

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPAD**

MARCIA REGINA MARTELOZO CASSITAS HINO

**TECNOLOGIA NA PRÁTICA DO SISTEMA JUDICIAL NO BRASIL:
A AUTOMAÇÃO DO PROCESSO**

CURITIBA

2013

MARCIA REGINA MARTELOZO CASSITAS HINO

**TECNOLOGIA NA PRÁTICA DO SISTEMA JUDICIAL NO BRASIL:
A AUTOMAÇÃO DO PROCESSO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração pelo Curso de Mestrado em Administração da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Orientadora: Professora Doutora Maria Alexandra Viegas Cortez da Cunha

CURITIBA

2013

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central

H663t Hino, Marcia Regina Martelozo Cassitas
2013 Tecnologia na prática do sistema judicial no Brasil : a automação do
processo / Marcia Regina Martelozo Cassitas Hino ; orientadora, Maria
Alexandra Viegas Cortez da Cunha. – 2013.
109 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná,
Curitiba, 2013
Bibliografia: f. 96-103

1. Administração. 2. Poder judiciário - Brasil. 3. Processos. 4. Tecnologia
da informação. 5. Automação. I. Cunha, Maria Alexandra, 1963-. II. Pontifícia
Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em
Administração. III. Título.

CDD 20. ed. – 658

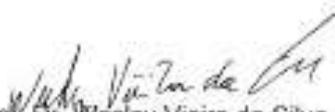
TERMO DE APROVAÇÃO

**TECNOLOGIA NA PRÁTICA DO SISTEMA JUDICIAL NO BRASIL:
A AUTOMAÇÃO DO PROCESSO**

Por

MARCIA REGINA MARTELOZO CASSITAS HINO

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



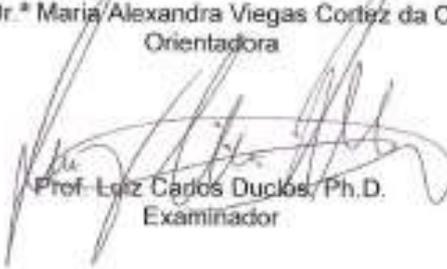
Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração



Prof.ª Dr.ª Maria Alexandra Viegas Cortez da Cunha

Orientadora



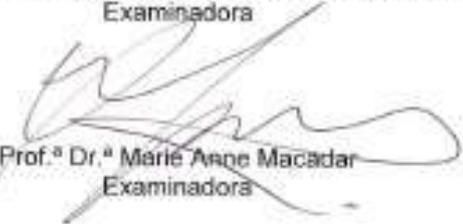
Prof. Luiz Carlos Duckos, Ph.D.

Examinador



Prof.ª Dr.ª Dilmeire Sant'Anna Ramos Vosgerau

Examinadora



Prof.ª Dr.ª Marie Anne Macadar

Examinadora

Dedico este trabalho a DEUS, por me mostrar o caminho da sabedoria. A meu marido, pela eterna compreensão, estímulo e companheirismo. A meus pais, eterna fonte de inspiração. E a minha orientadora, a quem me espelho academicamente.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - TAM (<i>TECHNOLOGY ACCEPTANCE MODEL</i>)	16
FIGURA 2 - MODELO DA DUALIDADE DA ESTRUTURA	21
FIGURA 3 - COMPONENTES DO MODELO ESTRUTURACIONAL DA TECNOLOGIA.....	24
FIGURA 4 - ADOÇÃO DA TECNOLOGIA NA PRÁTICA	28
FIGURA 5 - SOLUÇÃO CONCEITUAL PLURALISTA E MULTINÍVEL.....	31
FIGURA 6 - ESTRUTURA DO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO.....	43
FIGURA 7 - REDE ESQUEMA INTERPRETATIVO	51
FIGURA 8 - RESUMO ESQUEMA INTERPRETATIVO	57
FIGURA 9 - REDE MECANISMO DE NEGOCIAÇÃO FONTE: O AUTOR	59
FIGURA 10 - RESUMO MECANISMO DE NEGOCIAÇÃO FONTE: O AUTOR	65
FIGURA 11 - REDE TECNOLOGIA NA PRÁTICA FONTE: O AUTOR	66
FIGURA 12 - ESQUEMA INTERPRETATIVO X TECNOLOGIA NA PRÁTICA.....	76
FIGURA 13 - RESUMO TECNOLOGIA NA PRÁTICA.....	94

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - DADOS DOS ENTREVISTADOS.....	39
TABELA 2 - VOLUME DE TRABALHO DO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO.....	44

RESUMO

O objetivo do trabalho é analisar o uso da tecnologia como prática na rotina de desembargadores, juízes e advogados no contexto da mudança tecnológica de informatização do processo judicial no Brasil. A análise sustenta-se na ótica da teoria da estruturação proposta por Giddens (1984), expandida para o ambiente tecnológico por Orlikowski (2000) e aprimorada no modelo de Pozzebon e Diniz (2012), o qual analisa a adoção do uso da tecnologia conforme grupos, percepções e contexto onde estão inseridos. Análise qualitativa é realizada com base em dados coletados, principalmente, por meio de entrevistas a desembargadores, juízes e advogados das Justiças Federal, Estadual e Trabalhista, e por meio da análise documental em sites na internet e documentos do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Foi possível identificar pressupostos e expectativas que suportaram a negociação do uso do processo judicial eletrônico brasileiro, na qual se destacam a celeridade processual e a melhora do serviço jurisdicional prestado. Entre os mecanismos de negociação identificou-se a imposição por parte do Poder Judiciário e a necessidade de uso por parte dos escritórios de advocacia. Diversas práticas emanaram do uso do processo judicial eletrônico que corroboram as expectativas que se destacaram. Algumas práticas são de maior impacto ao Direto, tais como a migração de atividades administrativas para advogados, o vácuo criativo e a rotina de trabalho ditado pelo sistema; enquanto que outras à tecnologia, por exemplo, a utilização de robôs para captura de informações, o exame de documentos digitais e a replicação de informações.

O trabalho apresenta contribuição prática ao exercício do direito, agregado à discussão dos paradoxos do uso de tecnologia da informação para aumento da produtividade, redução de custos, redução do número de pessoas e redução de trabalho. Por fim, o trabalho oferece uma contribuição teórica ao modelo de Pozzebon e Diniz (2012), com o objetivo de seu aprimoramento.

Palavras Chave: Tecnologia na Prática. Processo Judicial Eletrônico. Poder Judiciário. Teoria da Estruturação.

