‘entrega da prestação jurisdicional’, no contexto do Governo eletrônico, alcançou, nos últimos cinco anos, resultados positivos de celeridade, eficácia, orçamento e de experiência do usuário?”**

Justifica-se a pesquisa por não estarem totalmente manifestos os dados considerados à época da edição da Resolução CNJ nº 185, de 18 de dezembro de 2013, para a tomada de decisão que culminou na migração da prestação de serviços jurisdicionais do meio físico para o digital.

Ademais, importante investigar a transformação digital do Judiciário no contexto do Governo eletrônico, de modo a tentar evidenciar a existência (ou inexistência) de transversalidade da política pública de migração dos serviços públicos do meio físico para o virtual. Ou seja, identificar a criação de redes multitarefas e integração entre órgãos da Administração, otimizando resultados, com redução de custos e aumento de eficiência, notadamente na qualidade do atendimento ao usuário.

Assim sendo, o estudo de caso é o método de exame empírico sugerido por Yin (2001) para desvendar tal conjuntura, já que “investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.” Ademais, conforme Cruz (2013):

A pergunta proposta, as características do cenário em que se desenvolve o fenômeno estudado, sua relação com as condições citadas como motivadoras para a crescente utilização do estudo de caso nas ciências sociais (Yin, 2010; Gil, 2010; Bell 2008), além dos conceitos apresentados sobre o estudo de caso na seção da revisão da literatura, foram fatores que determinaram a escolha do estudo de caso como método adequado ao alcance dos objetivos propostos pelo presente estudo.

Além disto, importante listar, adicionalmente, os demais fatores que motivaram a escolha da estratégia de investigação proposta e que são apresentados por Yin (2010) como determinantes para a escolha do estudo de caso.

- a) a questão central visa a explicar “como” o fenômeno acontece em determinado contexto;
- b) o investigador tem pouco controle sobre os eventos;
- c) o enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real.

Evidenciada a escolha do método, com sua natureza e abordagem, passa-se a caracterizar como a pesquisa se desdobrará.

3.3 Desenho da Pesquisa

O método de estudos de caso, segundo Yin (2001), passa pela “utilização de múltiplas fontes” e a busca por pontos de contato em que tais dados tangenciam, naquilo que o autor denominou de “processo de triangulação e corroboração”. A pesquisa tem por escopo a análise de três fatores utilizados como motivação pelo CNJ para optar pela migração do Judiciário do meio físico para o virtual, além da observação do fenômeno sob a ótica da experiência (percepções e sensações) do usuário. Cada um deles possui fontes de evidência diferentes, de modo que a investigação desta dissertação se desdobra em três frentes:

- a) Análise documental;
- b) Entrevistas (semiestruturadas) em profundidade; e
- c) Levantamentos estruturados (questionários).

Em cada fator, questões de suporte, variáveis e limitações foram considerados. Inicialmente, questões de suporte são perguntas que surgem da decomposição da

pergunta-problema e fundamentam a estrutura das fontes de evidência utilizadas para cada um dos fatores. As variáveis, por sua vez, são “os entes escolhidos como unidade de análise, são símbolos utilizados para a atribuição de números e valores; também definidas como constructo ou unidade de estudo” (COLLIS; HUSSEY, 2005).

As limitações têm em conta as especificidades de cada fator analisado e o foco da pesquisa não pretende evidenciar a adequação da opção do CNJ pela mudança de paradigma (entrega da prestação jurisdicional do meio físico para o digital), mas sim, discutir se a transformação digital do serviço público “entrega da prestação jurisdicional”, no contexto do Governo eletrônico, alcançou, nos últimos cinco anos, resultados positivos de celeridade, eficácia, orçamento e de experiência do usuário, consideradas as variáveis e limitações adiante registradas.

Cada uma dessas premissas será discutida caso a caso, à medida em que os fatores enfocados são discutidos.

3.4 Limitações

A investigação levada a efeito tem por objetivo geral discutir se a transformação digital do serviço público “entrega da prestação jurisdicional”, no contexto do Governo eletrônico, alcançou, nos últimos cinco anos, resultados positivos de celeridade, eficácia, orçamento e de experiência do usuário.

O universo considerado, portanto, refere-se ao Poder Judiciário brasileiro, no contexto do Governo eletrônico; o fenômeno observado, a mudança de modelo de gestão da atividade-fim – a prestação do serviço “entrega da prestação jurisdicional” – que paulatinamente vai deixando de ser o meio físico (autos em papel) para o eletrônico (autos virtuais).

Antes de cogitar qualquer hipótese, é importante definir – tomando-se por base o objetivo geral delineado – a variável independente, que impacta em outras que desta dependem. Ou seja, o que antecede e dá causa ao fenômeno sob enfoque que, neste estudo, é o Sistema Processo Judicial Eletrônico (PJe).

Conquanto a análise da migração do Judiciário do meio físico para o digital seja ampla, pois há mais de quarenta sistemas espalhados pelos 91 Tribunais brasileiros, o Conselho Nacional de Justiça definiu que o Sistema Processo Judicial eletrônico é o padrão a ser adotado por todo o Judiciário. Na Resolução que determinou o câmbio de modais, foram considerados alguns fatores-chave, os quais são tidos por variáveis dependentes que delimitam o escopo, sem que haja prejuízo à relevância da pesquisa.

O estudo limitou o grau de implantação do Sistema Processo Judicial eletrônico nos Tribunais, ao longo dos anos que sucederam a vigência da Resolução CNJ nº 185, de 18 de dezembro de 2013. Assim, as variáveis dependentes pesquisadas foram:

- a) Celeridade processual;
- b) Eficácia das decisões;
- c) Custo de tramitação; e
- d) Experiência do usuário.

Destaque-se que não se pretende apontar a conveniência ou inadequação da decisão tomada pelo CNJ por meio da Resolução nº 185, de 18 de dezembro de 2013, uma vez que o objetivo principal do estudo é a análise da mudança de paradigma (modelos de gestão), no contexto do Governo eletrônico, bem como os resultados obtidos quanto aos fatores analisados durante o período observado.

3.5 Variáveis

No Poder Judiciário brasileiro, o Conselho Nacional de Justiça optou, por meio da Resolução CNJ nº 185, de 18 de dezembro de 2013, por migrar toda a prestação jurisdicional do meio físico para o virtual. Para tanto – definiu que tal ato se daria com a adoção do Sistema Processo Judicial eletrônico (PJe), de modo que este Sistema é o fator determinante (variável independente).

A partir daí, são observadas possíveis relações do Sistema Processo Judicial eletrônico (PJe) com os fatores inseridos na Resolução CNJ nº 185, de 18 de dezembro de 2013, que possam auxiliar a investigar se a transformação digital do serviço público “entrega da prestação jurisdicional”, no contexto do Governo eletrônico, alcançou, nos últimos cinco anos, resultados positivos de celeridade, eficácia, orçamento e de experiência do usuário, consideradas as variáveis e limitações.

Passa-se, pois, a explicitar cada uma das variáveis dependentes, bem como as questões de suporte que fundamentam a estrutura das frentes delineadas no desenho da pesquisa.

3.5.1 Celeridade

Segundo o compêndio *Justiça em números* (CNJ, 2018), “o Poder Judiciário finalizou o ano de 2017 com 80,1 milhões de processos em tramitação”. O fenômeno da excessiva judicialização de demandas tem sido constatado a partir da década de 1990 do século XX, observado por Makowiecky Salles (2016) nos seguintes termos:

[...] O discurso nobre do acesso à justiça, concebido em épocas passadas, sem submeter-se a uma revisão, passa a ser usado indevidamente, servindo de retórica para certos desvios. São exemplos a transferência de responsabilidades ao Poder Judiciário, o ativismo judicial, a exploração da letargia do sistema, o esvaziamento de outras esferas decisórias, o enfraquecimento da cidadania em sua capacidade de solucionar extrajudicialmente conflitos e a deferência às expectativas do mercado jurídico.

Para o cidadão, tão importante quanto ter acesso à jurisdição é obter a efetiva resposta daquilo que busca do Poder Judiciário, ou seja, não basta a facilidade de ajuizamento de uma demanda, sendo premissa necessária que lhe seja entregue, a bom tempo e modo, o resultado útil do que persegue.

Nesse sentido, a Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988), em seu art. 5º, LXXVIII, estatuiu que “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”. Além disso, a partir de estudo realizado

pela Associação dos Juizes Federais do Brasil (AJUFE) em que se constatou a morosidade como problema mais agudo do Judiciário³⁷, o projeto de lei nº 5.828/2001 da Câmara dos Deputados (Apêndice 1) converteu-se na Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006, dispondo “sobre a informatização do processo judicial” e dando outras providências.

Assim, por mais que seja intuitivo que os modelos de gestão da prestação jurisdicional nos meios “físico” e “eletrônico” impactem a celeridade processual, é importante averiguar os dados acerca deste fator, já que foi o elemento-chave a dar início à transformação digital em questão.

3.5.1.1 Questões de Suporte

Tendo em vista aquilo que se busca elucidar no problema proposto, o fator “celeridade” contém como questões de suporte:

- a) Quantos processos físicos e eletrônicos foram distribuídos no período observado?
- b) Qual a quantidade média de movimentações processuais por meio de tramitação?
- c) Qual o tempo médio entre movimentações processuais por meio de tramitação?
- d) Qual o tempo médio entre a distribuição e a primeira decisão efetiva (sentença) por meio de tramitação?
- e) Qual o tempo médio de duração da demanda por meio de tramitação?

³⁷ Disponível em:

<<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=41619>>. Acesso em: 23 dez. 2018.

3.5.2 Eficácia das Decisões

Tão importante quanto a duração razoável do processo é que as decisões judiciais, uma vez tornadas imutáveis, tenham seu conteúdo observado pelas partes obrigadas no título judicial.

Nessa perspectiva, Chiovenda (2008) explica que a “decisão judicial só se concretizará quando se revelar capaz de assegurar ao titular daquele direito exatamente aquilo que ele tem direito de conseguir”.

Importante explicitar que o ajuizamento de uma demanda observará uma tramitação, que possui duas fases bem distintas³⁸. A primeira, de certificação, em que autor apresenta seu pleito, e o réu, sua defesa, cabendo ao magistrado, após analisar as duas versões postas (bem como as provas constantes dos autos), proferir sua decisão. A sentença, fruto deste exercício jurídico, é um título que certifica o direito³⁹. A partir daí, se inicia a segunda fase processual, denominada de “cumprimento da sentença”, em que o credor daquilo certificado em sentença buscará – do devedor – o adimplemento da obrigação ali constante⁴⁰.

A eficácia das decisões judiciais passa pela análise quantitativa do percentual de títulos judiciais que o Poder Judiciário – além de certificar o direito – garantiu o adimplemento da obrigação. O indicador estatístico da eficácia das decisões judiciais

³⁸ A Constituição de 1988, no art. 5º, XXXV, assegura a todos o “direito de ação”. Significa dizer que qualquer um que acreditar ter um direito ameaçado ou lesado poderá levar tal situação à apreciação do Poder Judiciário. O meio pelo qual se exerce o direito de ação é o ajuizamento de uma demanda. E as demandas, a partir da Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006, podem ser distribuídas (ajuizadas) pela via eletrônica. Cada evento da demanda, desde a distribuição até a decisão pelo Judiciário, denomina-se “tramitação processual”. A demanda é o conteúdo de um processo. E o processo tramita em meio físico ou eletrônico. O meio eletrônico pelo qual tramita um processo, cujo conteúdo é uma demanda (uma alegada situação de ameaça ou lesão a direito, para apreciação pelo Poder Judiciário), é conhecido como Sistema Processo Judicial eletrônico (PJe).

³⁹ Da sentença cabe recurso. Apenas quando não houver mais a possibilidade de revisão da decisão judicial é que ocorre o que se denomina de “trânsito em julgado” e “coisa julgada”, momento em que o título que certifica o direito (título judicial) pode ser exigido – definitivamente – do devedor, no que se convencionou chamar de “fase de cumprimento da sentença”, ou, de maneira menos técnica, “processo de execução”.

⁴⁰ Todo este percurso, no caso desta pesquisa, ocorre pelo Sistema Processo Judicial eletrônico (PJe), que é um sistema de informática *online*, funcionando na rede mundial de computadores e cujo acesso se dá por *links* disponibilizados por cada Tribunal. Qualquer cidadão tem acesso ao PJe, devendo – antes do primeiro acesso – formalizar cadastro conforme as orientações no sítio do Tribunal respectivo.

é denominado de “taxa de congestionamento na fase de execução”⁴¹. Criado pelo Conselho Nacional de Justiça, tal índice remonta à relação entre o número de decisões que põem fim ao processo (oferta de sentenças), de um lado, e a soma do número de novos processos com o número de processos já existentes em um determinado ano. Ou seja, o CNJ, exercendo sua função de planejamento central e gestão do Judiciário se utiliza do indicador “taxa de congestionamento na fase de execução” para medir a efetividade desta etapa processual.

Para tanto, emprega-se a fórmula $TCEx1^{\circ} = 1 - (T BaixEx1^{\circ} / (CnEx1^{\circ} + CpEx1^{\circ}))$ ⁴², para processos que tramitam no primeiro grau de jurisdição, onde as execuções – por lei – têm andamento.

Tome-se em conta, ademais, que a Resolução CNJ nº 185, de 13 de dezembro de 2013, em seus “considerandos”, se valeu da premissa de que o meio eletrônico seria instrumento que traria benefícios quanto à “celeridade” e também à “qualidade” da prestação jurisdicional, nela inserida a eficácia da atividade-fim do Poder Judiciário.

Some-se ao ponto que, em entrevista com Relator dos autos CNJ nº 0004441-97.2013.2.00.0000 (que culminou na edição da Resolução CNJ nº 185, de 13 de dezembro de 2013), o então Conselheiro Rubens Curado Silveira esclareceu que “as mais incisivas interlocuções entre os Poderes Judiciário e Executivo, no que diz respeito à transformação digital de serviços públicos, remonta à busca pela máxima eficácia das decisões judiciais”. Uma série de ferramentas tecnológicas foram desenvolvidas pelos órgãos do Poder Executivo, as quais, ao serem utilizadas pelo Poder Judiciário, auxiliam a identificação de bens dos devedores judiciais, passíveis de penhora, aumentando a eficácia das decisões.

Em razão disso, importa debruçar-se sobre o fator “eficácia das decisões judiciais”, como ponto de apoio para atingir o objetivo geral desta pesquisa.

⁴¹ Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/indicadores/486-gestao-planejamento-e-pesquisa/indicadores/13683-17-taxa-de-congestionamento-na-fase-de-execuca-o>>. Acesso em: 5 fev. 2019.

⁴² Onde: TCEx1^o (taxa de congestionamento da execução em 1^o grau); T BaixEx1^o (total de processos baixados na fase de execução no 1^o grau); CnEx1^o (casos novos na fase de execução no 1^o grau); e CpEx1^o (casos pendentes de execução no 1^o grau).

3.5.2.1 Questões de Suporte

Na persecução de se evidenciar o quanto o meio eletrônico se diferencia da tramitação física de autos no quesito “eficácia”, as questões de suporte são:

a) No período pesquisado, qual a taxa de congestionamento da execução dos processos físicos?

b) No período pesquisado, qual a taxa de congestionamento da execução dos processos eletrônicos?

c) Observando-se o histórico das taxas de congestionamento, há correlação entre os percentuais aferidos e o meio de tramitação de autos?

3.5.3 Custo de Tramitação

Dentre os fatores observados pelo CNJ, na Resolução CNJ nº 185, de 18 de dezembro de 2013, para determinar a adoção do PJe como Sistema único de tramitação eletrônica processual, ganhou relevo a “necessidade de racionalização da utilização dos recursos orçamentários pelos órgãos do Poder Judiciário.

Nesse sentido, o anuário *Justiça em Números*, “principal fonte das estatísticas oficiais do Poder Judiciário”⁴³, tem como indicador a “eficiência operacional”, “que visa medir a despesa média por processo baixado, no período”⁴⁴.

Ainda, “é fundamental a distinção do conceito em relação ao de eficácia. Um modelo é eficaz se alcança os objetivos propostos, porém é eficiente se o faz com uma relação adequada entre os meios e suas finalidades. Um modelo pode ser eficaz

⁴³ Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justicaemnumeros/2016-10-21-13-13-04/pj-justica-em-numeros>>. Acesso em: 5 fev.2019.

⁴⁴ Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/indicadores/486-gestao-planejamento-e-pesquisa/indicadores/13676-11-eficiencia-operacional>>. Acesso em: 5 fev.2019.

sem ser eficiente e, ao que parece, essa é a busca que atualmente se empreende jurídica e politicamente no Brasil” (SILVEIRA, 2018). Assevera o autor:

Poderemos ter, doravante, após a edição do novo Código de Processo, um modelo eventualmente efetivo, porém não é disso que se trata. Na concepção apresentada ao longo de todo o estudo, **o grande mal do sistema processual brasileiro não está na morosidade, nem na ineficácia das decisões, mas na sua ineficiência econômico-financeira.**

Estamos falando dos custos materiais, ou seja, de dinheiro. Num ambiente de recursos escassos, onde a população não usufrui de serviços básicos, necessitamos de um modelo eficiente antes de mais nada, ou seja, a premissa é a de que, num país com tamanhas carências, não é possível conviver com um sistema judicial e com um modelo processual tão caro, sendo ele bom ou ruim.