ABSTRACT

The objective of this document is to analyze the use of technology as routine practice in justices, judges and lawyers in the context of technological change of the judicial process computerization in Brazil. The analysis rests on the perspective of structuration theory proposed by Giddens (1984), expanded to the technological environment by Orlikowski (2000) and improved in the Pozzebon and Diniz (2012) model, which analyzes the use of technology adoption according to groups, perceptions and context. Qualitative analysis is performed based on data collected mainly through interviews with judges, lawyers and judges of Federal, State and Labor Justices, and through documentary analysis, websites, and documents of the National Council of Justice (CNJ).

It was possible to identify assumptions and expectations which bore the use negotiation of the Brazilian judicial lawsuit automation, which highlights the celerity and the judicial service improvements. Among the negotiation mechanisms it was identified the judiciary imposition and the need of use by law firms. Several practices emanated from the use of electronic court proceedings which corroborate the expectations that stood out. Some practices have a greater impact to the exercise of the law, such as the migration of administrative activities to lawyers, the creative vacuum and the work routine dictated by the system, while other have impact to the technology, for example, the use of robots for information capture, examination digital documents and information replication.

The paper presents the practical exercise of the law, added to the discussion of the paradoxes of the information technology use to increase productivity, reduce costs, reduce the number of people and reducing labor input. Finally, the paper offers a theoretical contribution to the Pozzebon and Diniz model (2012), with the purpose of its improvement.

Keywords: Technology in Practice. Electronic Judicial Lawsuit. Judiciary. Theory of Structuration.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. PROBLEMATIZAÇÃO	13
1.2. OBJETIVOS	13
1.3. JUSTIFICATIVA	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	15
2.1. ADOÇÃO DE TECNOLOGIA	15
2.2. TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO.....	19
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	33
3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	33
3.1.1. Perguntas de Pesquisa	33
3.1.2. Definição Constitutiva (DC) e Definição Operacional (DO)	34
3.2. DELINEAMENTO DA PESQUISA	36
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	42
4.1. SISTEMA JUDICIAL BRASILEIRO	43
4.2. HISTÓRICO DO USO DE TECNOLOGIA NO SISTEMA JUDICIAL BRASILEIRO	47
4.3. ESQUEMAS INTERPRETATIVOS.....	51
4.4. MECANISMOS DE NEGOCIAÇÃO.....	59
4.5. TECNOLOGIA NA PRÁTICA	66
5. CONCLUSÃO	95
REFERÊNCIAS.....	99
APÊNDICE 1 – ROTEIRO ENTREVISTA COMPLETA.....	107
APÊNDICE 2 – ROTEIRO ENTREVISTA RESUMIDA	108
APÊNDICE 3 – FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS	109
APÊNDICE 4 – REDE COMPLETA DO ESQUEMA INTERPRETATIVO	110
APÊNDICE 5 – REDE COMPLETA DO MECANISMO DE NEGOCIAÇÃO.....	111
APÊNDICE 6 – REDE COMPLETA DA TECNOLOGIA NA PRÁTICA	112

1. INTRODUÇÃO

O sistema judicial brasileiro está passando por um momento de transformação com a informatização do processo judicial, cujo objetivo é promover uma justiça mais ágil, célere e, portanto, mais eficiente. Em um cenário de avanço da tecnologia e disseminação do computador, o Poder Judiciário tem que lidar com um volume crescente de processos a serem distribuídos e julgados. Números do Poder Judiciário brasileiro¹ apontam para o crescimento de 10,6% de processos em trâmite no ano de 2012, atingindo volume de 92,2 milhões de ações naquele ano. Com o intuito de buscar a qualidade e eficiência em seus serviços, o Poder Judiciário vem adotando a informatização dos processos, transformando-os em processos eletrônicos, objetivando obter agilidade na distribuição e tramitação dos processos, e o aumento na produção de julgados, além da eliminação do trâmite em papel.

Em 2004, o Tribunal Regional Federal da 4^o Região autorizou a implantação de um sistema eletrônico, dando início ao que se chamou mais tarde de “virtualização” dos processos judiciais, e, em 2006, a Lei 11.419/2006 foi sancionada dispondo sobre a informatização do processo judicial.

A informatização do processo exige mudança tanto para as partes do processo quanto para o Poder Judiciário. Na prática do judiciário, as ações estão ancoradas na utilização do papel, e tem suas bases alteradas com a adoção de processos virtuais, extinguindo, assim, a utilização e armazenamento de informações físicas.

Tornou-se irreversível a informatização dos processos judiciais, e os diversos tribunais do país que compõem a estrutura do Poder Judiciário passaram, gradativamente, a implantar o processo eletrônico para as novas ações judiciais (ALVARES, 2012). No início, cada tribunal tinha autonomia para escolher seu próprio sistema, o que culminou mais tarde numa desordem, obrigando o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) a definir um sistema padrão a ser utilizado em todas as instâncias do Poder Judiciário brasileiro, em

¹ Disponível em <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/26625:numero-de-processos-em-tramite-no-judiciario-cresce-10-em-quatro-anos> Acessado em 31/10/2013.

substituição aos diferentes sistemas implementados, sendo 40 sistemas ativos só nos tribunais da Justiça do Trabalho².

Com o processo eletrônico não é mais possível exercer a advocacia sem o uso da tecnologia, o que alterou de forma significativa a rotina do Poder Judiciário brasileiro e dos escritórios de advocacia. Enquanto alguns agentes do Poder Judiciário apoiam e acreditam no potencial das mudanças em curso, outros as questionam, argumentando que o processo eletrônico “é a informatização da burocracia”.³ Faz-se necessário entender como se dá a adoção de tecnologia no Poder Judiciário, a maneira como ela se operacionaliza na prática, bem como a maneira como ela é vista e entendida pelos agentes do sistema judicial brasileiro, incluindo desembargadores, juízes e advogados.

Por meio desta investigação, quer-se identificar a forma como a tecnologia como prática se apresenta no contexto de mudança tecnológica do Poder Judiciário, dando subsídios para mapear o entendimento de tecnologia, regras formais ou informais, e, principalmente, o esquema interpretativo em relação à adoção da tecnologia no contexto judicial brasileiro.

O modelo de Pozzebon e Diniz (2012), fundamentado na Teoria da Estruturação é utilizada para guiar o entendimento da forma de uso e apropriação da tecnologia pelos agentes do sistema judicial brasileiro, com ênfase em como ocorre à interação entre o ator e a tecnologia. A análise da literatura considera que agentes e tecnologia não são independentes, mas que existe uma dualidade no relacionamento, a qual parte do argumento de que “as regras e os recursos esboçados na produção e na reprodução da ação social são, ao mesmo tempo, os meios de reprodução do sistema” (GIDDENS, 1984).

² Disponível em <http://www.tst.jus.br/web/rio20/processo-judicial-eletronico-da-jt> Acessado em 27/10/2013

³ Disponível em <http://www.conjur.com.br/2011-dez-19/processo-judicial-eletronico-informatizacao-burocracia-tribunais>, Acessado em 24/10/2013

1.1. PROBLEMATIZAÇÃO

Como ocorre o uso da tecnologia como prática na rotina de desembargadores, juízes e advogados no contexto da mudança tecnológica de informatização do processo judicial no Brasil?

1.2. OBJETIVOS

O objetivo desta pesquisa é analisar o uso da tecnologia como prática na rotina de desembargadores, juízes e advogados no contexto da mudança tecnológica de informatização do processo judicial no Brasil.

Os objetivos específicos definidos para atingir este objetivo geral são:

- a) Investigar como a mudança tecnológica no Poder Judiciário brasileiro influencia e é influenciada pelo uso da tecnologia como prática;
- b) Identificar os grupos sociais, esquemas interpretativos de cada grupo social e os mecanismos de negociação que influenciaram a adoção da tecnologia pelos agentes do sistema judicial brasileiro no contexto de mudança tecnológica;
- c) Analisar os comportamentos decorrentes da tecnologia na prática em um contexto de mudança tecnológica dos diferentes grupos sociais de agentes do sistema judicial brasileiro.

1.3. JUSTIFICATIVA

A publicação de um artigo de Orlikowski em 2000 sobre tecnologia como prática tornou-se referência para os pesquisadores no campo da tecnologia da informação que buscam estudar e aprofundar os conhecimentos a respeito do uso da tecnologia nas organizações e na sociedade. Embora o artigo tenha contribuído de forma significativa para o campo, ele ainda é um tema em discussão e investigação. A partir do trabalho desenvolvido pelo sociólogo Anthony Giddens (1984), Orlikowski (2000) elabora a sua contribuição no campo da tecnologia e Pozzebon, Diniz e Jayo (2009) experimentam em

diferentes contextos um modelo que ainda está em desenvolvimento (Pozzebon, Diniz, 2012)

Como justificativa teórica para este trabalho, que define a contribuição, quer-se o avanço do conhecimento sobre o uso do conceito de processos de estruturação e tecnologia.

O Poder Judiciário brasileiro é de extrema relevância para a preservação da ordem e desenvolvimento do país. A justificativa prática da pesquisa reside na necessidade de gestores e profissionais de TI no judiciário lidarem com aspectos diversos da adoção de tecnologia. As contribuições pretendidas residem em quatro aspectos centrais:

- a) Verificação da forma de uso e apropriação da tecnologia por agentes do sistema judicial brasileiro, identificando como ocorre a interação entre eles e a tecnologia como prática;
- b) Gerar conhecimento para poder ser utilizado como subsídios para o aprimoramento na apropriação de tecnologia no sistema judicial brasileiro;
- c) Interpretações mais acuradas sobre a atuação dos agentes do sistema judicial brasileiro ao desenvolver suas atividades com o uso da tecnologia;
- d) Fomentar o debate, trazendo perspectivas atuais sobre o assunto e gerando subsídios para o aprimoramento da apropriação de tecnologia pelo sistema judicial brasileiro.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

O referencial teórico-empírico visa explorar a Teoria da Estruturação e a dualidade dessa estrutura de Giddens (1984), a teoria estruturacional da tecnologia de Orlikowski (2000) e a estrutura conceitual multinível proposta por Pozzebon e Diniz (2012).

2.1. ADOÇÃO DE TECNOLOGIA

O uso de sistemas e tecnologias da informação tem sido cada vez mais frequente nos processos cotidianos. É importante saber compreender a maneira como as pessoas constroem um sentido a respeito dessas tecnologias, e como elas se integram no ambiente social.

Enquanto a tecnologia se apresenta com padrões, configurações e limitações, seus usuários buscam formas de trabalhar com isso, procurando identificar maneiras de utilizá-la para seus próprios propósitos e benefícios. Assim se dá o processo de adoção de tecnologias.

Usuários interagem com a tecnologia buscando encontrar um sentido e avaliando-a o tempo todo. O processo de adoção de uma tecnologia é único, progressivo e aberto, no qual aspectos sociais também exercem influência.

Diversos são os modelos utilizados para a compreensão do processo de adoção de tecnologia, todos com contribuições e limitações. Entre eles destacam-se:

- a) Teoria da Difusão da Inovação (TDI)
- b) Modelo de Aceitação da Tecnologia (TAM)
- c) Teoria Institucionalista
- d) Modelo Estruturacional de Tecnologia

A Teoria da Difusão da Inovação é a mais aplicada no estudo da difusão de uma nova tecnologia (HUFF; MUNRO, 1985; COOPER; ZMUD, 1990; MOORE; BENBASAR, 1991; AGARWAL; PRASAD, 1998; MUSTONEN-OLLILA; LYYTNEN; 2003). Segundo Rogers (1995), uma inovação tende a ser adotada de forma lenta, iniciando-se por usuários com perfil de entusiastas e pioneiros. À medida que a inovação é vista como algo positivo e benéfico, a lista de adeptos começa a crescer. É importante diferenciar a definição de

difusão da definição de adoção. Para Rogers (1995), “difusão é o processo pelo qual uma inovação é comunicada por certos canais ao longo do tempo, entre os membros de um sistema social”, enquanto que a adoção envolve a decisão do uso pleno do que se chama inovação. Segundo o autor, as inovações percebidas pelos usuários ajudam a explicar a taxa de adoção.

Algumas limitações a essa teoria são feitas pelo próprio Roger (1995), dentre as quais:

- a) Existência de um pressuposto de que toda tecnologia deve ser adotada em sua plenitude, por todos os usuários, o mais rápido possível e com o mínimo de rejeição;
- b) Ao fato de se assumir que a inovação se deve somente à ação do usuário sem interferência do sistema no qual ele faz parte;
- c) Análise superficial dos elementos relacionados à política, poder e processo decisório em relação à inovação.

O Modelo de Aceitação de Tecnologia foi o modelo mais aplicado em relação à aceitação e utilização de sistemas na área de Sistemas de Informação nos anos 90 (VENKATESH, 2000). Para Davis (1989), o modelo busca explicar a utilização de sistemas de informação por meio de dois pilares significantes:

- a) A utilidade percebida;
- b) A facilidade de uso percebida.