Também não estamos aqui defendendo um ideário neoliberal ou um modelo efficientista puro, em que o fundamento econômico prepondere *per se* sobre as premissas constitucionais e legais. A questão da eficiência é analisada sob o ponto de vista das distorções do sistema brasileiro, tributário a preceitos de um Estado Social Democrático e das causas dessa distorção, mormente a indevida restrição dos âmbitos de decisão e a ausência de participação democrática na construção do modelo.

Centramos nossa atenção num ponto de debate que é o custo suportado pelo Estado brasileiro no modelo atual. Se, proporcionalmente, gastamos cerca de dez vezes o percentual do PIB que gastam Espanha, Argentina, Inglaterra, Chile, Estados Unidos para o cumprimento de funções semelhantes por meio de estruturas também similares, parece-nos claro que contamos com um serviço público ineficiente e essa ineficiência não vem sendo combatida pelas reformas processuais das últimas décadas.

De outro lado, se a despesa com toda a estrutura relacionada a propiciar um amplo e irrestrito acesso ao Judiciário corresponde a valores expressivos, fundamentais para a realização de outras obrigações constitucionais da República, devemos questionar a legitimidade desses gastos ou dessa opção, ou seja, o *trade-off*. Se essa é a decisão, deve também restar claro que as demais alternativas foram conscientemente afastadas por quem de direito (SILVEIRA, 2018). (grifo nosso)

Zuckerman (2013) acrescenta que “o Brasil aparentemente sofre de todos os males possíveis. O processo civil é complexo, antiquado e demorado; os custos são altos e o orçamento judicial é administrado de forma inadequada”.

A análise deste fator auxilia, portanto, no suporte à decisão que justifica o investimento na transformação digital do serviço público “entrega da prestação jurisdicional”.

3.5.3.1 Questões de Suporte

Para se ter ideia do impacto da eficiência operacional dos autos físicos *versus* autos eletrônicos, indaga-se:

- a) No período pesquisado, qual a despesa por processo físico baixado?
- b) No período pesquisado, qual a despesa por processo eletrônico baixado?
- c) Observando-se o histórico das despesas por processo, há correlação entre os valores aferidos e o meio de tramitação de autos?
- d) No período pesquisado, qual o orçamento destinado ao Poder Judiciário?
- e) No período pesquisado, qual o orçamento do Poder Judiciário dedicado a TICs?
- f) No período pesquisado, há correlação entre investimento em TICs e redução do orçamento do Poder Judiciário?

3.5.4 Experiência do Usuário

Inicialmente, importa retomar conceitos consignados no item 2.1.1.1 (experiência norte-americana), referentes a “experiência do usuário” (*user experience* – “*ux*”); e “interface do usuário” (*user interface* – “*ui*”).

De um lado, a experiência do usuário se relaciona com os fatores que influenciam a usabilidade de um sistema (Figura 1 - Colmeia de Experiência do Usuário). De outro, a interface do usuário remonta ao meio (ao “instrumento” ou “partes físicas”) pelo qual o consumidor interage com o produto ou serviço adquirido, daí a importância de “fazer com que a interface seja consistente com outras que o usuário esteja familiarizado e, mais, de garantir que a interface mantenha coerência consigo mesma, ou seja, adequação aos modelos conceituais das características do produto ou serviço oferecidos” (GARRET, 2003).

Da ótica de experiência do usuário, tome-se como exemplo o sítio na rede mundial de computadores www.usability.gov, do Governo norte-americano, cujo

objetivo principal é otimizar a prestação de serviços públicos por meio da percepção de experiência (“usabilidade”) do usuário.

Tal portal contém manuais sobre o tema, também apresentando conceitos básicos de experiência do usuário, esclarecendo que esta é focada em obter uma compreensão aprofundada de quem utiliza os sistemas. As necessidades, habilidades, limitações e demandas são consideradas. Também há especial atenção aos objetivos e metas de negócio do grupo que gerencia o projeto, asseverando que as melhores práticas de experiência do usuário envolvem a otimização da qualidade de interação do usuário e suas percepções sobre os produtos e serviços oferecidos.⁴⁵

O portal oferece, ainda, quadro informativo dos fatores que influenciam a usabilidade, destacando que para que o usuário se sinta valorizado e tenha uma experiência significativa, o sítio (e a informação nele contida) deve ser:

- a) Útil – seu conteúdo deve ser original e preencher uma demanda;
- b) Usável – fácil de navegar, intuitivo;
- c) Desejável – as imagens, identidades, marcas e outros elementos de *design* são usados para evocar emoção e apreço;
- d) Encontrável – o conteúdo deve ser navegável e localizável tanto *on-line* quanto *off-line*;
- e) Acessível – o sítio deve estar preparado para acesso por pessoas com deficiência;
- f) Fidedigno – o usuário deve acreditar que o conteúdo é real, verídico e confiável.

Na esfera nacional, em entrevista com o Secretário de Governo Digital da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, Luis Felipe Salin Monteiro, restou evidenciado o câmbio de paradigma da

⁴⁵ Disponível em: <<https://www.usability.gov/what-and-why/user-experience.html>>. Acesso em: 23 jan. 2019.

prestação de serviços públicos focado estritamente na “migração do meio físico para o eletrônico” para a primazia do atendimento do usuário.

Tal fato se dá, notadamente, com a “Revisão do Governo Digital” levada a efeito em conjunto com a OCDE, que estabeleceu as “seis dimensões do Governo digital”. A primeira delas preconiza a administração pública conduzida pelo usuário, em que o governo “adota abordagens e toma medidas para que os cidadãos e empresas possam definir e comunicar as suas próprias necessidades para conduzir a elaboração de políticas e serviços públicos.”

Nesse sentido, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), assim como o Conselho da Justiça Federal (CJF), ambos órgãos de controle administrativo, financeiro e orçamentário de tais ramos de Justiça, além da Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB), produziram relatórios no ano de 2018 acerca da qualidade do sistema PJe na percepção do usuário.

Enquanto o relatório *Quem somos: a magistratura que queremos*⁴⁶ (Apêndice 5) considerou a visão do usuário interno “magistrado”, as pesquisas do CSJT e CJF foram mais abrangentes, abarcando usuários externos (partes; advogados privados e públicos; e Ministério Público) e internos (servidores e magistrados).

A análise de tais dados contribui para a resposta ao problema proposto, já que a transformação digital do Judiciário, no contexto do Governo eletrônico (a transversalidade da política pública de migração dos serviços públicos do meio físico para o virtual), é pautada, notadamente, pelo foco na experiência do usuário.

Ou seja, o grau de satisfação do usuário, ainda que focada em suas percepções e expectativas, remonta a importante fator intangível observado pelo Poder Público na prestação do serviço “entrega da prestação jurisdicional”.

3.5.4.1 Questões de Suporte

⁴⁶ Disponível em: <http://www.amb.com.br/pesquisa/2019/publicacoes.php>.

Para apurar a experiência do usuário na utilização de autos físicos *versus* autos eletrônicos, indaga-se:

- a) Qual a importância do PJe na modernização tecnológica do Judiciário?
- b) É importante que o processo eletrônico seja único no Poder Judiciário?
- c) Qual a qualidade de uso do PJe no Judiciário?
- d) Qual o grau de satisfação do usuário interno e externo do PJe?

3.6 Descrição do Contexto de Análise

Conquanto a análise da transformação digital do serviço público “entrega da prestação jurisdicional”, no contexto do governo eletrônico seja ampla, foram considerados alguns fatores-chave que delimitam o escopo. Nesse sentido, os cinco anos que sucederam a vigência da Resolução CNJ nº 185, de 18 de dezembro de 2013, foram abarcados.

Quatro fatores essenciais foram pesquisados, quais sejam:

- a) Celeridade processual;
- b) Eficácia das decisões;
- c) Custo de tramitação; e
- d) Experiência do usuário.

Outrossim, contextualiza-se a análise a partir do fato de que, nas décadas de 1990 e 2000 constatou-se exponencial aumento da judicialização de demandas (MAKOWIECKY SALLES, 2016), seja pelas garantias fundamentais de acesso à Justiça ou ao devido processo legal, seja pela constitucionalização de prestações positivas do Estado (segunda e terceira dimensões de Direitos Humanos) – estas nem sempre implementadas e reiteradamente contidas pelo princípio da “reserva do possível”.

Ademais, a visão preponderante no Brasil, partindo do princípio de “acesso à ordem jurídica justa” (WATANABE, 1988), é voltada ao Judiciário institucionalizado e na concretização de direitos. Assim, Makowiecky Salles (2016) indica como causas de conflituosidade o aumento da complexidade das relações sociais e a falta de cumprimento das promessas prestacionais estatais. Propõe-se, como solução, a suficiente dotação do aparato judicial, bem como “preordenar instrumentos processuais aptos para garantir o acesso à Justiça.”

O autor constata que se vive uma fase de judicialização generalizada, inclusive com a indesejável transferência de determinadas responsabilidades ao Judiciário (como o ativismo e o esvaziamento de outras esferas decisórias). Acrescenta que “a aposta no Poder Judiciário não tem sido suficiente. Daí a própria negação, por meio do acesso sem critérios ao Poder Judiciário, do acesso ao Direito”.

Nesse sentido, o Processo Judicial eletrônico é visto como alternativa interna de solução ou amenização da propalada “crise de litigiosidade”, conforme se extrai da pesquisa *Quem somos: a magistratura que queremos*, realizada em 2018 e divulgada em fevereiro de 2019 pela Associação dos Magistrados Brasileiros – AMB (Apêndice 5), em que – considerada a necessidade de modernização tecnológica do Poder Judiciário, 71,1% de todos os magistrados de primeiro grau de Jurisdição; e 68,4% dos magistrados de segundo grau de Jurisdição participantes consideram o PJe como primeiro item mais importante.

Dessa forma, passa-se a descrever as amostras selecionadas para coleta de dados e a análise levada a efeitos nesta pesquisa.

3.7 Amostra

O estudo de caso é o método de exame empírico sugerido por Yin (2001) para desvendar a conjuntura até então delineada, na medida em que responde a questões do tipo “como” e “por quê”, notadamente quando não se exige controle dos eventos comportamentais e há enfoque em eventos contemporâneos. Outrossim, utiliza “múltiplas fontes” e a busca por pontos de contato em que tais dados tangenciam, naquilo que o autor denominou de “processo de triangulação e corroboração”.

As análises documentais consideradas remontam à Resolução CNJ nº 185, de 18 de dezembro de 2013, bem como ao processo administrativo CNJ nº 0004441-97.2013.2.00.0000 (Apêndice 2), que culminou na edição da retromencionada norma.

As entrevistas (semiestruturadas) em profundidade focaram a identificação de conceitos, métodos, experiências e atores relacionados ao processo de implantação da governança digital no governo e da virtualização do Judiciário. Duas delas foram realizadas: a) entrevista com o Relator dos autos CNJ nº 0004441-97.2013.2.00.0000, então Conselheiro Rubens Curado Silveira; e b) entrevista com o Secretário de Governo Digital da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, Luis Felipe Salin Monteiro.

Quanto aos levantamentos estruturados, foram aproveitados os dados do Relatório Analítico Propositivo do CNJ (Apêndice 4), além de elementos extraídos do Relatório *Justiça em números* (CNJ, 2018) (Apêndice 7). Outrossim, informações obtidas do compêndio *Quem somos: a magistratura que queremos* (Apêndice 5) integrarão a investigação.

3.8 Coleta e Análise de Dados

Neste tópico serão apresentados os dados de cada um dos fatores sob enfoque, buscando resposta às questões de suporte, com a consequente análise dos dados, sem olvidar o contexto do governo eletrônico que permeia o estudo. Tudo, com vistas à persecução do objetivo geral, satisfação do problema proposto e conformação (ou não) à hipótese suscitada.

3.8.1 Celeridade

Os dados deste fator foram extraídos do *Relatório Analítico Propositivo Justiça Pesquisa: políticas públicas do Poder Judiciário, análise da implantação do PJe na produtividade dos Tribunais* (CNJ, 2018) (Apêndice 4).

Quanto ao universo pesquisado, o estudo considerou Tribunais que implantaram o PJe, de diferentes ramos de Justiça. Foram abarcados, então, o Tribunal Regional Federal da 5ª Região, o Tribunal de Justiça do Estado de Roraima, o Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais e os Tribunais Regionais do Trabalho da 1ª, 4ª e 10ª Regiões.

Conforme descrito no referido Relatório:

Para popular essas bases de dados, utilizamos, nos casos do Tribunal Regional Federal da 5ª Região e do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, dados fornecidos diretamente pelos tribunais após solicitação por parte do CNJ. Nos demais casos, partimos de listas de processos fornecidas pelo CNJ por meio de correspondência eletrônica.

O conjunto de processos nas listas foi considerado o universo de todos os “processos que estavam em tramitação em 31/07/2016, acrescidos de todos os que foram baixados desde 2015”, conforme ofícios enviados pelo CNJ aos tribunais. O único caso onde o recorte foi ligeiramente diferente (TRF da 5ª Região), apesar da requisição de dados ter seguido os termos das demais, é explorado em tópico próprio.

Para enriquecer os dados e permitir uma análise quantitativa dos efeitos da adoção do PJe sobre a tramitação dos feitos em cada tribunal, recrutamos uma equipe de alunos de graduação da Escola de Direito da FGV-Rio. Esta equipe, que conta com alunos treinados nesse tipo de estratégia de pesquisa, não só para a atuação específica no atual levantamento, mas também por experiência pregressa e por terem cursado a disciplina “Programação para Advogados”, ministrada pelo prof. Ivar Hartmann, na qual ocorre o treinamento dos alunos em manuseio, processamento e consulta de dados. Para coordenar a coleta de dados, realizamos diversas reuniões presenciais, com a demonstração do procedimento de codificação por parte de codificadores mais experientes e com a correção didática de dados fornecidos em formatos distintos do desejado para análise. Da mesma forma, mantivemos contato constante com os codificadores através de e-mail e um grupo de *whatsapp* criado especificamente com esse objetivo. Assim, maximizamos a uniformidade dos dados, garantindo sua comparabilidade.

Os codificadores foram, então, instruídos a acessar os sítios eletrônicos de cada um dos tribunais, onde deveriam buscar os números de processo constantes da amostra (já devidamente transformados em sequências de 20 caracteres) e obter informações relativas ao processo (tabela 1), andamentos do processo (tabela 2) e aos jurisdicionados envolvidos no processo (tabela 3). Esses dados eram transpostos pelos codificadores para planilhas de Excel.

Para garantir a qualidade dos dados, geramos um *overlap* contendo 5% dos processos da amostra referente ao Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região. Esse *overlap* foi codificado por todos os três pesquisadores que participaram desta etapa e, conforme veremos oportunamente, mostrou a concordância completa dos pesquisadores com relação aos critérios de codificação. Um alto grau de concordância era esperado, ante à mecanicidade da tarefa de extração dos dados, mas a concordância perfeita nos deixa particularmente confiantes com relação à consistência da aplicação dos critérios de codificação com relação a todas as amostras.

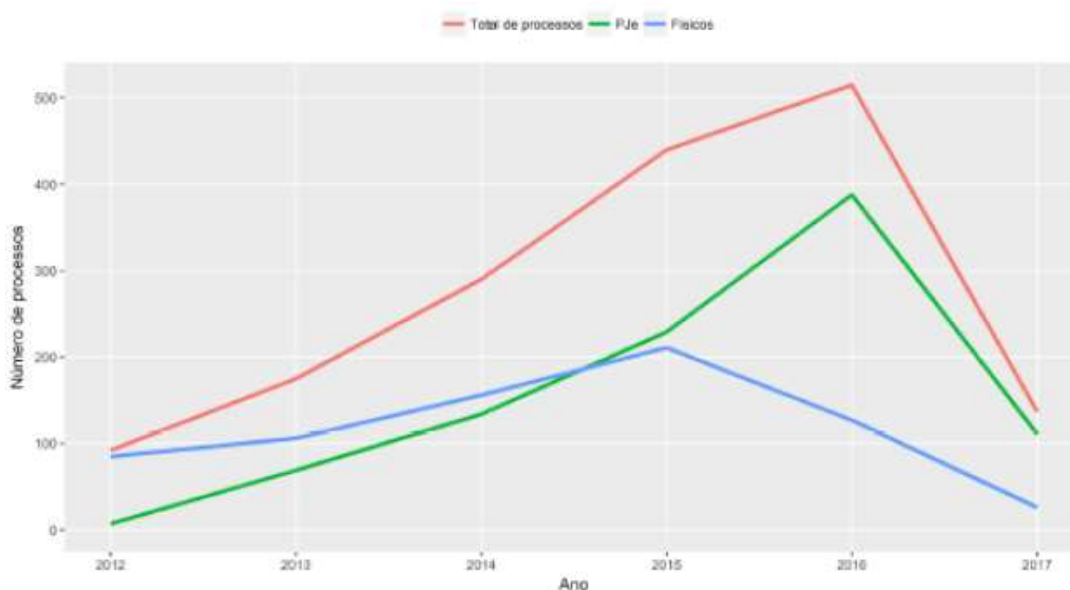
A escolha das variáveis se deu de maneira a garantir a possibilidade de compararmos processos físicos e eletrônicos de acordo com algumas métricas de interesse. Em particular, desejamos verificar a premissa de que o PJe traria celeridade ao processo judicial, o que passamos a analisar em seguida.

Posteriormente, para permitir uma análise mais granular dos dados, pedimos também aos codificadores que colhessem dados referentes ao assunto de cada processo (utilizando-se da tabela de assuntos do CNJ) e que classificassem os andamentos em categorias amplas (decisão/despacho, sentença, acórdão e conclusão) (CNJ, 2018).