Figura 1 - TAM (Technology Acceptance Model)

Fonte: Davis et al, 1989

Davis (1989) define utilidade percebida como “o grau com que uma pessoa acredita que o uso de um sistema específico poderia melhorar o seu desempenho no trabalho”, enquanto que facilidade de uso percebido é o “grau em que uma pessoa acredita que o uso de um sistema específico seria livre de esforço”. Dessa maneira, como mostra a Figura 1, ambos direcionam para o uso efetivo da tecnologia.

O modelo também recebe algumas críticas:

- a) Visão individualista, na qual o indivíduo é o centro da decisão sobre a adoção ou não da tecnologia, deixando o contexto social e organizacional em segundo plano;
- b) O foco, no qual o elemento central da aceitação é quanto o novo sistema ou tecnologia irá ajudar a melhorar o desempenho individual, o que possibilitará almejar promoções (SACCOL, 2005);
- c) A controvérsia, na qual ao mesmo tempo em que o indivíduo é o centro da decisão da adoção ou não da tecnologia, ele também é colocado como uma barreira para o uso de TI nas organizações.

No que tange à Teoria Institucionalista, demonstra-se que, por detrás da organização formal, há elementos não racionais que podem prevalecer em certas decisões. Demonstra também que os agentes dentro de uma organização se baseiam na legitimação de suas ações e decisões de acordo com padrões socialmente impostos:

Organizações tendem a incorporar práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados prevalecentes a respeito do trabalho organizacional e institucionalizados na sociedade. Organizações que assim o fazem aumentam a sua legitimação e suas possibilidades de sobrevivência, independente da eficácia imediata das suas práticas e procedimentos adquiridos (MEYER, ROWAN, 1977).

Assim, a Teoria Institucional mostra que as ações organizacionais podem ser guiadas por objetivos individuais ou sociais, independentemente de critérios objetivos, racionais ou de eficiência (SACCOL, 2005).

Embora a Teoria Institucional amplie consideravelmente a visão do processo de adoção de novas tecnologias se comparadas à Teoria da Difusão da Inovação (TDI) e ao Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM), oferecendo uma visão mais crítica, ela não fica imune a algumas limitações:

- a) Maior foco nas instituições e influências externas com pouco subsídio para o indivíduo, operador da tecnologia;
- b) Não considera que os tomadores de decisão podem, de alguma maneira, não ser influenciados por pressões institucionais.

A Teoria Institucional relaciona-se com a Teoria da Estruturação (GIDDENS,1984) que, por sua vez, é a base para a elaboração do Modelo Estruturacional de Tecnologia proposto por Orlikowski (1992).

O Modelo Estruturacional de Tecnologia parte de um pressuposto mais social, que considera que a estrutura e a agência humana não são independentes ou conflitantes, mas constituem uma dualidade que interage mutuamente: “as regras e os recursos esboçados na produção e na reprodução da ação social são, ao mesmo tempo, os meios de reprodução do sistema” (GIDDENS, 1984). O autor argumenta que as estruturas não emergem simplesmente de ações humanas subjetivas, elas também são objetivas, pois proveem as condições para que a ação humana ocorra: as pessoas formatam o mundo de forma ativa, ao mesmo tempo em que são por ele formatadas (GIDDENS, 1984).

O Modelo Estruturacional de Tecnologia apresentado por Orlikowski (1999) permite a análise do uso da tecnologia *versus* a tecnologia como prática, suportado pelas facilidades fornecidas pela tecnologia, as normas associadas com o uso da tecnologia e o esquema interpretativo da tecnologia e suas características.

Algumas críticas também são reservadas ao Modelo Estruturacional de Tecnologia:

- a) A imaterialidade das estruturas, as quais existem somente por meio de ações humanas (GIDDENS, 1984), sendo qualquer tentativa de apresentar estruturas como embutidas, ou instanciadas na tecnologia, inconsistente com a teoria (DE SANCTIS; POOLE, 1994; ORLIKOWSKI, 1992);
- b) O fato de o modelo não desconsiderar que a estrutura pode, muitas vezes, restringir a ação humana de uma forma muito mais forte, moldando a ação a seus interesses;
- c) A dificuldade na aplicabilidade em pesquisas empíricas (JONES et al., 2004; JONES; KARSTEN, 2003; POZZEBON; PINSONNEAULT, 2005), uma vez que ele requer um nível de abstração superior às outras teorias apresentadas.

Considerando as teorias e modelos apresentados, acreditando ser necessário adotar uma visão aberta e profunda na análise da forma como a tecnologia é aplicada em contextos sociais e organizacionais, e partindo do entendimento que a informatização do Poder Judiciário altera a maneira como os agentes do sistema judiciário brasileiro são influenciados pelo uso da tecnologia, ao mesmo tempo em que alteram a composição da solução de informatização, optou-se por utilizar o Modelo Estruturacional de Tecnologia, como base para o estudo.

2.2. TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO

Com o propósito de verificar aspectos sociais e organizacionais relacionados à informatização do processo judicial brasileiro, optou-se por utilizar a Teoria da Estruturação, que "tem a tarefa de fornecer concepções da natureza da atividade social humana e do agente humano" (GIDDENS, 1989), combinada com a adaptação para a tecnologia feita por Orlikowski (1992).

Os pontos principais da Teoria da Estruturação são os conceitos de estrutura e agência, bem como a dualidade desse relacionamento. Por estruturação, Giddens (1984) compreende o processo de intermediação prática entre ação e estrutura. Nesse processo, cada ação de agentes específicos se apoia numa estrutura que a possibilita, mas ao mesmo tempo dita certas regras e com isso limita as possibilidades de ações. Os agentes sociais relacionam-se em seu agir a estruturas, assim produzindo-as ou reproduzindo-as ao longo do tempo. A estrutura social existe, mas sua perpetuação depende das ações dos agentes; se há uma mudança nas ações pode haver também, em decorrência, uma mudança na estrutura (ALBUQUERQUE, 2009).

Também segundo Albuquerque (2009), ação significa, nesse contexto, a intervenção – meio consciente, meio inconsciente – no mundo social, de forma estabilizante ou desestabilizante. Estruturas são realidades institucionais e duradouras, mas também modificáveis. Elas podem apresentar-se de formas muito variadas, como, por exemplo, rotinas, leis, métodos de administração aplicados em organizações, instruções organizacionais, hábitos recebidos e aceitos, equilíbrios de interesses não mais colocados em questão, assim como

metáforas, visões e ideais. Estruturas em uma organização constituem, assim, uma realidade operacional, a qual mediante as ações de seus agentes é continuamente confirmada ou colocada em xeque – esta última situação implicando em mudança e desenvolvimento.

A estrutura pode ser vista como um "conjunto de relações de transformação, organizado como propriedades de sistemas sociais" (GIDDENS, 1989) ou como regras e recursos. Por meio das ações dos agentes sociais dá-se a constituição da sociedade, sua produção e reprodução. Os sistemas são "relações reproduzidas entre agentes ou coletividades, organizadas como práticas sociais regulares de agentes humanos, reproduzidas no tempo e no espaço" (GIDDENS, 1989).

Conforme apresentado por Albuquerque (2009), a Teoria da Estruturação de Giddens complementa, assim, a perspectiva orientada a agentes com uma perspectiva orientada a estruturas. Ações passadas cristalizadas em estruturas tornam-se assim visíveis, e nelas estão incorporadas também estruturas de poder que não podem ser mudadas arbitrariamente a qualquer momento.

Giddens (1989 *apud* RODRIGUES FILHO, 2003) desenvolveu o modelo que trata da estrutura como estruturas formadas, reproduzidas e modificadas por meio do relacionamento recíproco da ação e da estrutura. Nessa visão, as estruturas são constituídas e constitutivas, e devem ser entendidas como uma dualidade (GIDDENS, 1989; RANSON et al, 1980). Enfatiza-se o caráter recursivo das atividades humanas consideradas práticas sociais. Os agentes e as ações que complementam a estrutura geram uma rotina de criação e reprodução dos contextos sociais que influenciam novas ações.

Adicionalmente, Giddens (1984 *apud* ALBUQUERQUE, 2009) comenta que estruturas são, portanto, o meio - a mídia - e o resultado da ação: "De acordo com a noção da dualidade da estrutura, as propriedades estruturais de sistemas sociais são ao mesmo tempo o meio e o resultado das práticas que elas organizam recursivamente". Essa inter-relação entre ação e estrutura é, portanto, denominada por Giddens, como dualidade da estrutura. Organizações, entendidas como sistemas de ação organizada, reproduzem-se mediante a ação de agentes competentes em direção a objetivos. Os agentes relacionam-se em suas interações com um conjunto de regras e recursos, por

exemplo, com os procedimentos estabelecidos de registro contábil e de controle, e confirmam ou modificam as estruturas – como as estruturas hierárquicas organizacionais – ao reconhecê-las ou não em sua ação. Nesse processo, os agentes agem de forma reflexiva, isto é, vinculando em suas ações passado, presente e futuro e o comportamento de outros, assim como estruturas. Simultaneamente, agem esses agentes recursivamente sobre as estruturas e as perpetuam exatamente por meio dessas ações.

A Teoria da Estruturação de Giddens (1989) descreve que a estrutura das relações sociais é tanto o meio como o resultado da ação ou agência:

A constituição de agentes não são dois conjuntos de fenômenos dados independentemente - um dualismo - mas representam uma dualidade. De acordo com a noção de dualidade da estrutura, as propriedades estruturais de sistemas sociais são, ao mesmo tempo, meio e fim das práticas que elas recursivamente organizam.

O modelo da dualidade da estrutura é composto por dois elementos principais: a estrutura e a interação - ação humana - possuindo três modalidades de vínculo entre elas: esquemas interpretativos, facilidades e normas. A estrutura é representada por três dimensões: significação, dominação e legitimação. A interação - ação humana - é constituída pelas dimensões: comunicação, poder e sanção. Cada uma dessas dimensões encontra seus correspondentes nos dois domínios. A Figura 2 mostra que a vinculação entre os elementos é estabelecida pelas três modalidades: os esquemas interpretativos, as facilidades ou recursos e as normas, consolidando o modelo da dualidade da estrutura proposto por Giddens em 1989.

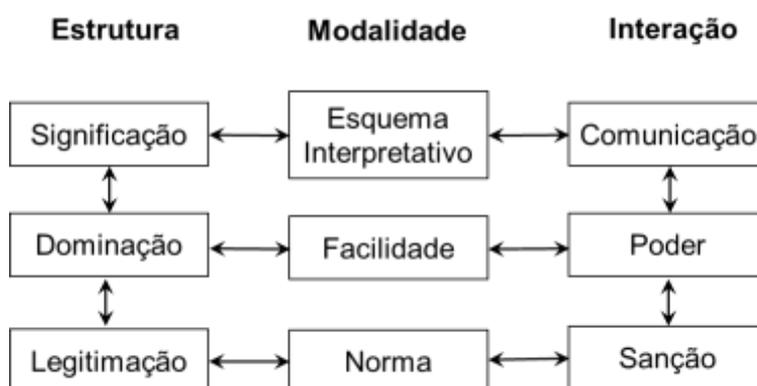


Figura 2 - Modelo da Dualidade da Estrutura
Fonte: Giddens, 1989

Na interpretação de Junquillo (2003), **esquemas interpretativos** expressam o conjunto de conhecimento padronizado e compartilhado dos agentes sociais acerca da realidade, e permite a eles compartilhar, interpretar e comunicar significados nos processos de interação cotidiana. Dessa maneira, esquemas interpretativos representam os condicionamentos do elemento estrutural, isto é, comportam significados que dizem respeito a regras sociais que, ao mesmo tempo, informam, restringem, bem como tornam possível a comunicação no nível da interação. São esses esquemas interpretativos que irão prover estruturas de significação (ORLIKOWSKI; ROBEY, 1991).

Facilidades ou recursos são interpretados como modalidades que se referem aos meios que os agentes utilizam como forma de alcançar objetivos e resultados de interesse. É por meio dessas facilidades que o poder, na dimensão interação, é exercido. De acordo com Giddens (1979, 1989), o poder é tomado como a capacidade dos agentes, por meio de sua ação, de transformar a realidade na qual se inserem, ou seja, de suas habilidades para fazer a diferença ou agir de uma maneira ou de outra. O exercício do poder reafirma, pelo ponto de vista da estrutura, a dominação na vida em sociedade. Sistemas sociais possuem diferenciação na distribuição de seus recursos, o que constitui o mecanismo de dominação e poder.

Normas referem-se aos conjuntos de regras, códigos e convenções que orientam a conduta humana, definindo direitos e obrigações, o que é certo ou errado, constituindo-se como ordem moral no domínio da interação. É importante observar que regras tanto facilitam como restringem a ação social, não possuindo, portanto, caráter determinista em relação a esta última. As normas, no domínio da estrutura, permitem a legitimação da ordem e sua sanção pelos agentes, reforçando uma ordem pela tradição, rituais e práticas de socialização. Assim, elas são responsáveis pela articulação, bem como pela sustentação de comportamentos legitimados institucionalmente, reforçando ordens normativas na vida social cotidiana (JUNQUILHO, 2003).