A seguir, apresentam-se os gráficos obtidos e a análise que deles se depreende.

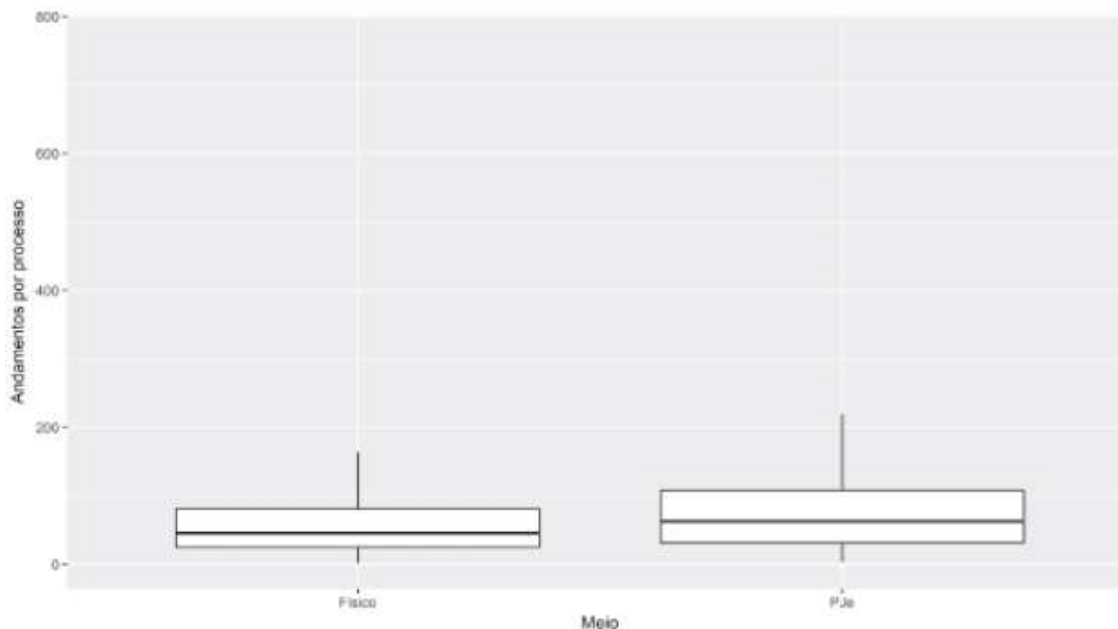
3.8.1.1 Dados e Discussão dos Resultados

Gráfico 4 - Número de processos por Ano na Amostra (Análise integrada)



Fonte: CNJ (2018)

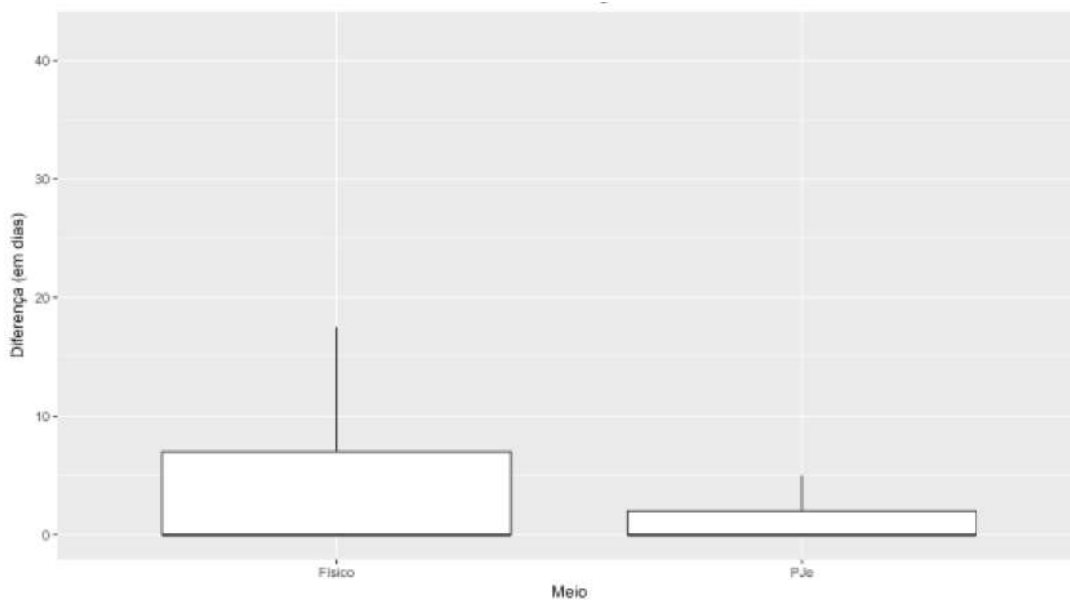
O gráfico 4 indica a paulatina adoção do PJe, em estrita observância ao art. 34 da Resolução CNJ nº 185, de 18 de dezembro de 2013, o qual determina aos Tribunais a adoção de plano e cronograma de implantação do Sistema. Suspeita-se que a queda observada no ano de 2017 esteja correlacionada com a natural adaptação dos advogados aos novos procedimentos impostos pela entrada em vigor da Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015 (Código de Processo Civil).

Gráfico 5 - *Boxplot* do Número de Andamentos por Processo (Análise integrada)

Fonte: CNJ (2018)

As evidências demonstradas por meio dos gráficos apresentados denotam o positivo impacto do Sistema PJe em relação ao fator observado (celeridade). A interpretação do gráfico 5, nesse sentido, deve ser realizada em conjunto com a do gráfico 6, abaixo. Veja-se que no gráfico acima o número total de andamentos por processo é maior no PJe (Gráfico 5).

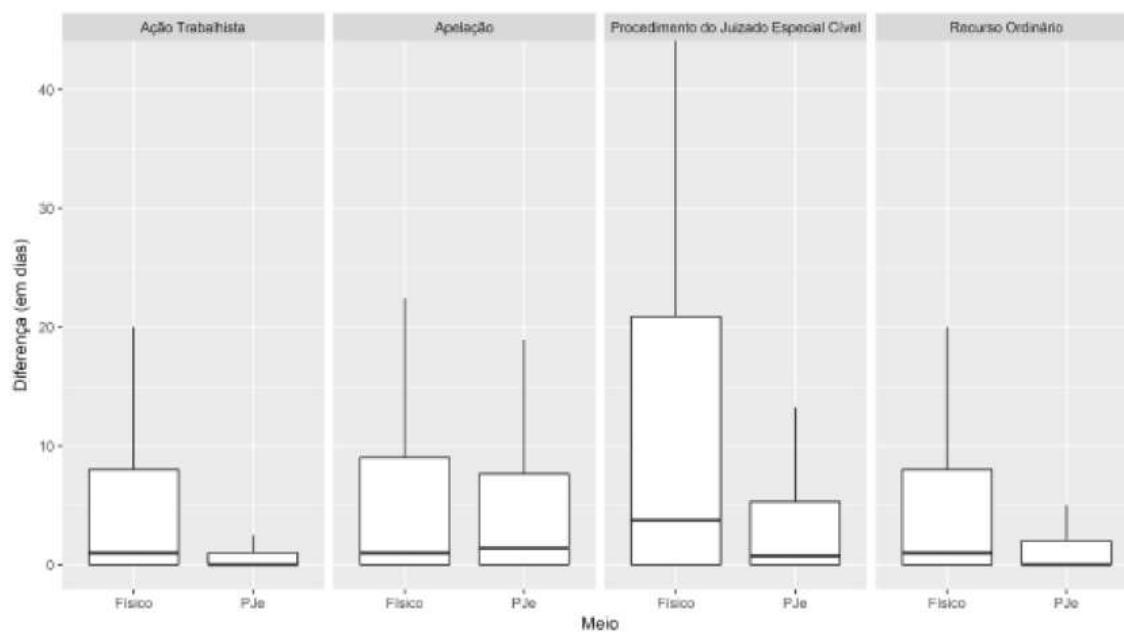
Gráfico 6 - *Boxplot* da Diferença (em dias) entre Dois Andamentos Processuais (Análise integrada)



Fonte: CNJ (2018)

Em contrapartida, o tempo entre dois andamentos (Gráfico 6) é sensivelmente menor em meio eletrônico, reforçando o positivo impacto do Sistema PJe em relação ao fator observado (celeridade).

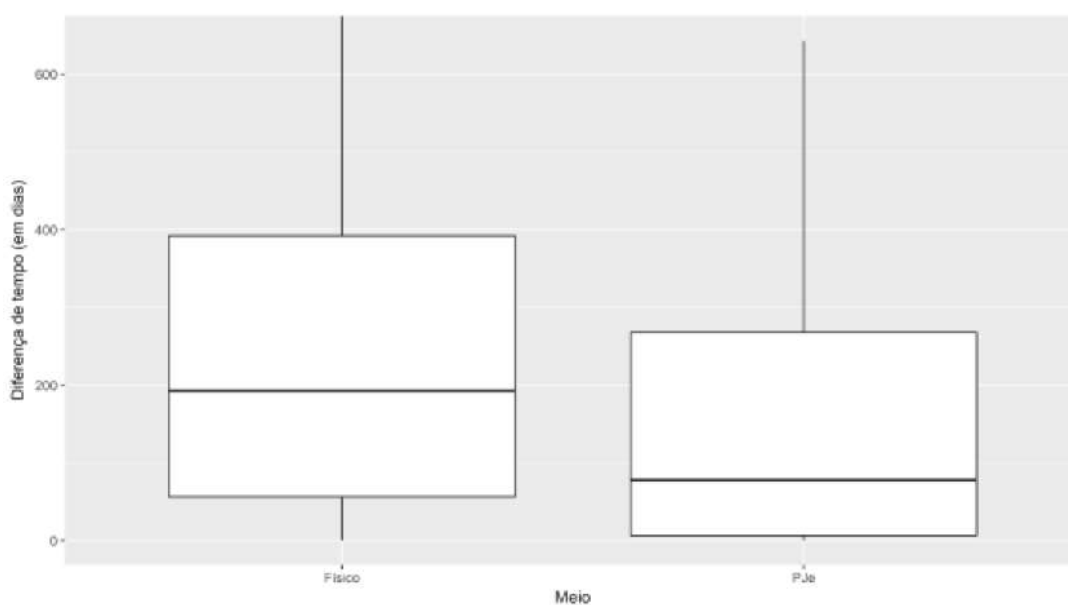
Gráfico 7 - *Boxplot* da Diferença (em dias) entre Dois Andamentos Processuais (Análise integrada)



Fonte: CNJ (2018)

Na análise integrada (Gráfico 7), a diferença (em dias) entre dois andamentos processuais acentua a comparação quanto ao fator observado. Na Justiça do Trabalho, em que a tramitação eletrônica de autos é a regra, a disparidade é bastante elevada.

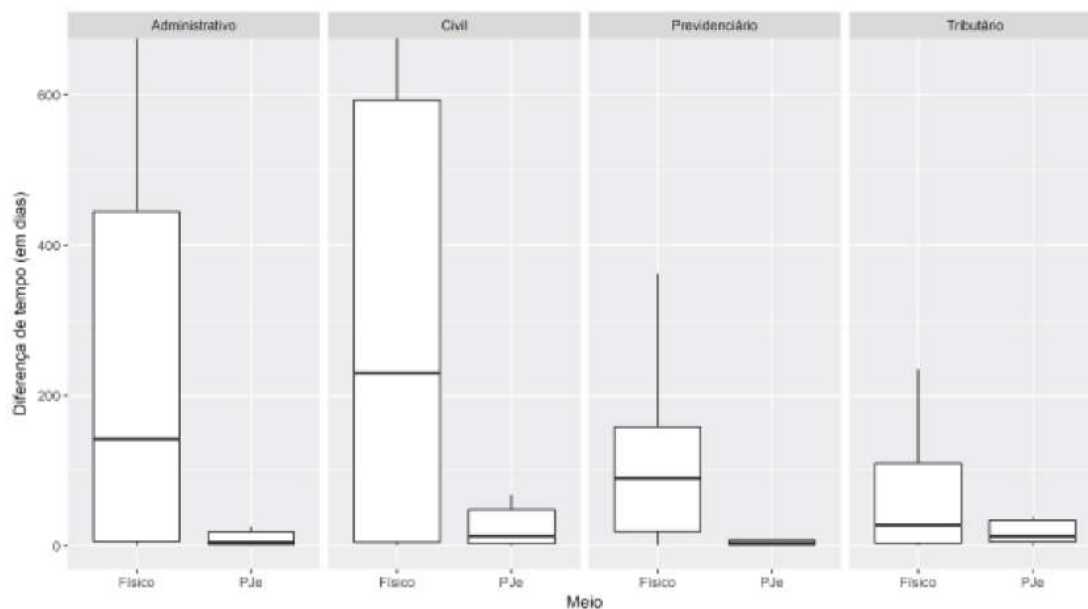
Gráfico 8 - *Boxplot* da Diferença de Tempo (em dias) entre o Primeiro Movimento e a Primeira Decisão Efetiva (Análise integrada)



Fonte: CNJ (2018)

Os gráficos 8, 9 e 10 serão analisados conjuntamente, abaixo. De todo modo, o *boxplot* acima indica que, mesmo na média ponderada, a diferença de tempo (em dias), entre o primeiro movimento e a primeira decisão efetiva no processo é visivelmente mais rápida no Sistema Processo Judicial eletrônico.

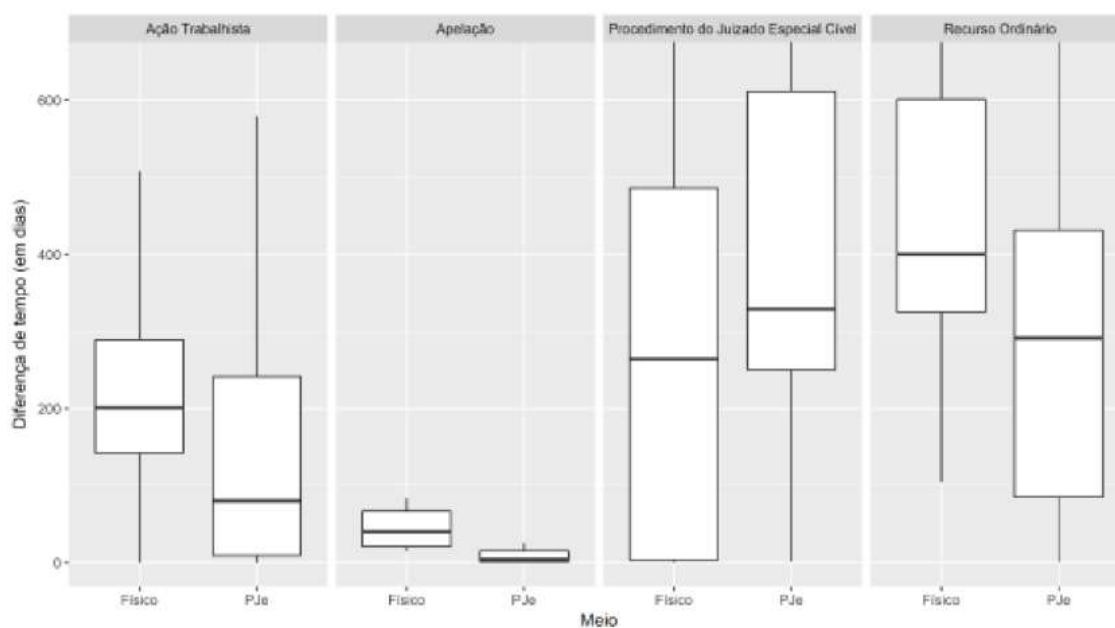
Gráfico 9 - *Boxplot* da Diferença de Tempo (em dias) entre o Primeiro Movimento e a Primeira Decisão Efetiva (Análise integrada)



Fonte: CNJ (2018)

Do mesmo modo, na análise integrada (Gráfico 9), não importa qual a matéria tratada nas demandas, a tramitação eletrônica de autos é claramente mais veloz que o compasso dos autos físicos.

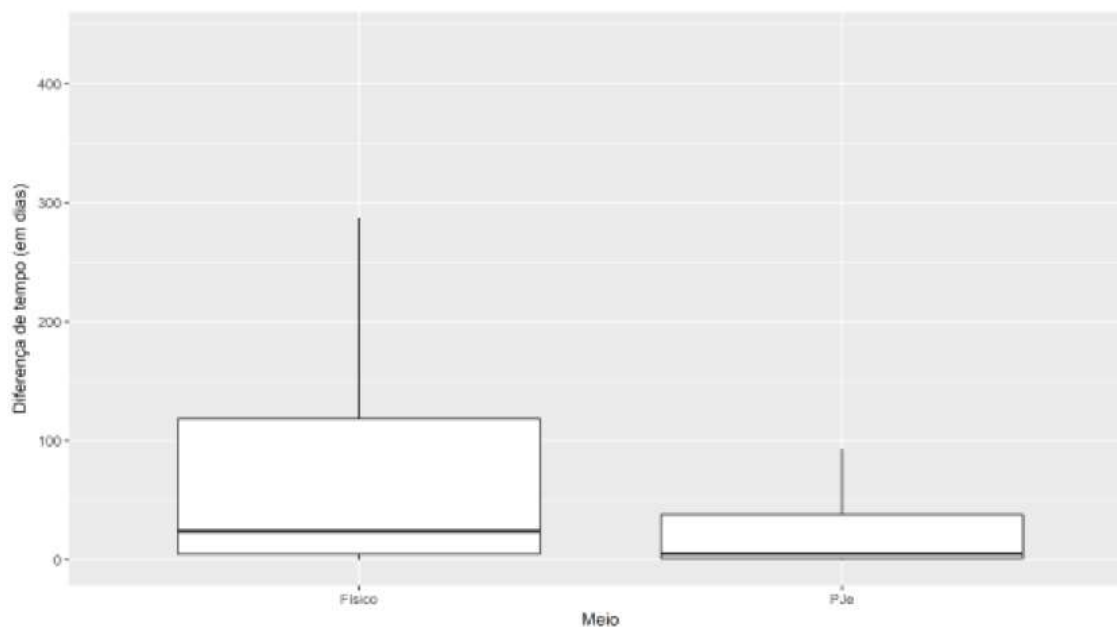
Gráfico 10 - *Boxplot* da Diferença de Tempo (em dias) entre o Primeiro Movimento e a Primeira Decisão Efetiva (Análise integrada)



Fonte: CNJ (2018)

Os gráficos referentes ao primeiro movimento e a primeira decisão efetiva (Gráficos 8, 9, 10) também denotam a celeridade do PJe em relação ao processo físico, exceto no que diz respeito aos processos tramitando nos Juizados Especiais Cíveis (Gráfico 10), algo a ser objeto de estudos futuros, imaginando-se que o resultado apurado seja fruto da primazia de encerramento dos processos físicos (distribuídos antes dos processos eletrônicos), além da curva de aprendizagem dos usuários internos com o novo Sistema.