É importante comentar que a estrutura não constitui uma entidade material. Recursos materiais, como a tecnologia, só influenciam as práticas sociais quando são incorporados em processos de estruturação. A estrutura é produzida e reproduzida em todos os momentos de ação humana (SACCOL, 2005).

Através dos anos, diversos estudos corroboraram esse modelo proposto por Giddens (BARLEY, 1986; DE SANCTIS; POOLE, 1994; JUNQUILHO, 2003; RODRIGUES FILHO, 2003; RODRIGUES, 2008; PETERS, 2008, OLIVEIRA, 2010; TEIXEIRA; COSTA, 2012). Jones e Karsten (2003) mapearam mais de 250 artigos dessa teoria no contexto de tecnologia da informação.

Guiddens (1989) não fez nenhuma menção ao papel da tecnologia da informação na inter-relação entre estrutura e agência. Portanto, Orlikowski (1992) estendeu a Teoria da Estruturação proposta por Giddens (1989) e definiu a teoria estruturacional da tecnologia, com o seu conceito fundamentado na dualidade da tecnologia, para que fosse possível a análise da interação entre tecnologia e organização. Sob essa ótica, a tecnologia é criada e alterada pela ação humana e ainda é usada por humanos para executar alguma ação.

Orlikowski (1992) estende a teoria de Giddens argumentando que:

- a) Tecnologia é um resultado da ação humana - projeto, desenvolvimento, apropriação e modificação;
- b) Tecnologia é um meio da ação humana. Dessa maneira, a tecnologia é tanto facilitadora quanto limitadora;
- c) Ação humana é modelada pelo contexto organizacional, e as circunstâncias sociais nas quais uma tecnologia é construída influenciam sua forma e funcionamento;
- d) A ação humana, através do uso da tecnologia, influencia as propriedades institucionais para reforçá-la - mais comum - ou para transformá-la - menos frequente.

Outro conceito destacado por Orlikowski (1992) é o da flexibilidade interpretativa da tecnologia (BIJKER, 2001), o qual apresenta que interação entre pessoas e tecnologia é um processo vivo e dinâmico, sofrendo influência dos agentes humanos, das características da tecnologia e do contexto onde se encontram. Dessa maneira, uma mesma tecnologia pode ser interpretada e conseqüentemente implementada de forma diferente por diferentes agentes em diferentes contextos (BARLEY, 1986).

A autora, porém, destaca alguns limites quanto à flexibilidade interpretativa da tecnologia:

Enquanto a noção de flexibilidade interpretativa reconhece que há flexibilidade no desenho, uso e interpretação da tecnologia, os fatores influenciando nela, nos permitem reconhecer que a flexibilidade interpretativa de uma dada tecnologia não é infinita. Por um lado, ela é restringida pelas características materiais dessa dada tecnologia. Tecnologia é, em determinado nível, física em sua natureza e dessa forma limitada pelo estado da arte de seus materiais componentes, energia, dentre outras coisas. Por outro lado, ela é restringida pelos contextos institucionais (estruturas de significação, legitimação e dominação) e pelos diferentes níveis de conhecimento e poder que afetam os agentes durante o desenho e uso da tecnologia (ORLIKOWSKI, 1992).

Da mesma forma, apresenta algumas limitações para a amplitude da agência humana no processo de interação com a tecnologia:

[...] é importante ter em mente que o uso recorrente de uma tecnologia não é infinitamente maleável. Dizer que seu uso é situado, porém não confinado a opções predefinidas, não significa dizer que ele esteja aberto a toda e qualquer possibilidade. As propriedades físicas dos artefatos asseguram que haverá condições limitadoras na forma como fazemos uso deles (ORLIKOWSKI, 2000).

O modelo estrutural da tecnologia definido por Orlikowski (1992) compreende três dimensões: agentes humanos ou agentes, a tecnologia ou artefato e propriedades institucionais, que são características institucionalizadas dos sistemas sociais (Figura 3).

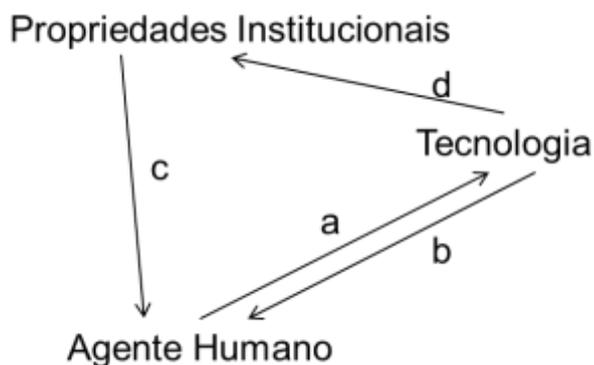


Figura 3 - Componentes do Modelo Estrutural da Tecnologia
Fonte: Orlikowski, 1992

A natureza do relacionamento entre as três dimensões é:

- a) O relacionamento “a” – agente humano x tecnologia – diz respeito à tecnologia como produto da ação humana, ou seja, a tecnologia é um resultado da ação humana, tais como design, desenvolvimento, apropriação e modificação;
- b) O relacionamento “b” – tecnologia x agente humano – apresenta tecnologia como um meio da ação humana. A tecnologia facilita e restringe a ação humana por meio do uso de esquemas interpretativos, facilidades - ou recursos - e normas;
- c) O relacionamento “c” – propriedades institucionais x agente humano – exhibe a influência das condições institucionais da interação com a tecnologia. A interação com a tecnologia faz uso do conhecimento, recursos e normas do agente humano, constituindo as estruturas de significação, dominação e legitimação;
- d) O relacionamento “d” – tecnologia x propriedades institucionais – reforça que a interação com a tecnologia influencia as propriedades institucionais de uma organização, podendo estas ser reforçadas ou modificadas como resultado dessa interação.

Sob essa perspectiva, a relação entre estruturas, ações e artefatos de tecnologia foi originalmente apresentada por Orlikowski como uma relação direta entre tecnologia e propriedades estruturais, ou seja, artefatos tecnológicos incorporariam estruturas construídas pelos desenvolvedores, as quais seriam apropriadas no momento do uso pelos usuários. Seguindo essa linha, portanto, estruturas sociais seriam transferidas para os artefatos tecnológicos no momento do seu desenvolvimento.

Para Rodrigues Filho (2003), o modelo estruturacional da tecnologia possui duas premissas básicas:

- a) Dualidade da tecnologia – a tecnologia sendo criada e modificada pela ação humana e, também, usada pelo homem para realizar alguma atividade;
- b) Flexibilidade interpretativa da tecnologia – é um atributo do relacionamento entre tecnologia e agentes humanos.

A dualidade da tecnologia é suportada por:

Tecnologia é o produto da ação humana, enquanto também assume propriedades estruturais. Ou seja, a tecnologia é fisicamente construída por agentes trabalhando em um dado contexto social, e a tecnologia é socialmente construída pelos agentes por meio de diferentes significados atribuídos a ela por estes, e dos diversos atributos que eles enfatizam e usam nela. Entretanto também é o caso de que uma vez desenvolvida e implantada, a tecnologia tende a tornar-se reificada e institucionalizada, perdendo assim sua ligação com os agentes humanos que a construíram ou lhe deram significado; por isso ela aparenta ser parte das propriedades estruturais objetivadas da organização. Agência e estrutura não são independentes. É a ação constante dos agentes humanos habitualmente fazendo uso de uma tecnologia que a objetifica e a institucionaliza. Portanto, se agentes modificam a tecnologia – fisicamente ou interpretativamente – a cada vez que fazem uso dela, ela não assumirá a estabilidade nem o caráter de “verdade dada como certa” que é requerido para sua institucionalização (ORLIKOWSKI apud Oliveira; Segatto, 2009)

Orlikowski (1992) também argumentava que se a tecnologia não altera a assimetria de poder, então ela está servindo para reforçar as propriedades institucionais da organização.

Em um novo estudo, Orlikowski (1999) propôs mudar a lente de visão considerando o uso da tecnologia como um processo por meio do qual os usuários são vistos como constituindo as estruturas tecnológicas que moldam sua interação com a tecnologia. Essa lente permite uma compreensão mais profunda e inovadora, na qual as pessoas se engajam com a nova tecnologia nas organizações e ao longo do tempo.

Segundo Tavares e Costa (2009), o conceito de estrutura deve ser entendido como um conjunto de regras e recursos, representados na prática social recorrente (GIDDENS, 1984). Os elementos da tecnologia não são sinônimos de estrutura, pois são externos à ação humana. Somente quando esses elementos são colocados em uso rotineiramente pode-se dizer que eles estruturam a ação humana, e dessa forma eles implicam em regras e recursos que constituem a prática social recorrente (ORLIKOWSKI, 2000).

Assim, Rodrigues e Costa (2006) argumentam que embora a tecnologia possa ter propriedades materiais e carregar símbolos, ela não possui uma estrutura, pois a estrutura só é formada na prática. Quando o homem interage regularmente com uma tecnologia, ele se envolve com as propriedades

materiais e simbólicas da tecnologia. A estrutura de uso da tecnologia é construída recursivamente, por meio da interação humana regular com certas propriedades da tecnologia, e configura, então, o conjunto de regras e recursos que moldam essa interação (ORLIKOWSKI, 2000).

Rodrigues e Costa (2006) defendem que essa visão por meio da prática é mais adequada ao entendimento do uso da tecnologia, pois não tem suposições sobre estabilidade, previsibilidade e completude relativa da tecnologia. O foco é nas estruturas que emergem à medida que as pessoas interagem recorrentemente com quaisquer propriedades da tecnologia que elas tenham em mãos, seja para construir, aprimorar, modificar ou inventar a tecnologia (ORLIKOWSKI, 2000).

Orlikowski (*apud* Fetzner e Freitas, 2009) amplia a perspectiva estruturacional ao propor um entendimento de que não existem estruturas tecnológicas externas ou independentes da ação humana incorporadas nas tecnologias, mas elas se constituem no uso recorrente das tecnologias, nas práticas cotidianas. A perspectiva busca explicar a emergência e mudança tanto em tecnologias como em seu uso. Uma ideia central é de que, embora as tecnologias possam incorporar propriedades materiais e simbólicas particulares, elas só constituem estruturas quando instanciadas na prática. Por meio da interação repetida com tecnologias, certas propriedades tornam-se implicadas num processo de estruturação, de forma que “a prática social recorrente resultante produz e reproduz uma estrutura particular de uso da tecnologia” (ORLIKOWSKI, 2000).

Orlikowski (2000) demonstra que os usuários improvisam e utilizam as tecnologias de maneiras novas e imprevistas com muita frequência. Por essa razão, ela conceitua a relação entre tecnologia e estrutura de forma diferente: estruturas não são incorporadas no artefato, mas sim emergentes a partir da utilização do artefato. Quando pessoas usam a tecnologia, as propriedades do artefato são utilizadas, apoiando-se ao mesmo tempo em suas capacidades, estruturas de poder e expectativas em relação à tecnologia e seu uso. A utilização da tecnologia é estruturada a partir das experiências, atribuição de significados, hábitos, e normas do artefato tecnológico, de forma que os novos padrões constituem regras e recursos, os quais estruturaram as futuras interações com a tecnologia. Salienta que somente com o uso repetitivo de

uma tecnologia é que as propriedades tecnológicas se tornam constituídas, assim como outros recursos e regras que moldam a ação (DOLCI, 2011). Ao longo do tempo constitui-se nesse processo uma estrutura em relação ao uso da tecnologia que Orlikowski denomina “tecnologia na prática” (Figura 4).

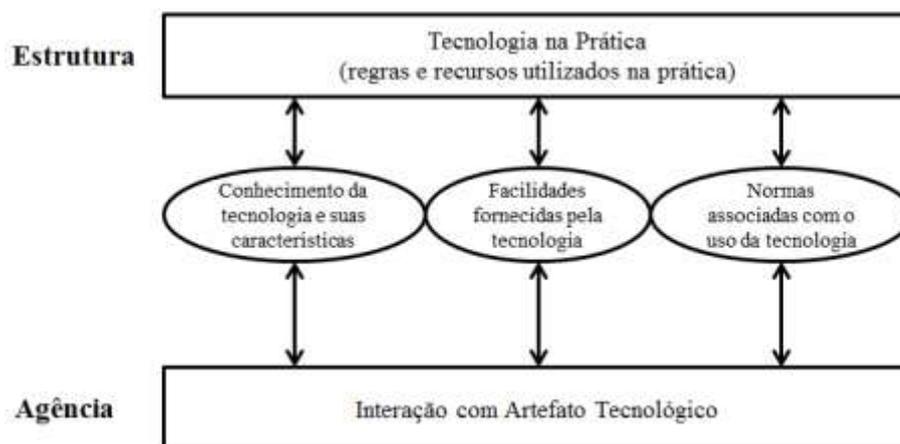


Figura 4 - Adoção da Tecnologia na Prática

Fonte: Orlikowski, 1999

Baseada nas ideias de Giddens, Orlikowski (2000) argumenta que sempre coexistirão dois aspectos da tecnologia: a tecnologia como artefato e a tecnologia na prática. A tecnologia é, por um lado, um fenômeno fisicamente organizado no tempo e no espaço. Ela tem propriedades culturais e materiais que transcendem à experiência de configurações individuais. Nesse aspecto, a tecnologia pode ser chamada de artefato tecnológico. Ao mesmo tempo, o uso da tecnologia envolve uma ordenação pessoal e uma versão editada do artefato tecnológico, que é experimentado distintamente por diferentes indivíduos, dependendo do momento e da circunstância. Esse aspecto é denominado tecnologia na prática (RODRIGUES; COSTA, 2006).