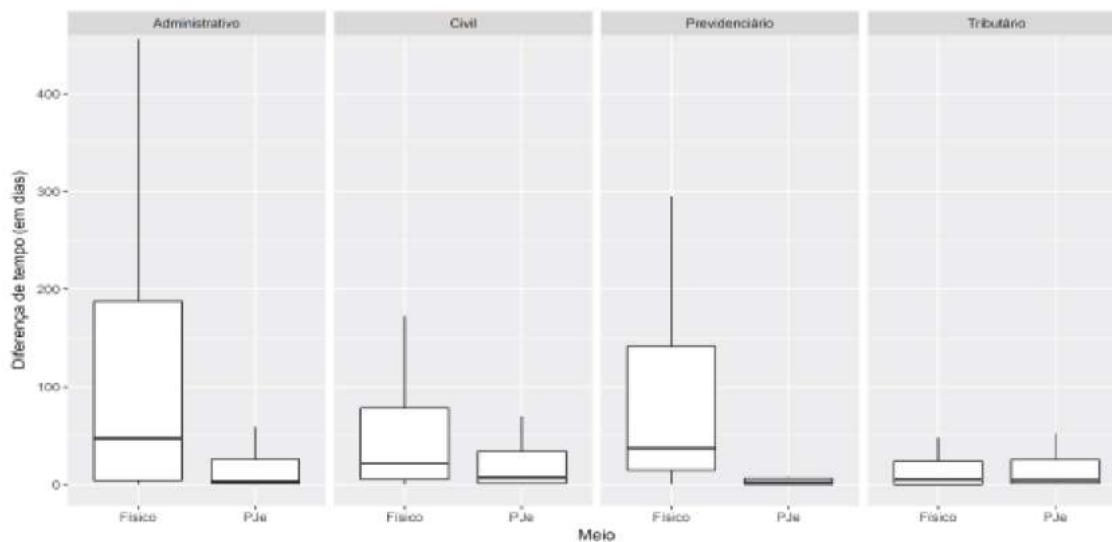
Gráfico 11- *Boxplot* da Diferença de Tempo (em dias) entre a Conclusão e a Primeira Decisão Subsequente (Análise integrada)



Fonte: CNJ (2018)

Na tramitação normal do processo, ou seja, observando-se o tempo entre cada envio dos autos ao magistrado (conclusão) e a decisão subsequente (Gráfico 11), a diferença físico x eletrônico indica o impacto do uso do PJe no fator celeridade.

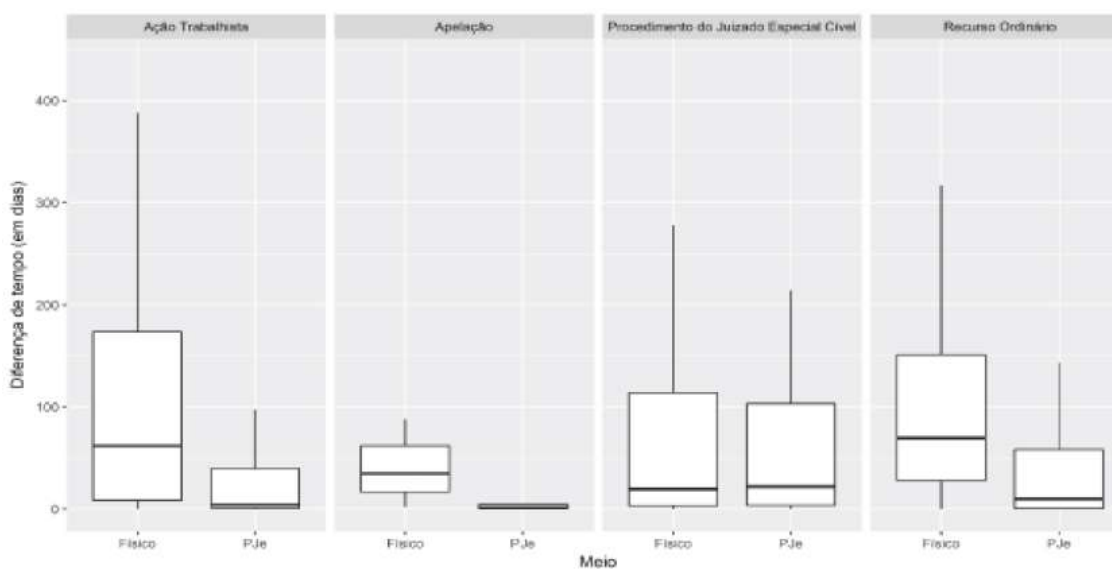
Gráfico 12 - *Boxplot* da Diferença de Tempo (em dias) entre a Conclusão e a Primeira Decisão Subsequente (Análise integrada)



Fonte: CNJ (2018)

Igualmente é possível averiguar tal análise quando se observa o tema tratado nos processos (Gráfico 12). Independente de seu conteúdo, a tramitação eletrônica, em todas as pesquisas, mostrou-se mais célere.

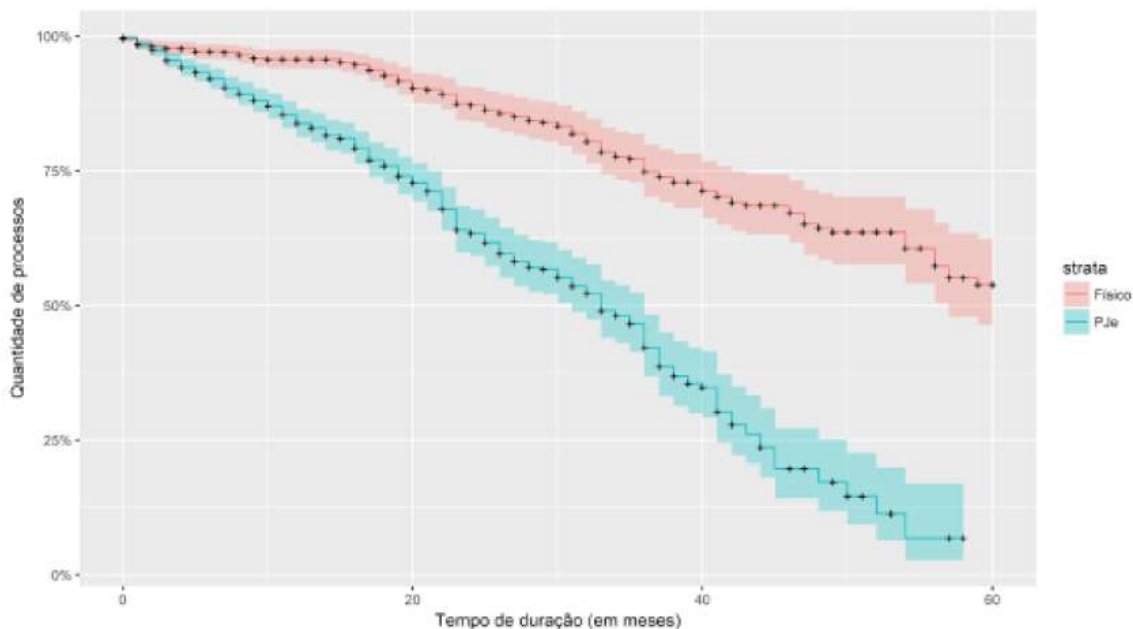
Gráfico 13 - *Boxplot* da Diferença de Tempo (em dias) entre a Conclusão e a Primeira Decisão Subsequente (Análise integrada)



Fonte: CNJ (2018)

Tal se deu, inclusive, nas comparações temporais entre a conclusão (envio dos autos ao magistrado, para análise) e a primeira decisão subsequente (Gráfico 13).

Gráfico 14 - Gráfico de “sobrevivência” de processos⁴⁷ (Análise integrada)



Fonte: CNJ (2018)

Assim, o tempo entre conclusão e primeira decisão subsequente aponta drástica redução de tempo (Gráficos 11, 12 e 13) na comparação físico x eletrônico, mesmo nos processos que tramitam em Juizado Especial Cível (Gráfico 13). Enfim, o tempo de tramitação total do processo em meio eletrônico (Gráfico 14) é significativamente menor do que a dos autos físicos.

Portanto, as evidências demonstradas por meio dos gráficos apresentados denotam o positivo impacto do Sistema PJe em relação ao fator observado (celeridade). Nesse aspecto, conclui-se que “se o PJe foi adotado e incentivado como um mecanismo para reduzir o tempo dos processos, aumentando sua eficiência e buscando efetivar a garantia constitucional da razoável duração do processo – como nos levam a crer os levantamentos bibliográficos e documentais –, é possível dizer que ele foi um projeto bem-sucedido” (CNJ, 2018).

⁴⁷ Tempo de tramitação total do processo em meio eletrônico.

3.8.2 Eficácia das Decisões

Os dados deste fator foram extraídos do *Relatório Justiça em Números* (Apêndice 7, CNJ, 2018). Quanto ao universo pesquisado, o estudo considerou inicialmente todo o Poder Judiciário, a fim de verificar os indicadores de produtividade de cada Ramo de Justiça, notadamente o índice de atendimento à demanda (IAD), a Taxa de Congestionamento Bruta e a Taxa de Congestionamento líquida⁴⁸.

Além dos percentuais brutos apurados para o ano de 2017, buscou-se demonstrar as séries históricas, bem como a realização de recorte e olhar aprofundado quanto ao índice de processos eletrônicos, bem como quanto à realidade de cada Ramo de Justiça.

Apresentam-se a seguir, os dados obtidos e sua análise.

3.8.2.1 Dados e Discussão dos Resultados

Quadro 6 - Taxa de Congestionamento do Poder Judiciário

Litigiosidade								
	Justiça Estadual		Justiça do Trabalho		Justiça Federal		Justiça Eleitoral	
Indicadores de produtividade								
IAD (baixados/cn)	107%	↑ 2,54 p.p.	104%	↑ 5,03 p.p.	97%	↑ 8,77 p.p.	298%	↑ 237,28 p.p.
Taxa de congestionamento	75%	↓ -0,73 p.p.	55%	↓ -1,01 p.p.	73%	↓ -1,64 p.p.	21%	↓ -21,65 p.p.
Taxa de congest. líquida	72%	↓ -1,29 p.p.	49%	↓ -0,65 p.p.	60%	↓ -2,61 p.p.	20%	↓ -20 p.p.
	Justiça Militar Estadual		Auditorias Militares da União		Tribunais Superiores		Total	
Indicadores de produtividade								
IAD (baixados/cn)	96%	↓ -29,5 p.p.	61%	↓ -5,62 p.p.	110%	↑ 5,66 p.p.	107%	↑ 6,28 p.p.
Taxa de congestionamento	40%	↑ 0,89 p.p.	68%	↑ 4,82 p.p.	51%	↓ -4,67 p.p.	72%	↓ -0,95 p.p.
Taxa de congest. líquida	39%	↑ 1,1 p.p.	67%	↑ 6,14 p.p.	47%	↓ -4,5 p.p.	68%	↓ -1,54 p.p.

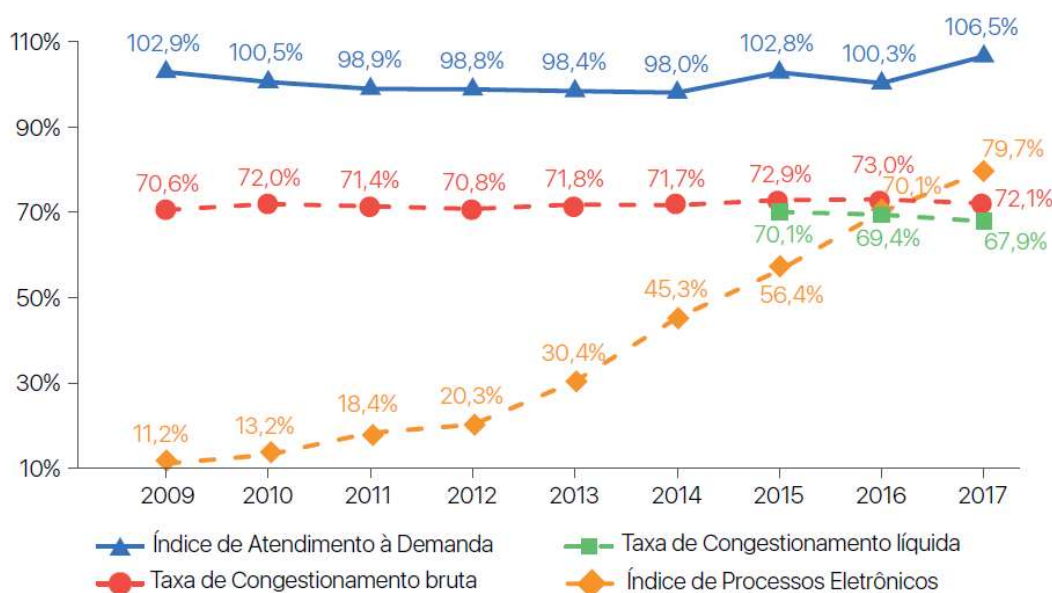
⁴⁸ IAD (índice de atendimento à demanda) – indicador da quantidade de processos baixados, ao menos em número equivalente ao número de casos novos.

Taxa de congestionamento – percentual de casos pendentes de solução ao final do ano-base. A taxa líquida retira do acervo processos suspensos, sobrestados ou em arquivo provisório.

Fonte: *Justiça em Números* (CNJ, 2018)

A litigiosidade total do quadro 6 aponta para uma taxa de congestionamento líquida de 68%, com decréscimo em relação ao ano anterior de 1,54 ponto percentual. Mesmo na Justiça do Trabalho, em que o processo tramita 100% em meio eletrônico, a taxa de congestionamento líquida é de 49%, com diminuta evolução em relação ao ano anterior, de 0,65 ponto percentual.

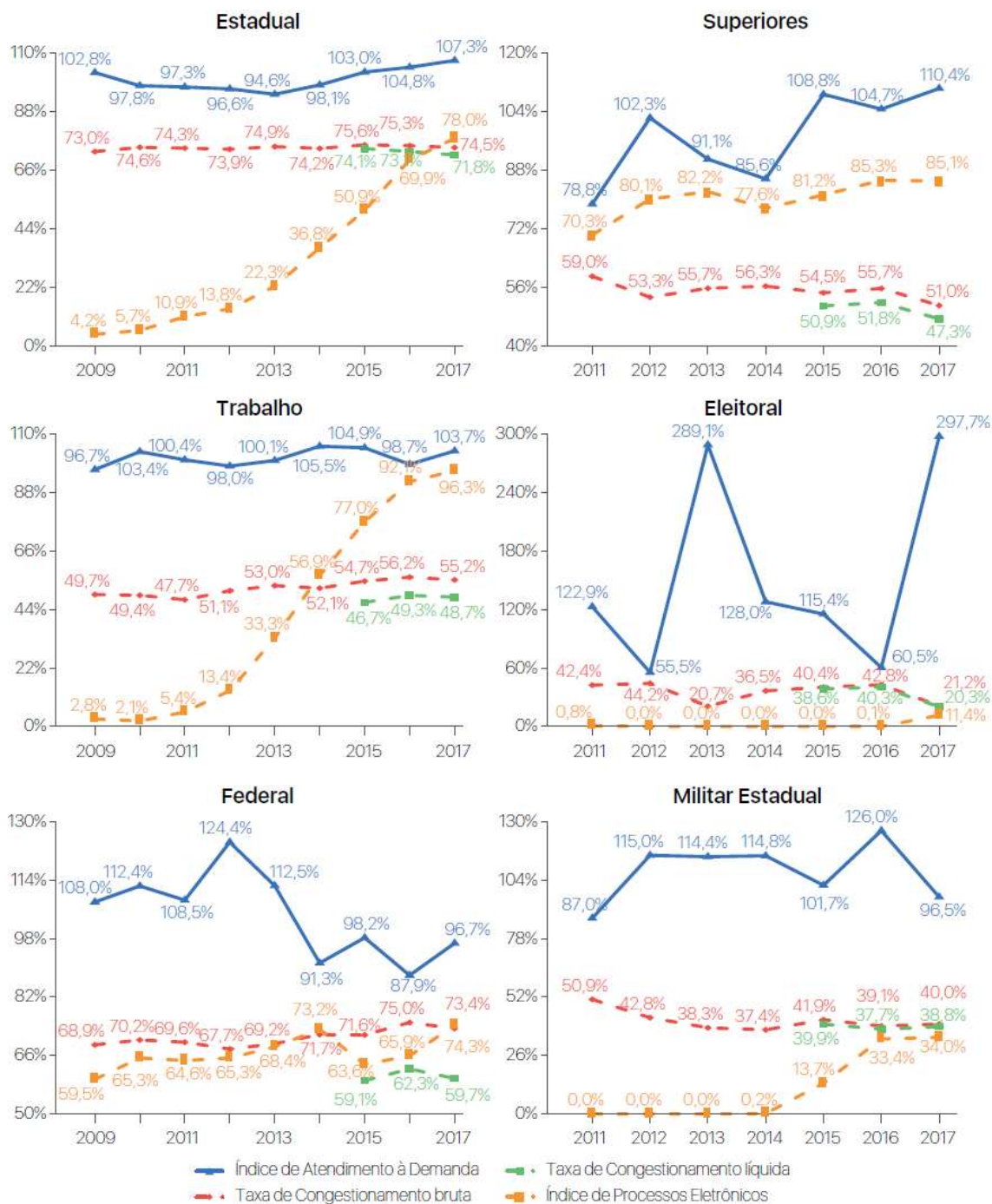
Gráfico 15 - Série Histórica: Taxa de Congestionamento, IAD e Percentual de PJe



Fonte: *Justiça em Números* (CNJ, 2018)

Ao analisarmos o recorte da ótica estrita do Processo Judicial eletrônico, constata-se que o índice de atendimento à demanda se mantém equilibrado (na série histórica – Gráfico 15) entre 98% e 102,3%, com viés de alta no ano de 2017, fora da curva, em 106,5%. Não obstante, enquanto o índice de processos eletrônicos sobe exponencialmente a partir de 2012 (20,3%) a 2017 (79,7%), a taxa de congestionamento bruta segue estável entre 70,6% (2009) e 73% (2016), enquanto a taxa de congestionamento líquida – embora aparente viés de baixa – tem variação discreta entre 70,1% (2015) e 67,9% (2017).

Gráfico 16 - Série histórica por Ramo do Judiciário: Taxa de congestionamento, IAD e percentual de PJe



Fonte: Justiça em Números (CNJ, 2018)

Ao realizarmos o filtro para análise dos dados por Ramo do Judiciário, taxa de congestionamento, índice de atendimento à demanda e o percentual de PJe (Gráfico 16), evidencia-se o crescimento da mutação do meio (de físico para eletrônico), com

a constância da taxa de congestionamento, embora o índice de atendimento à demanda pareça – ainda que discretamente – aumentar.

Interessante pontuar, quanto ao Gráfico 16, que há idiosincrasias específicas de cada ramo de Justiça, hábeis a ponto de impactar os resultados. É o caso da Justiça eleitoral, que é demandada sazonalmente, a cada período de sufrágio; da Justiça Militar, notadamente voltada ao direito penal; e da Justiça Federal comum, que, embora venha aumentando o índice de processos eletrônicos, aponta crescimento da taxa de congestionamento bruta em um ramo de Justiça em que o devedor usualmente é a União.

Em suma, no fator em que a transversalidade do Governo eletrônico com a política pública de migração dos serviços públicos do meio físico para o virtual é mais alinhada, com “arranjos de implementação (que cada vez mais envolve intrincados conjuntos de políticas, programas, projetos e distintas organizações) [...] além de envolver a construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização” (MARTINS; MARINI, 2010), os resultados positivos pretendidos ainda não foram identificados.

3.8.3 Custo de Tramitação

Os dados deste fator foram extraídos do *Relatório Justiça em números* (Apêndice 7, CNJ, 2018). Quanto ao universo pesquisado, todo o Poder Judiciário, a fim de verificar os indicadores perseguidos, notadamente o orçamento do Judiciário em série histórica; o orçamento do Judiciário, em série histórica, dedicado à tecnologia da informação e comunicação; o custo do Judiciário para cada processo físico e cada processo eletrônico baixado, também em série histórica. Este último é dado do “*Relatório Justiça em números*”, dado levantado por Silveira (2018), ao discutir, em sua tese de doutorado, sobre “Acesso à Justiça: O direito fundamental em um ambiente de recursos escassos”. Acrescente-se, conforme se extrai do relatório *Justiça em Números* (CNJ, 2018):

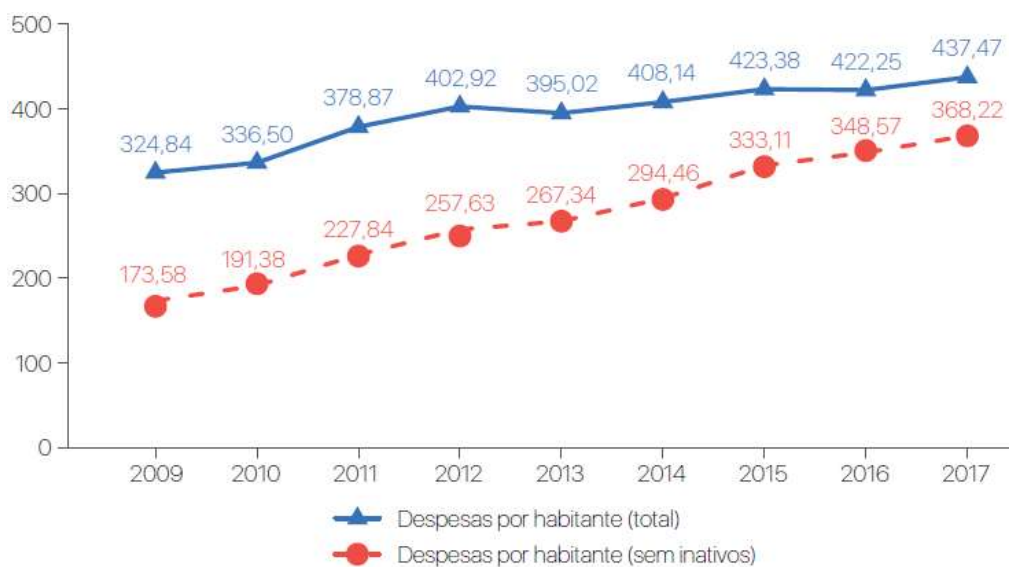
As despesas totais do Poder Judiciário correspondem a 1,4% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, ou a 2,6% dos gastos totais da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios. Em 2017, o custo pelo serviço

de Justiça foi de R\$ 437,47 por habitante, R\$ 15,2 a mais do que no último ano [...] Em 2017 houve elevação dos gastos por habitante em todos os segmentos de justiça, à exceção dos Tribunais Superiores, tendo sido verificada redução no STJ, no STM e no TSE, este último em maior escala em razão do ano de 2017 não ser eleitoral.[...] A série histórica de gastos com informática apresentou tendência de crescimento entre os anos de 2009 e 2014 e se manteve estável, com sutis oscilações, nos últimos 3 anos. Em particular, no ano de 2017 houve redução de 4,1%, apesar do crescimento médio de 13,8% desde 2009.

Apresentam-se a seguir, os dados obtidos, bem como a análise que deles se depreende.

3.8.3.1 Dados e Discussão dos Resultados

Gráfico 17 - Série Histórica de Despesas por Habitante



Fonte: *Justiça em Números* (CNJ, 2018)

Inicialmente, a série histórica de despesas por habitante (com e sem inativos – gráfico 17) aponta claramente para o aumento do custo do processo a cada ano. Embora os dados de despesas por habitante (total) contenha linha de crescimento mais tênue, ainda assim é perceptível o viés de alta, que se mantém constante em ambos indicadores, mesmo após a publicação da Resolução CNJ nº 185, de 18 de dezembro de 2013.

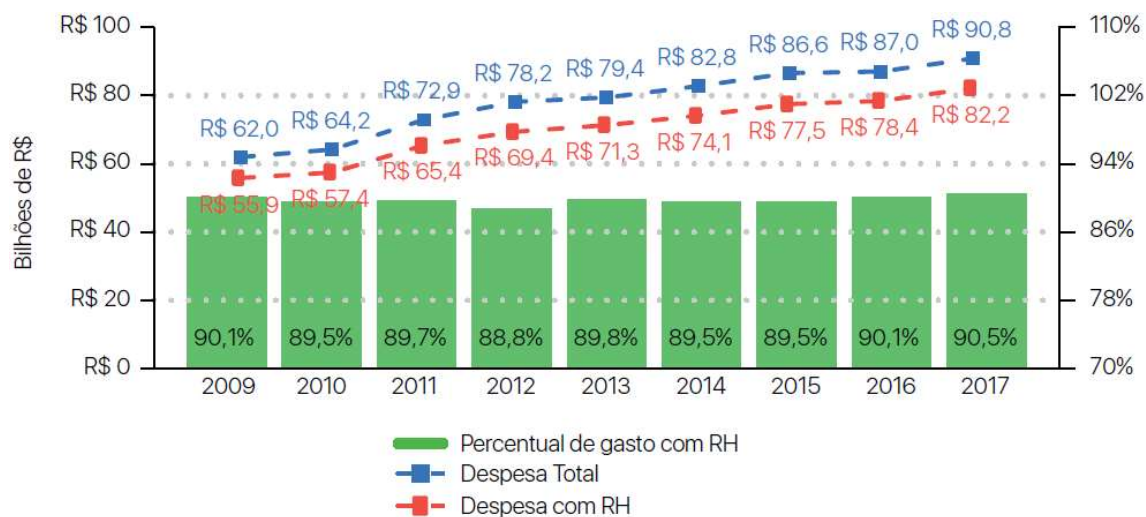
Gráfico 18 - Série Histórica de Despesas com Informática



Fonte: *Justiça em Números* (CNJ, 2018)

Do mesmo modo, a série histórica de despesas com informática apresenta crescimento ano a ano, especialmente a partir de 2011, ano do lançamento oficial do PJe (21 de junho de 2011).

Gráfico 19 - Série Histórica de Despesas com RH e Infraestrutura



Fonte: *Justiça em Números* (CNJ, 2018)

A observação da série histórica de despesas com RH sinaliza tanto o aumento da despesa com infraestrutura e RH, como a estabilização do percentual de gasto com RH (fruto do disposto no art. 22 da Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000)⁴⁹.

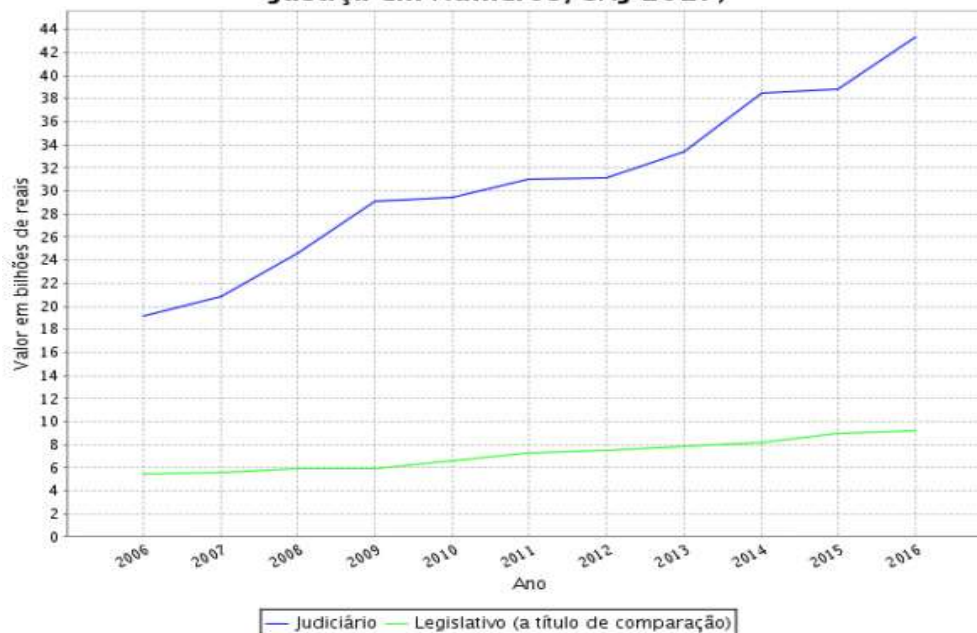
Vale ressaltar que em entrevista com o Secretário de Governo Digital da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, Luis Felipe Salin Monteiro assinalou-se que a curva de investimentos em informática, em contraponto à curva de despesas com pessoal e infraestrutura tem formato de curva de distribuição normal e “convergirá a viés de baixa a partir das últimas fases da transformação digital do Judiciário”, prevendo o entrevistado que tal se dará após a segunda década deste milênio.

Pontue-se, outrossim, que a percepção (subjetiva, portanto, na ótica de experiência do usuário) dos usuários do Sistema Processo Judicial eletrônico no sentido é de que reduz despesas com infraestrutura predial, gastos com material, pessoal, deslocamentos, dentre outros.

Gráfico 20 - Série histórica do Orçamento do Judiciário

⁴⁹ Lei de responsabilidade fiscal. Art. 22, parágrafo único estabelece uma série de vedações para o órgão público que exceder o percentual de despesa com pessoal a 95%.

Orçamento do Poder Judiciário no Brasil (inclui apenas gastos descritos como Judiciário e Ministério Público Federal no relatório Justiça em Números/CNJ 2017)



Fonte: *Justiça em Números* (CNJ, 2017)

Quadro 7 - Proposta orçamentária do Judiciário em 2019

Despesas	Limite autorizado PLOA 2019	LOA 2018	Variação %
Pessoal	34.204.721.588	31.585.674.238	8,29%
Pessoal Reserva	1.052.506.861		
Benefícios	2.340.162.142	2.285.059.341	2,41%
Outras Obrigatórias	389.321.372	323.764.868	20,25%
Outras Obrigatórias	37.986.711.963	34.194.498.447	11,09%
Discricionárias	5.532.097.450	6.436.806.733	-14,06%
Fundo Partidário	927.750.560	888.735.090	4,39%
Total das despesas primárias	44.446.559.973	41.520.040.270	7,05%
Despesas Financeiras	5.139.517.342	4.781.272.059	7,49%
Pleitos Eleitorais	343.919.702	1.331.737.155	-74,18%
Total	49.929.997.017	47.633.049.484	4,82%

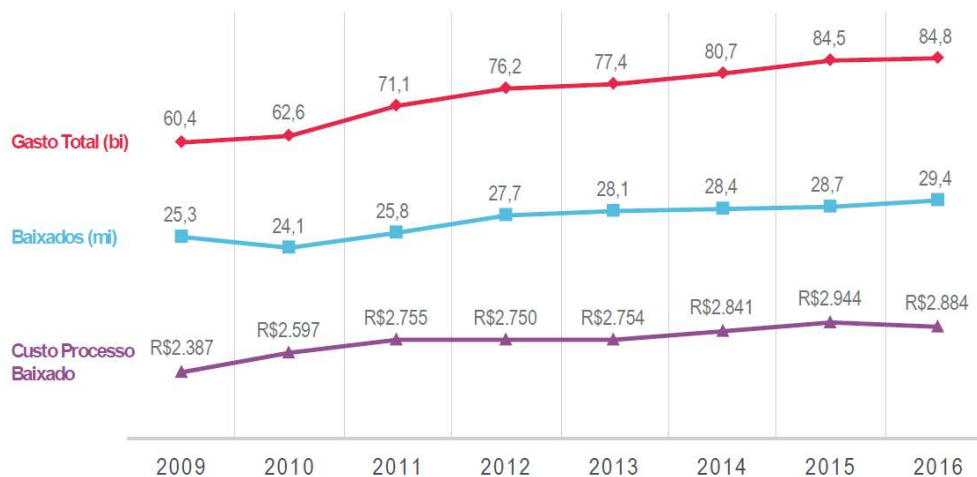
Total das despesas primárias	
Limite apurado EC 95	Compensação pelo Poder Executivo
41.517.424.053	2.929.135.920

Fonte: Conselho Nacional de Justiça

Fonte: CNJ

Em contrapartida, a série histórica do orçamento do Judiciário (Gráfico 20 e Quadro 7) evidencia crescimento contínuo desde 2006, alcançando – na proposta orçamentária do Judiciário para o ano de 2019 – quase 50 bilhões de reais quando somadas as despesas primárias com as despesas financeiras e pleitos eleitorais.

Gráfico 21- Série Histórica de Custo por Processo



Fonte: Silveira (2018)

Por fim, a série histórica de custo por processo também aponta para aumento – ainda que discreto ano a ano (possivelmente atrelado à correção monetária incidente à espécie) – do custo do processo baixado. Tal informação deve ser interpretada conjuntamente com a opinião do entrevistado Luis Felipe Salin Monteiro, retromencionada, compreendendo-se que nos próximos anos haverá tendência de redução do indicador observado.

Nesse sentido, as evidências demonstradas por meio dos dados coletados denotam aparente impacto negativo da transformação digital do Judiciário em relação ao fator observado (custo de tramitação). Portanto, na ótica do custo de tramitação processual a transformação digital do Judiciário ainda não alcançou resultados positivos.

3.8.4 Experiência do Usuário

Os dados deste fator foram extraídos de três relatórios. Inicialmente, da pesquisa promovida pela Associação dos Magistrados Brasileiros, denominada *Quem somos: a magistratura que queremos* (Apêndice 5), apresentando a visão do usuário interno do Sistema Processo Judicial eletrônico. Após, tomou-se como base a pesquisa promovida pelo Conselho da Justiça Federal (CJF), órgão de controle administrativo, orçamentário e financeiro de toda a Justiça Federal comum (Tribunais Regionais Federais e subseções da Justiça Federal comum), intitulada “Sistemas Judiciais eletrônicos da Justiça Federal” (Apêndice 8).

Serviu também de amparo à pesquisa os dados da “Pesquisa de Satisfação do PJe” contratada pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho (Apêndice 9, CSJT), órgão de controle administrativo, orçamentário e financeiro de toda a Justiça Federal do Trabalho.

Quanto ao universo pesquisado, o estudo considerou inicialmente todo o Poder Judiciário, trazendo em sequência dois recortes, o primeiro deles no que diz respeito à Justiça Federal comum, e o segundo no tocante à Justiça Federal do Trabalho.

Além da importância do PJe na modernização tecnológica do Judiciário e o grau de satisfação dos usuários internos (magistrados e servidores) e externos (partes e advogados), há análise contendo o índice de qualidade em uso do PJe na Justiça Federal para cada categoria, isto é, elimina despesas com infraestrutura predial, proporciona o teletrabalho, reduz gastos com pessoal e materiais, bem como aumenta a produtividade da secretaria da Vara em que prestado o serviço público “entrega da prestação jurisdicional” em meio eletrônico.

Conquanto boa parte dos questionamentos envolvam a interface do usuário em si (opinião do usuário quanto ao meio – Sistema PJe – pelo qual interage com o serviço consumido), o estudo é voltado à experiência do usuário como um todo, especialmente no que diz respeito às expectativas e sensações subjetivas do cidadão, e.g., a preferência sobre a adoção de sistema único (Gráfico 22); e a opinião quanto a redução de despesas, impacto ambiental, uso de teletrabalho, dentre outros (Quadro 11).

Apresentam-se a seguir, os dados obtidos e a análise daí resultante.

3.8.4.1 Dados e Discussão dos Resultados

Quadro 8 - Importância do PJe na modernização tecnológica do Judiciário (1 mais importante e 5 menos importante) – Juízes de primeiro grau

Processo judicial eletrônico	Ramo da Justiça				Total
	Justiça Estadual	Justiça Federal	Justiça Trabalhista	Justiça Militar	
1	1558 70,5%	131 75,7%	92 76,7%	9 60,0%	1790 71,1%
2	196 8,9%	13 7,5%	11 9,2%	2 13,3%	222 8,8%
3	147 6,6%	6 3,5%	5 4,2%	2 13,3%	160 6,4%
4	111 5,0%	7 4,0%	4 3,3%	1 6,7%	123 4,9%
5	199 9,0%	16 9,2%	8 6,7%	1 6,7%	224 8,9%
Total	2211 100,0%	173 100,0%	120 100,0%	15 100,0%	2519 100,0%

Fonte: Vianna et al. (2018)

O quadro 8 aponta que em todos os ramos de Justiça a adoção do Processo Judicial eletrônico (PJe) é de extrema importância para a maioria absoluta dos Juízes de primeiro grau. Mesmo na Justiça Militar, onde o índice é menor, o percentual atingido é de 60%. Somando-se a primeira e segunda ordens de importância (1 e 2, respectivamente), os percentuais superam 73,3%, chegando a 85,9% na Justiça Trabalhista.

Quadro 9 - Importância do PJe na modernização tecnológica do Judiciário (1 mais importante e 5 menos importante) – Juízes de segundo grau

Processo judicial eletrônico	Ramo da Justiça				Total
	Justiça Estadual	Justiça Federal	Justiça Trabalhista	Justiça Militar	
1	175 66,8%	12 85,7%	21 67,7%	6 100,0%	214 68,4%
2	39 14,9%	2 14,3%	6 19,4%	0 0,0%	47 15,0%
3	22 8,4%	0 0,0%	3 9,7%	0 0,0%	25 8,0%
4	13 5,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	13 4,2%
5	13 5,0%	0 0,0%	1 3,2%	0 0,0%	14 4,5%
Total	262 100,0%	14 100,0%	31 100,0%	6 100,0%	313 100,0%

Fonte: Vianna et al. (2018)

Também na ótica dos desembargadores (Juízes de segundo grau), a importância dada a adoção do PJe é alta. Interessante que na Justiça Militar, em que o índice é mais baixo entre outros ramos de Justiça na opinião de Juízes de primeiro grau, inverte-se a lógica no segundo grau de jurisdição; 100% dos desembargadores militares compreendem a importância da adoção do PJe para a transformação digital do Judiciário. Somando-se os dois índices de maior grandeza (1 e 2, respectivamente), o percentual mais baixo é o da Justiça Estadual, com 81,7%.

Quadro 10 - Importância do PJe na modernização tecnológica do Judiciário (1 mais importante e 5 menos importante) – Ministros

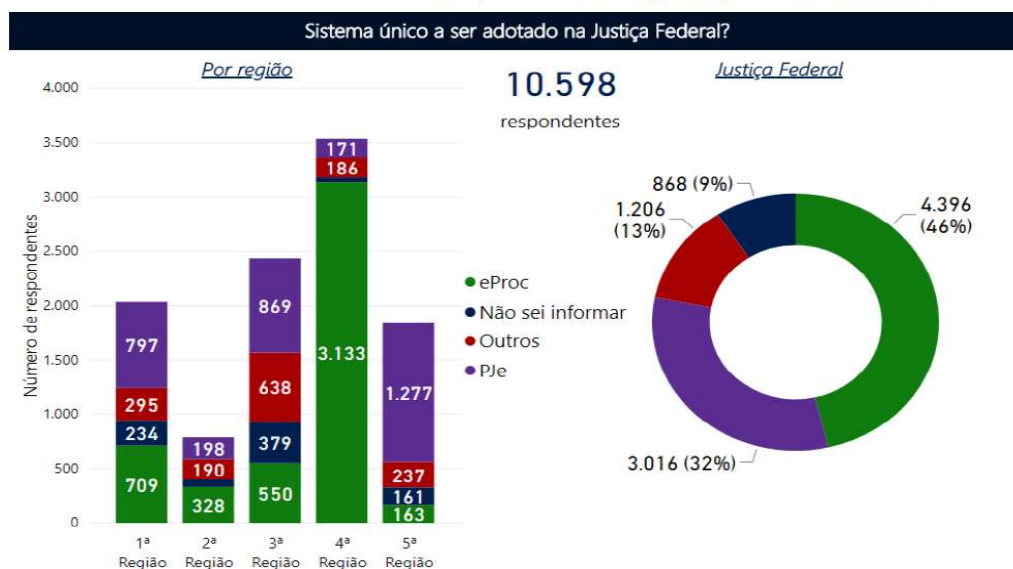
Processo judicial eletrônico	Nº absoluto	%
1	15	83,3
2	1	5,6
4	2	11,1
Total	18	100,0

Fonte: Vianna et al. (2018)

Na opinião de Ministros, a pesquisa é integrada, não se segmentando por ramos do Judiciário. Do total de 18 magistrados que se predispuseram a responder a questão, 15 deles (83,3% dos Ministros) entendem a adoção do PJe como o item mais importante na modernização tecnológica do Judiciário.

Gráfico 22 - Preferência sobre a Adoção de Sistema Processual Único na Justiça Federal

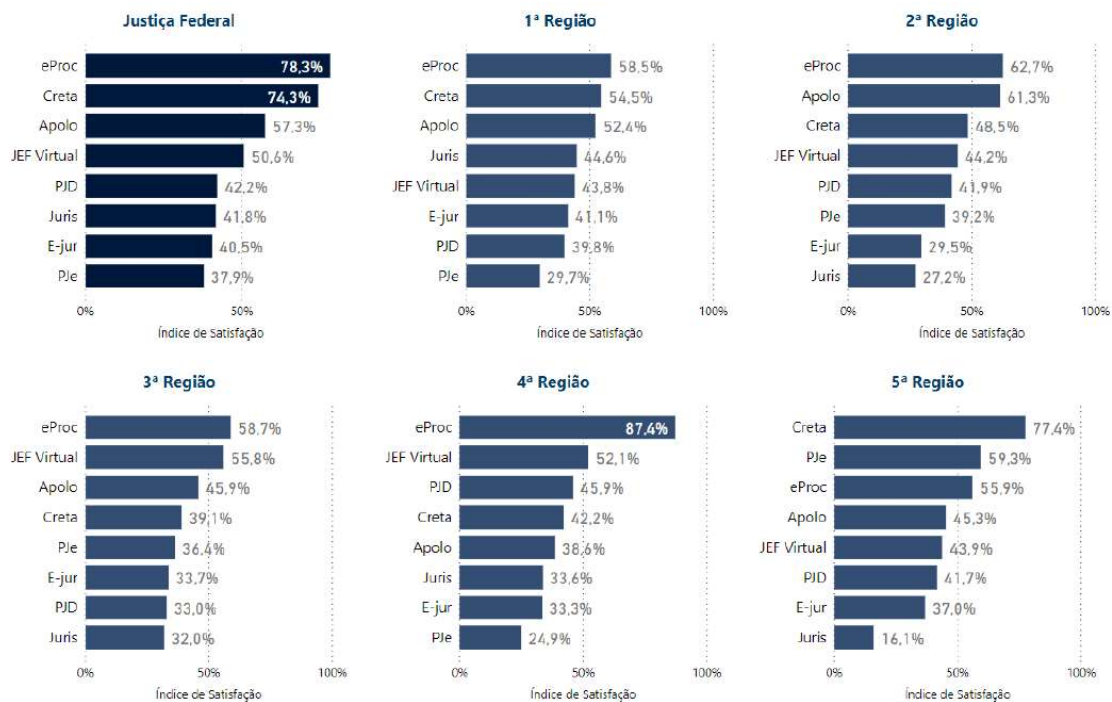
9.486 respondentes acreditam que o processo eletrônico deve ser único na Justiça Federal, o que representa **90%** do total.



Fonte: CGJF (2018)

Já na consulta sobre a adoção de um sistema único (em contraposição aos mais de 40 sistemas hoje adotados entre os 91 Tribunais do país), 90% de um total de 10.598 respondentes acredita na importância de haver apenas um sistema para tramitação de autos eletrônicos. Tal dado encontra conformidade com o quanto apurado nas entrevistas realizadas com os Drs. Rubens Curado Silveira e Luis Felipe Salin Monteiro, no sentido de que a multiplicidade de sistemas de tramitação processual equivale à “multiplicidade de Poderes Judiciários”.

Gráfico 23 - Índice de Satisfação por Sistema e por Região da Justiça Federal

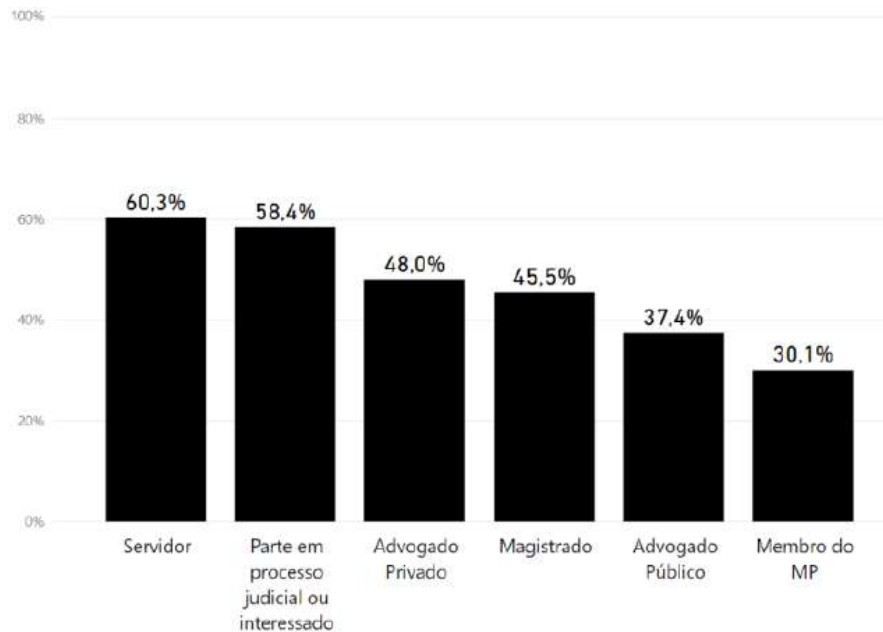


Fonte: CGJF (2018)

A satisfação do usuário com os sistemas eletrônicos denota que, a depender da Região de jurisdição do Tribunal, há certa preferência por este ou aquele Sistema. Na Justiça Federal como um todo, há maior simpatia pelo e-Proc (78,3%), enquanto o TRF da 5ª Região prefere o Creta (77,4%) e o PJe (59,3%).

Interessante pontuar que, quando o PJe é comparado com outros sistemas de tramitação eletrônica de dados da Justiça Federal comum, o índice de satisfação é reduzido a índices de até 24,9%, em contraponto a quase 87,4% do sistema eProc (na 4ª Região, correspondente ao sul do Brasil). Conquanto tal dado não seja objeto de estudo, suspeita-se que assim o é por questões culturais – o eProc é originário da 4ª Região – além do uso do PJe em sua versão mais antiga, também denominada de 1.x.

Gráfico 24 - Qualidade em Uso do PJe (Usuários – Justiça Federal)



Fonte: CGJF (2018)

O gráfico 24, acima, se opõe ao gráfico 23 (Índice de Satisfação por Sistema e por Região da Justiça Federal), dada a qualidade em uso do PJe, mostrando que entre servidores, partes em processo judicial, advogados privados e magistrado a média ponderada supera 50% de índice de satisfação.

Quadro 11 - Índice de Qualidade em Uso do PJe na Justiça Federal para Cada Categoria (1)

Item	CATEGORIA						Média ponderada ¹
	Magistrado	Servidor	Membro do MP	Adv. Público	Adv. Privado	Cidadão	
Reduz despesas com infraestrutura predial	78,2%	84,1%	*	*	*	*	83,3%
Reduz gastos com: material, pessoal, deslocamentos etc.	76,2%	82,7%	56,5%	63,3%	70,8%	80,5%	74,2%
Permite o trabalho remoto	70,8%	82,3%	55,9%	63,3%	72,2%	*	74,0%
Elimina procedimentos no cartório, especialmente as atividades repetitivas	64,7%	69,3%	*	*	*	*	68,7%
Aumenta a produtividade da atividade de secretaria	57,9%	67,6%	*	*	*	*	66,3%
Promove padronização de rotinas de trabalho, facilitando a atuação do operador do direito	56,7%	67,4%	*	*	*	*	66,0%
Reduz o número de atendimentos presenciais	61,5%	74,4%	43,5%	54,6%	62,8%	74,3%	65,8%
Aumenta a produtividade da atividade do magistrado	50,8%	8,0%	*	*	*	*	63,4%
Facilita a distribuição de tarefas e organização da unidade judicial	55,8%	64,1%	*	*	*	*	63,0%
Reduz o tempo do atendimento presencial	58,9%	70,0%	41,8%	51,6%	61,0%	72,0%	63,0%
Garante transparência na prática de atos judiciais	68,1%	73,8%	46,8%	49,6%	57,8%	69,5%	62,9%
Permite ser adaptado às rotinas de trabalho específicas da minha unidade (fluxo processual)	45,3%	62,1%	*	*	*	*	59,8%
Facilita o peticionamento a distância	*	*	40,4%	50,0%	61,8%	*	59,0%
Reduz o tempo de tramitação dos processos	64,0%	71,1%	42,7%	45,6%	48,3%	67,0%	56,8%

* Item não avaliado para o público correspondente.

¹ IQu calculado levando-se em consideração a ponderação pela participação na amostra.

Fonte: CGJF (2018)

Dado de relevante importância é o que reporta a percepção dos usuários (magistrados, servidores, advogados, cidadãos e membros do MP) quanto a diversos

itens de gestão pública, todos focos da estratégia de Governo eletrônico. Nas médias ponderadas, cerca de 83,3% dos usuários compreende que o PJe reduz despesas com infraestrutura predial; 74,2% acredita na redução de gastos com material, pessoal, deslocamento etc.; 59,8% crê na possibilidade de adaptação de rotinas de trabalho a questões específicas de cada unidade; e 51,5% percebe que o PJe permite o adequado cumprimento de prazos.

Quadro 12 - Índice de Qualidade em Uso do PJe na Justiça Federal para Cada Categoria (2)

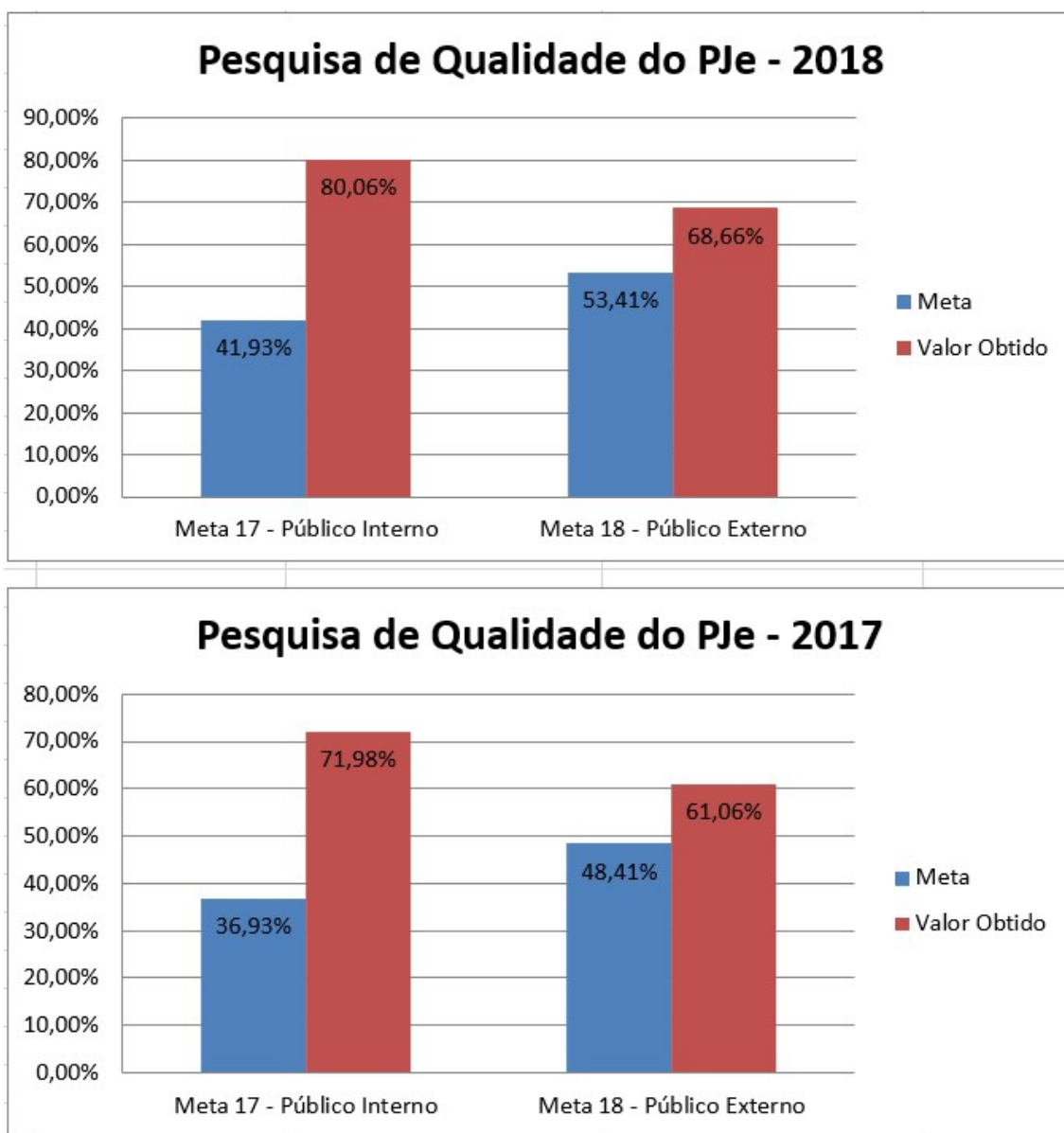
Item	CATEGORIA						Média ponderada ¹
	Magistrado	Servidor	Membro do MP	Adv. Público	Adv. Privado	Cidadão	
Melhora a qualidade da atividade judicial	50,3%	67,7%	31,4%	38,2%	48,5%	65,2%	54,2%
É fácil realizar a movimentação de processos	35,6%	55,5%	*	*	*	*	52,9%
Permite o adequado cumprimento de prazos	*	*	35,8%	38,7%	54,7%	*	51,5%
É fácil consultar o andamento dos processos	34,3%	57,6%	25,5%	28,6%	44,2%	56,6%	46,9%
Possui alertas para impedir uso indevido das funcionalidades do sistema	32,7%	45,5%	*	*	*	*	43,8%
É fácil anexar documentos	31,5%	60,1%	12,8%	23,4%	39,1%	*	43,2%
Oferece adequado suporte da equipe de TI	26,7%	45,4%	*	*	*	*	42,9%
Mantém adequado serviço de informação sobre disponibilidade do sistema no portal	33,9%	53,2%	21,0%	28,9%	39,5%	51,1%	42,8%
É fácil localizar documentos	31,9%	52,3%	18,5%	25,9%	40,0%	49,9%	42,2%
É de fácil utilização	34,7%	51,8%	16,8%	25,0%	36,1%	51,1%	40,3%
Tem alto índice de disponibilidade e estabilidade	25,1%	46,7%	17,3%	27,1%	38,1%	46,9%	39,2%
Mantém adequado serviço de atendimento ao usuário	29,3%	46,9%	16,7%	26,8%	36,4%	47,4%	38,6%
É fácil realizar procedimentos em bloco (assinatura em lote, movimentação simultânea de vários processos etc.)	32,4%	46,0%	18,4%	21,5%	35,7%	*	37,0%
É fácil pesquisar jurisprudência	17,3%	39,0%	*	*	*	*	36,1%
Requer poucos recursos de TI	28,4%	46,2%	16,7%	24,3%	32,3%	45,7%	36,1%
Apresenta poucas ocorrências de lentidão	20,4%	40,7%	13,3%	24,2%	33,6%	40,6%	34,3%
Total	45,5%	60,3%	30,1%	37,4%	48,0%	58,4%	51,8%
* Item não avaliado para o público correspondente.							
¹ IQ calculado levando-se em consideração a ponderação pela participação na amostra.							

Fonte: CGJF (2018)

Ainda no que atine à percepção dos usuários (magistrados, servidores, advogados, cidadãos e membros do MP) quanto a diversos itens de gestão pública, todos focos da

estratégia de Governo eletrônico, a média ponderada geral acredita que o uso do PJe melhora a qualidade da atividade judicial (54,2%) e permite o adequado cumprimento de prazos (51,5%). No entanto, em contrapartida ao fator “celeridade”, observado nesta pesquisa, o tempo de resposta do Sistema é, no sentir dos usuários, ponto a ser evoluído. Neste sentido, 34,3% dos entrevistados acredita que o PJe apresenta pouca ocorrência de lentidão.

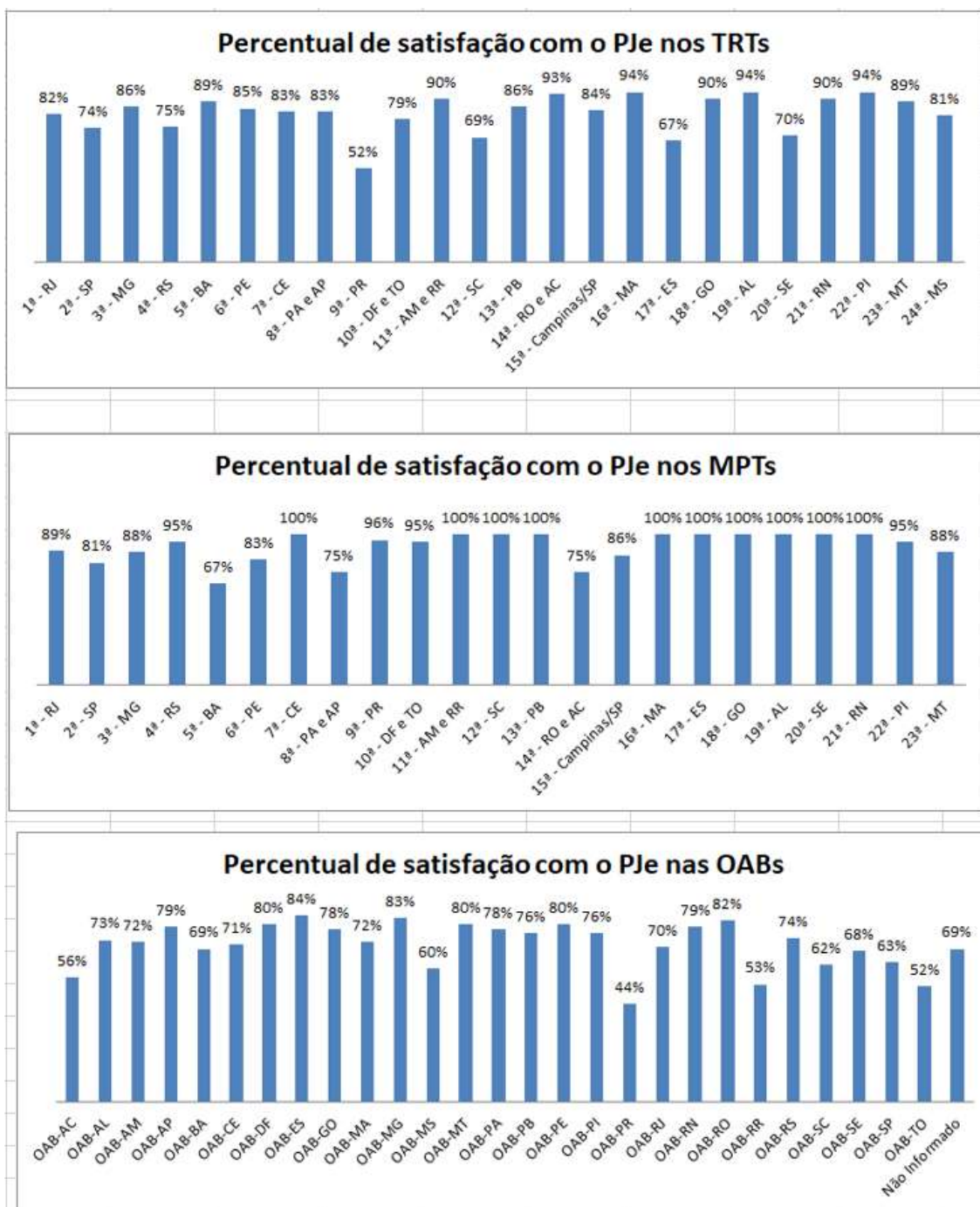
Gráfico 25 - Qualidade do PJe (índice geral correspondente às respostas “excelente” e “bom”) – Justiça do Trabalho (agregado)



Fonte: CSJT (2018)

Já no recorte referente à Justiça Federal do Trabalho, os índices gerais de qualidade do PJe quanto às respostas “excelente” e “bom” (resultado agregado) superaram o esperado, suspeitando-se que a adoção do PJe em 100% das unidades jurisdicionais em 2017, bem como a migração para a versão 2.x do Sistema impulsionou os percentuais apurados, de 80,06% para o público interno (servidores e magistrados); e de 68,66% para o público externo (advogados e Ministério Público).

Gráfico 26 - Qualidade do PJe (índice geral correspondente às respostas “excelente” e “bom”) – Justiça do Trabalho (por Região)



Fonte: CSJT (2018)

Da mesma forma, os percentuais observados em cada uma das Regiões de jurisdição trabalhista, bem como das subseções da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) são, em sua grande maioria, superiores a 60%. O percentual mais baixo identificado principalmente no Paraná encontra justificativa em dois fatores, o primeiro

deles atinente ao fato de que a Região já dispunha de sistema de tramitação eletrônica de autos (e a transição eletrônico – eletrônico é mais traumática); e o segundo por ter sido a última Região a adotar o PJe como sistema eletrônico único de tramitação processual na Justiça do Trabalho (em fevereiro de 2017).

Assim, as evidências demonstradas por meio dos quadros colacionados denotam impacto positivo da transformação digital do Judiciário em relação ao fator observado (experiência do usuário). Com efeito, a percepção (subjéctiva, portanto) das pessoas que se valem do serviço público “entrega da prestação jurisdicional” em meio eletrônico aponta para a importância do investimento na mutação do meio (de físico para eletrônico).

De todo modo, a análise dos dados, em seu conjunto alinhados às expectativas e percepções do cidadão, aponta para o sucesso da transformação digital do Judiciário quanto ao fator “experiência do usuário”.

CAPÍTULO 4

RESULTADO E ANÁLISE

Aqui é apresentado o resultado e análise, capítulo dedicado à discussão das questões levantadas, a partir dos resultados constatados em cada fator enfocado, contextualizando com a literatura sobre o tema.

De modo geral, o que se percebe da análise quantitativa é que dois fatores apresentam resultados positivos quando comparados os modelos de gestão do serviço “entrega da prestação jurisdicional” no meio físico e em ambiente eletrônico. A duração razoável do processo, preconizada constitucionalmente, ganha novos contornos quando a transformação digital do Judiciário toma forma. Do mesmo modo, no aspecto da experiência do usuário, por mais que possam existir críticas no que diz respeito ao modelo (ainda) multissistêmico, bem como na escolha do sistema de processo judicial eletrônico mais adequado ao Judiciário brasileiro, observa-se que os usuários – tanto internos quanto externos – têm experiências (expectativas e sensações, subjetivas, portanto) positivas com a virtualização do Poder Judiciário.

Por outro lado, não foram constatados resultados positivos quanto aos fatores “eficácia das decisões judiciais” e “orçamento – custo de tramitação”, identificando-se certa estagnação nos índices apurados, inclusive com certo viés de alta no aspecto orçamentário, embora exista a sensação de que tais medidas tenderão a se converter em resultados positivos no prazo mais longo, conforme apurado durante entrevista com o Secretário de Governo Digital da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia.

Em toada similar, o levantamento qualitativo, notadamente o apurado nas entrevistas realizadas, denotou a tímida interlocução entre Poder Judiciário e Governo eletrônico, não apenas na persecução do “alinhamento dos arranjos de sua implementação e o envolvimento dos entes na construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização” (MARTINS; MARINI, 2010), como também na criação de redes multitarefas e integração entre órgãos da Administração, otimizando resultados, com

redução de custos e aumento de eficiência, notadamente na qualidade do atendimento ao usuário.

O que parece ter ficado claro é a carência de estrato normativo prevendo alinhamento entre Poderes, determinando ao Judiciário que participe da Política e da Estratégia nacionais de Governança Digital, tanto que o Decreto Presidencial de 18 de dezembro de 2000, que criou, no âmbito do Conselho de Governo, o Comitê Executivo do Governo Eletrônico, não previu, em seu art. 2º, a participação de membros do Poder Judiciário. Ainda, o Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016, ao extinguir o Comitê Executivo do Governo Eletrônico e instituir “a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”, não previu expressamente a participação do Poder Judiciário na Política ou na Estratégia de Governança Digital.

Nesse passo, as análises qualitativa e quantitativa orientam no sentido de que a transformação digital do serviço público “entrega da prestação jurisdicional”, nos últimos cinco anos, alcançou resultados positivos de celeridade e de experiência do usuário, não refletindo da mesma forma quanto aos fatores de eficácia e orçamentário. No contexto do Governo eletrônico, não foi possível associar positivamente a criação de redes multitarefas e integração entre órgãos da Administração (Judiciário – eGov) aos resultados observados.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÃO

Neste capítulo, serão pontuados os principais achados e oportunidades para novas pesquisas.

5.1 Considerações Finais e Conclusões

A utilização do estudo de caso como método de exame empírico para desvendar a conjuntura da transformação digital do Judiciário no contexto do Governo eletrônico, de modo a tentar evidenciar a existência (ou inexistência) de transversalidade da política pública de migração dos serviços públicos do meio físico para o eletrônico possibilitou, conforme sugerido por Yin (2001), investigar “um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”.

Nesse sentido, das contribuições esperadas:

a) Trouxe-se à lume a “transformação digital” dos serviços públicos, situando o fenômeno da virtualização do Judiciário dentro de tal panorama, destacando-se que “ao fim e ao cabo, a revolução digital e a mudança de paradigma imposta levam à própria ‘transformação digital’ dos serviços públicos, quer dizer, tanto se digitaliza como se ‘digitiza’, impactando todos os fluxos, processos e operações estatais, podendo emergir um modelo de Governo totalmente digital” (CASTRO, 2017);

b) Auxiliou-se na identificação de conceitos, métodos, experiências e atores relacionados ao processo de implantação da governança digital no Governo e da virtualização do Judiciário, especialmente por meio da Estratégia de Governança Digital (EGD), da Revisão do Governo digital no Brasil (por meio das recomendações e melhores práticas da OCDE) e suas seis dimensões, bem como por meio das entrevistas semiestruturadas em profundidade;

c) Esclareceu-se a importância de serem considerados ao menos três fatores mencionados pelo CNJ na edição da Resolução nº 185, de 18 de dezembro de 2013, quais sejam, celeridade, eficácia e orçamento, no intuito de analisar dados dos cinco anos posteriores, realizando o estudo de caso por meio da verificação dos resultados encontrados, o que denotou o impacto positivo quanto à duração razoável do processo, assim como a ausência de evolução quanto à eficácia das decisões judiciais e o custo de tramitação processual;

d) Contextualizou-se o fenômeno observado sob a ótica de quem se vale do serviço público “entrega da prestação jurisdicional”, constatando-se a positiva implementação da transformação digital do Poder Judiciário quanto a esse quesito, tendo em vista que a “condução” da administração pública a partir da experiência do usuário é uma das seis dimensões do Governo digital;

e) O estudo colaborou com o estímulo à transversalidade da política pública de migração dos serviços públicos do meio físico para o virtual, ao demonstrar que há carência de estrato normativo prevendo alinhamento entre Poderes, determinando ao Judiciário que participe da Política e da Estratégia nacionais de Governança Digital, de modo a garantir a criação de redes multitarefas e integração entre órgãos da Administração, otimizando resultados, com redução de custos e aumento de eficiência, notadamente na qualidade do atendimento ao usuário.

Conclui-se, nesse sentido e em resposta ao problema “A transformação digital do serviço público ‘entrega da prestação jurisdicional’, no contexto do Governo eletrônico, alcançou, nos últimos cinco anos, resultados positivos de celeridade, eficácia, orçamento e de experiência do usuário?” que as análises qualitativa e quantitativa orientam no sentido de que a transformação digital do serviço público “entrega da prestação jurisdicional”, nos últimos cinco anos, alcançou resultados positivos de celeridade e de experiência do usuário, não refletindo da mesma forma quanto aos fatores de eficácia e orçamentário. No contexto do Governo eletrônico, não foi possível associar positivamente a criação de redes multitarefas e integração entre órgãos da Administração (Judiciário – eGov) aos resultados observados.

A hipótese delineada, então, não foi confirmada. Isso porque se esperava evidenciar, no contexto do Governo eletrônico, que a carência de transversalidade

entre a transformação digital do Judiciário e a política pública delineada pelo Poder Executivo impactasse negativamente os resultados encontrados. No entanto, não se identificou correlação entre os resultados observados e o tímido alinhamento dos arranjos de sua implementação e o envolvimento dos entes na construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização (MARTINS; MARINI, 2010).

A carência de estrato normativo prevendo alinhamento entre Poderes, determinando ao Judiciário que participe da Política e da Estratégia nacionais de Governança Digital remonta a um dos vieses de transversalidade entre Poderes. Entretanto, o CNJ, ao controlar a atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, tem a atribuição de “zelar pela observância do art. 37”, CRFB⁵⁰. Ainda, lhe é facultada a expedição de “atos regulamentares, no âmbito de sua competência”. Assim, poderia agir “de reativo a proativo” (segunda dimensão do Governo digital), editando norma que – independente da participação direta do Judiciário na EGD – alinhe a transformação digital deste Poder aos projetos voltados à prestação de serviços públicos com uso de novas tecnologias.

Espera-se, portanto, haver contribuído para a gestão do Judiciário, auxiliando em novas tomadas de decisão que envolvam o tema, notadamente naquilo que diz respeito ao uso de evidência científica para o direcionamento das políticas públicas de migração dos serviços da Justiça para o meio eletrônico.

5.2 Sugestões Para Estudos Futuros

As evidências identificadas durante a pesquisa sinalizam para alguns estudos futuros, os quais não foram realizados tanto pela limitação do problema, como pela necessidade de levantamento de dados quanto aos novos problemas constatados. Inicialmente, quanto aos fatores “eficácia das decisões judiciais” e “custo de tramitação”, uma das conclusões foi a de que a curva de distribuição normal relativa a ambos ainda não convergiu para um viés de baixa. Conforme entrevista com o

⁵⁰ Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios **obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência** e, também, ao seguinte: [...] (grifo nosso)

Secretário de Governo Digital da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, tal fato pode vir a ocorrer a partir das últimas fases da transformação digital do Judiciário, prevendo o entrevistado a constatação apenas após a segunda década deste milênio.

Nesse sentido, sugere-se para estudo futuro:

a) Nova análise dos indicadores “eficácia das decisões judiciais” e “custo de tramitação”, com o objetivo de identificar se tais fatores – ao final da segunda década deste milênio – possuem resultados positivos quando comparados com o modelo de gestão de tramitação em meio físico;

b) Aprofundamento do estudo quanto ao fator “custo de tramitação”, considerando outros parâmetros de investigação, dentre os quais o impacto da celeridade sobre a produtividade e o efeito deste resultado no orçamento, ou, ainda, as relações de economia de papel ou deslocamento sobre o custo, assim como o melhor aproveitamento de servidores públicos no apoio à prática de atos processuais a partir do rearranjo de rotinas internas das unidades judiciárias;

c) A observação da transformação digital do judiciário em sentido macro, abrangendo outros serviços públicos prestados, além de aspectos administrativos, tal como realizado no estudo levado a efeito para empresa Cedro, cuja relevante contribuição – dentre outras – seria a indicação de pontos de evolução em que o Poder Judiciário poderia ampliar o processo de transformação digital;

d) A partir dos referenciais teóricos sobre a transformação digital norte-americana e também no setor privado brasileiro (a experiência do setor financeiro), sugere-se estudo de cunho subjetivo, avaliando tanto a cultura organizacional (aspecto interno) de servidores públicos para a transformação digital do Governo (ou, limitando a pesquisa, do Poder Judiciário), bem como avaliar a preparação do consumidor (aspecto externo) para o Governo eletrônico (ou, em limitação, do Poder Judiciário).

Por fim, sugere-se para o futuro, pesquisa quanto à existência de multiplicidade de Sistemas de Processo eletrônico e a verificação do modal mais adequado ao

Judiciário brasileiro, ou mesmo a constatação – dados inúmeros fatores – do Sistema de tramitação de Processo eletrônico mais adequado ao Poder Judiciário nacional.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L. **Administração de informática e seus fatores críticos de sucesso**: um estudo no setor bancário privado nacional. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo. São Paulo, 1993.

_____. **Comércio eletrônico**: um estudo no setor bancário. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. São Paulo, 1997.

ANDERSON, George. **Federalismo**: uma introdução. São Paulo: Editora FGV, 2009.

ARRETCHE, Marta. Federalismo e igualdade territorial: uma contradição em Termos? **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, vol. 53, n. 3, 2010, pp. 587-620.

BELL, J. **Projeto de pesquisa**: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BLOCH M.; PIGNEUR, Y.; SEGEV, A. **On the road of electronic commerce: a business value framework, gaining competitive advantage and some research issue.** Institut d'Informatique et Organisation. Ecole des Hautes Etudes Commerciales. Univesité de Lausanne, 1996.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>.

BRASIL. **Decreto nº 8.638 de 15, de janeiro de 2016.** Institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8638.htm>. Acesso em: 22 jan. 2019.

BRASIL. **Estratégia de Governança Digital - EGD / 2016 – 2019.** 2019. Disponível em: <<https://www.governodigital.gov.br/EGD/documentos/resumo-executivo-2013-estrategia-de-governanca-digital-2016-2019.pdf>>. Acesso em: 21 jan. 2019.

BRASIL. **Lei nº 13.726, de 10 de outubro de 2018.** Racionaliza atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e institui o Selo de Desburocratização e Simplificação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Lei/L13726.htm>. Acesso em: 29 jan. 2019.

CANOTILHO, J. J. GOMES. **Direito Constitucional e Teoria da Constituição.** Coimbra: Almedina, 2002.

CARDOSO, Regina Luna Santos; SANTOS, Luiz Alberto. **Governo eletrônico no Brasil: modernização do Estado e políticas para inclusão digital no contexto do ajuste fiscal.** UFSC, 2011. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/governo-eletronico-no-brasil-modernizacao-do-estado-e-politicas-para-inclusao-digital-no-co>>.

CARVALHO, Maximiliano Pereira et al. **Princípios do processo em meio reticular-eletrônico.** São Paulo: LTR, 2017.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. Sistemas de Inovação: Políticas e Perspectivas. In: **Parcerias Estratégicas**, nº 8, 2000.

CASTRO, Bruna A. **Digitalização, digitização ou transformação digital?** SML Brasil, 2017. Disponível em: <<https://blog.smlbrasil.com.br/digitalizacao-digitizacao-ou-transformacao-digital/>>. Acesso em: 12 mar. 2019.

CEDRO. **Cedro insights: Transformação Digital: um panorama da visão dos principais executivos em importantes instituições financeiras do país.** 2018. Disponível em: <www.cedrotech.com>.

CHIOVENDA, Giuseppe. **Instituições de Direito Processual Civil.** São Paulo: Bookseller, 2008.

COELHO, Espártaco Madureira. Governo eletrônico e seus impactos na estrutura e na força de trabalho das organizações públicas. **Revista do Serviço Público**, ano 52, n. 2, abr-jun 2001, p. 111-136.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 185, de 18 de dezembro de 2013**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2492>>.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números**. 2018. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/08/44b7368ec6f888b383f6c3de40c32167.pdf>>. Acesso em: 23 dez. 2018.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Analítico Propositivo Justiça Pesquisa**: Políticas Públicas do Poder Judiciário. 2018. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/04/0f246a4a1036f559e279967762c235bb.pdf>>.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Pesquisa de Qualidade do PJe supera expectativas quanto à satisfação dos usuários**. Disponível em: <http://www.csjt.jus.br/web/csjt/noticias3/-/asset_publisher/RPt2/content/pesquisa-de-qualidade-do-pje-2018-supera-novamente-as-expectativas-quanto-a-satisfacaodos-usuarios?inheritRedirect=false>.

CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA FEDERAL. **Pesquisa sistemas judiciais eletrônicos da Justiça Federal**. 2018. Disponível em: <<https://www.cjf.jus.br/observatorio2/pesquisa-sistemas/pesquisa>>.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, Felipe Lopes. **O impacto da satisfação das necessidades de informação na tomada de decisão inerente ao planejamento estratégico de uma organização pública federal**. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília. Brasília, 2013.

DIAS, Pedro. **O que é usabilidade?** Disponível em: <<https://www.pedrodias.net/biblioteca/o-que-e-usabilidade>>.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. Rio de Janeiro: Forense, 2016.

FOUNTAIN, Jane E. **Building the virtual state**: information technology and institutional change. Washington, DC: Brookings Press, 2001.

GARRETT, Jesse James. **The elements of user experience**: user-centered design for the web. Nova Iorque: AIGA, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GUTIERREZ, Livia Soares de Carvalho. Ciência, tecnologia e inovação em serviços públicos: o caso Poupatempo. **Temas de Administração Pública**, v. 4, n. 7, 2012.

HAMILTON et al. **O Federalista**. São Paulo: Russel, 2009.

HILLER, J.S.; BÉLANGER, F. **Privacy Strategies for Electronic Government**. Rowman and Littlefield Publishers, North America, 2001.

KALAKOTA, R.; WHINSTON, A. **Frontiers of electronic commerce**. New York: Addison-Wesley, 1996.

MAKOWIECKY SALLES, Bruno. Acesso à Justiça na era da Judicialização. **Revista do CEJUR/TJSC: Prestação Jurisdicional**, Santa Catarina, v. 4, n. 1, 2016.

MATIAS-PEREIRA, José; BARBALHO, Fernando Almeida. Governo eletrônico: estudo comparativo entre as experiências dos EUA e do Brasil. **Gestão & Regionalidade**, vol. 24, n. 69, jan./abr. 2008, p. 79-89.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Um guia de governança para resultados na Administração Pública**. Brasília: Publix, 2010.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Documento temático da sobre a Estrutura do Governo Digital**. (no prelo)

_____. **O imperativo para o e-gov**. 2003. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-e-government-imperative_9789264101197-en>.

_____. **Revisão do Governo Digital do Brasil: rumo à transformação digital do setor público**. 2018. Disponível em: <<https://www.governodigital.gov.br/documentos-e-arquivos/digital-gov-review-brazil-portugues-pdf/view>>.

SILVEIRA, Ricardo Geraldo Rezende. **Acesso à Justiça: o direito fundamental em um ambiente de recursos escassos**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2018.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SCHWARTZMAN, S. **Ciência, universidade e ideologia: a política do conhecimento**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2008.

VIANNA, Luiz Werneck; CARVALHO, Maria Alice Rezende; BURGOS, Marcelo Baumann. **Quem somos: a magistratura que queremos**. Rio de Janeiro: AMB, 2018.

WATANABE, Kazuo. **Acesso à justiça e sociedade moderna**. In: GRINOVE, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido R.; WATANABE, Kazuo (Coord.). **Participação e processo**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1988.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZUCKERMAN, Adrian. **Zuckerman on Civil Procedure**: principles of practice. Sweet & Maxwell, 2013.

ANEXOS

ANEXO 1

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO –
RUBENS CURADO SILVEIRA**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Questionário e Entrevista

O Senhor está sendo convidado a participar do projeto: **GOVERNO ELETRÔNICO E GESTÃO DO JUDICIÁRIO: A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA JUSTIÇA SOB AS ÓTICAS DA CELERIDADE, DA EFICÁCIA E DO ORÇAMENTO.**

O objetivo desta pesquisa é: **desvendar se a transformação digital do serviço público "entrega da prestação jurisdicional", no contexto do Governo eletrônico, alcançou, nos últimos cinco anos, resultados positivos de celeridade, eficácia e orçamentário.**

O Senhor receberá todos os esclarecimentos necessários antes e no decorrer da pesquisa e lhe asseguramos que seu nome não aparecerá, sendo mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo, salvo havendo expresso consentimento em sentido oposto.

A sua participação será por meio de entrevista/questionário com tempo estimado para realização de 01 (uma) hora. Informamos que o Senhor pode se recusar a responder a qualquer questão, podendo desistir de participar da pesquisa em qualquer momento sem nenhum prejuízo para o senhor.

Sua participação é voluntária, isto é, não há pagamento por sua colaboração.

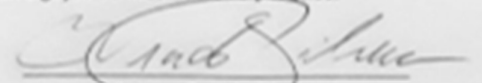
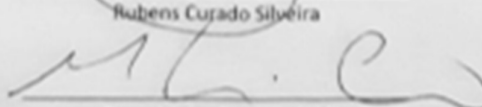
Os resultados da pesquisa serão divulgados no Instituto Brasileiro de Direito Público (IDP), podendo ser publicados posteriormente. Os dados e materiais utilizados na pesquisa ficarão sob a guarda do pesquisador.

Caso o Senhor tenha qualquer dúvida em relação à pesquisa, por favor telefone para Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz (orientador da pesquisa), no IDP, telefone: (61) 99221-7422.

Este projeto foi Aprovado pela Escola de Administração Pública do Instituto Brasileiro de Direito Público – IDP. As dúvidas relacionadas à assinatura do TCLE ou os direitos do sujeito da pesquisa podem ser obtidos pelo telefone: (61) 3535-6565.

Este documento foi elaborado em duas vias, uma ficará com o pesquisador responsável e a outra com o sujeito da pesquisa.

- Autorizo a divulgação de meu nome na pesquisa.
 Não autorizo a divulgação de meu nome na pesquisa.


 Rubens Cuzado Silveira

 Pesquisador Responsável
 Maximiliano Pereira de Carvalho

Brasília, ____ de _____ de 2019.

ANEXO 2

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO –
 LUIS FELIPE SALIN

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Questionário e Entrevista

O Senhor está sendo convidado a participar do projeto: **GOVERNO ELETRÔNICO E GESTÃO DO JUDICIÁRIO: A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA JUSTIÇA SOB AS ÓTICAS DA CELERIDADE, DA EFICÁCIA E DO ORÇAMENTO.**

O objetivo desta pesquisa é: **desvendar se a transformação digital do serviço público “entrega da prestação jurisdicional”, no contexto do Governo eletrônico, alcançou, nos últimos cinco anos, resultados positivos de celeridade, eficácia e orçamentário.**

O Senhor receberá todos os esclarecimentos necessários antes e no decorrer da pesquisa e lhe asseguramos que seu nome não aparecerá, sendo mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo, salvo havendo expresso consentimento em sentido oposto.

A sua participação será por meio de entrevista/questionário com tempo estimado para realização de 01 (uma) hora. Informamos que o Senhor pode se recusar a responder a qualquer questão, podendo desistir de participar da pesquisa em qualquer momento sem nenhum prejuízo para o senhor.

Sua participação é voluntária, isto é, não há pagamento por sua colaboração.

Os resultados da pesquisa serão divulgados no Instituto Brasileiro de Direito Público (IDP), podendo ser publicados posteriormente. Os dados e materiais utilizados na pesquisa ficarão sob a guarda do pesquisador.

Caso o Senhor tenha qualquer dúvida em relação à pesquisa, por favor telefone para Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz (orientador da pesquisa), no IDP, telefone: (61) 99221-7422.

Este projeto foi Aprovado pela Escola de Administração Pública do Instituto Brasileiro de Direito Público – IDP. As dúvidas relacionadas à assinatura do TCLE ou os direitos do sujeito da pesquisa podem ser obtidos pelo telefone: (61) 3535-6565.

Este documento foi elaborado em duas vias, uma ficará com o pesquisador responsável e a outra com o sujeito da pesquisa.

Autorizo a divulgação de meu nome na pesquisa.

Não autorizo a divulgação de meu nome na pesquisa.



 Luis Felipe Salin Monteiro



 Pesquisador Responsável
 Maximiliano Pereira de Carvalho

Brasília, 18 de Abril de 2019.

ANEXO 3

ROTEIRO-BASE DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA EM PROFUNDIDADE

Roteiro de entrevista aprofundada – Luis Felipe Salin Monteiro
 (Modelo neutro de entrevista aberta com informante-chave)

1- Apresentar a pesquisa e o objetivo (e temas) da entrevista, de forma direta e transparente;

2- *_Script_* da entrevista (buscando resposta ao problema, com aquisição de novos conhecimentos e dando espaço para possíveis *_insights_*):

- a. Qual o contexto (político-econômico-social-histórico) da implementação do e-GOV no Brasil?
- b. Quais suas percepções sobre esse período de mudança?
- c. Qual sua opinião geral sobre a transformação digital dos serviços públicos (no contexto de alteração do meio físico para o eletrônico)?
- d. Algum estudo foi levado em consideração no estabelecimento da política pública?
- e. Das óticas de celeridade e eficácia dos serviços públicos; e na esfera orçamentária, o senhor vê ganhos?
- f. O sr. Conhece algum caso de sucesso envolvendo transformação digital de serviços na iniciativa privada?

3- Perguntas complexas/sensíveis ficarão para o final da entrevista:

a. Poderia comentar sobre o diálogo do Poder Judiciário junto ao Poder Executivo no que diz respeito à Política Pública de transformação digital dos serviços públicos?

b. A transformação digital do serviço público “entrega da prestação jurisdicional”, no contexto do Governo eletrônico, alcançou, nos últimos cinco anos, resultados positivos de celeridade, eficácia e orçamentário?

c. Qual sua opinião sobre o fato de existirem, no Judiciário, 47 sistemas de tramitação de processo eletrônico? E sobre a determinação de uso de apenas um, o PJe?

4- Antes de encerrar, indagar se o entrevistado quer acrescentar algo.

APÊNDICES