O importante desse posicionamento é que diferentes pessoas podem constituir diferentes tecnologias na prática com a mesma tecnologia. O fazem “em resposta a várias visões tecnológicas, habilidades, medos e oportunidades, influenciadas por interpretações específicas e contextos particulares específicos, e moldadas por uma diversidade de intenções e práticas para colaborar, resolver problemas, preservar status, melhorar a eficiência, apoiar processos de trabalho, aprendizado e improvisação”

(ORLIKOWSKI, 2000). A mudança das tecnologias na prática não é predeterminada e pode advir de influências ambientais, políticas, culturais, tecnológicas, pelo maior domínio da tecnologia, como resposta a erros ou problemas, por improvisação, etc. À medida que essas tecnologias enquanto prática são modificadas, as pessoas mudam recursos, normas e esquemas interpretativos, podendo constituir novas tecnologias (FETZNER, 2008).

Assim, embora a tecnologia possa ter propriedades materiais e carregar símbolos, ela não possui uma estrutura, pois a estrutura só é formada na prática. Quando o homem interage regularmente com uma tecnologia, ele se envolve com as propriedades materiais e simbólicas da tecnologia. Por meio da interação repetida, certas propriedades da tecnologia entram em processo de estruturação. A prática social recorrente produz e reproduz uma estrutura particular de uso de determinada tecnologia. A estrutura de uso da tecnologia é construída recursivamente, por meio da interação humana regular com certas propriedades da tecnologia, e configura, então, o conjunto de regras e recursos que moldam essa interação (ORLIKOWSKI, 2000; RODRIGUES; COSTA, 2006; FETZNER; FREITAS, 2009).

Tavares e Costa (2009) corroboram com Orlikowski (2000) e argumentam que a tecnologia na prática pode e é modificada à medida que a experiência do ator muda em valores, conhecimento, poder, motivação, tempo e circunstância. Portanto, a tecnologia nunca está estabilizada ou completa. A tecnologia continua a evoluir, a ser modificada, aprimorada, danificada, reconstruída, etc. Tipicamente, essas mudanças não são pré-determinadas ou previsíveis, mas implementadas por pessoas e sofrem influência de fatores competitivos, tecnológicos, políticos, culturais e ambientais.

Segundo Orlikowski (2000), a visão por meio da prática é adequada ao entendimento do uso da tecnologia, pois não tem suposições sobre estabilidade, previsibilidade e completude relativa da tecnologia. O foco é nas estruturas, que emergem à medida em que as pessoas interagem recorrentemente com quaisquer propriedades da tecnologia que elas tenham em mãos, seja para construir, aprimorar, modificar ou inventar a tecnologia. (TAVARES; COSTA, 2009)

Em tipos de tecnologia diferentes, contextos culturais e institucionais diferentes, o exame de significados e conexões afetivas dos usuários podem

oferecer diferentes explicações para as variações nas respostas estruturais atuadas pelos usuários nas tecnologias na prática. É importante ter presente que Orlikowski (2000) considera que o conhecimento sobre tipos de tecnologias na prática pode auxiliar pesquisadores e profissionais a entender como as pessoas vão usar as tecnologias e as diferentes consequências sob diferentes condições, também enfatizando a possibilidade inerente da mudança nas estruturas de tecnologia em todo uso (FETZNER, 2008).

A tecnologia na prática foi base de estudos de diversos pesquisadores no Brasil na última década de maneira a apoiar e facilitar a compreensão da maleabilidade da tecnologia, da forma como ela admite envolvimento humano e do fato de a tecnologia ser definida nas organizações com base nos valores dos indivíduos (RODRIGUES FILHO, 2003; DOLCI et al., 2004; STRAUSS; BELLINI, 2008; PORTO DE ALBUQUERQUE, 2008; TAVARES; COSTA, 2008; ALBUQUERQUE, 2009; FETZNER; FREITAS, 2009; MOTA, 2010, TAVARES, 2012). Dessa maneira, o estudo da tecnologia na prática mantém ampliando o conhecimento da dualidade da interação da estrutura *versus* ator no ambiente da tecnologia da informação.

Em 2009, Pozzebon et al (2009) propuseram uma infraestrutura conceitual multinível com o objetivo de atender interações complexas, e de diferentes níveis entre pessoas, grupos sociais, organizações e redes, a um patamar de comunidade e sociedade no estudo da tecnologia como prática.

A infraestrutura proposta combina quatro conceitos centrais: tecnologia na prática, mecanismos de negociação, grupos sociais e esquemas interpretativos, os quais são interligados por meio de três diferentes dimensões: contexto, o processo e o conteúdo.

Essa infraestrutura foi aprimorada por meio de doze diferentes estudos, culminando em uma solução apresentada por Pozzebon e Diniz (2012), a qual analisa as ações de uso da tecnologia conforme os grupos, percepções e contexto onde estão inseridos. Segundo os autores, essa forma de análise permite uma avaliação mais detalhada das ações e percepções dos atores humanos, sem negligenciar o contexto histórico no qual as ações foram tomadas e as percepções foram formadas (WALSHAM; SAHAY, 1999).

O **contexto** refere-se ao ambiente social onde a tecnologia está sendo implementada e usada. Inclui a identificação de grupos sociais diferentes e

relevantes. Também inclui a identificação de visões tecnológicas para cada grupo social, permitindo o reconhecimento de percepções, expectativas e interesses comuns e conflitantes, o qual é chamado de esquemas interpretativos. Permite a identificação de benefícios, forças, problemas e barreiras do uso da tecnologia.

O **processo** refere-se ao entendimento de como grupos sociais exercem e sofrem influência no processo de negociação de implementação e uso de uma nova tecnologia. Permite a análise de como grupos sociais diferentes e seus esquemas interpretativos influenciam na negociação de implementação e uso da tecnologia.

Diferentes interesses, perspectivas e condições em que grupos sociais interagem com a tecnologia irão influenciar o processo e resultados. Nesse cenário, a dimensão **conteúdo** demonstra a tecnologia na prática resultante do processo de negociação, ou seja, características da tecnologia e as consequências intencionais e não intencionais, conforme mostra a Figura 5.

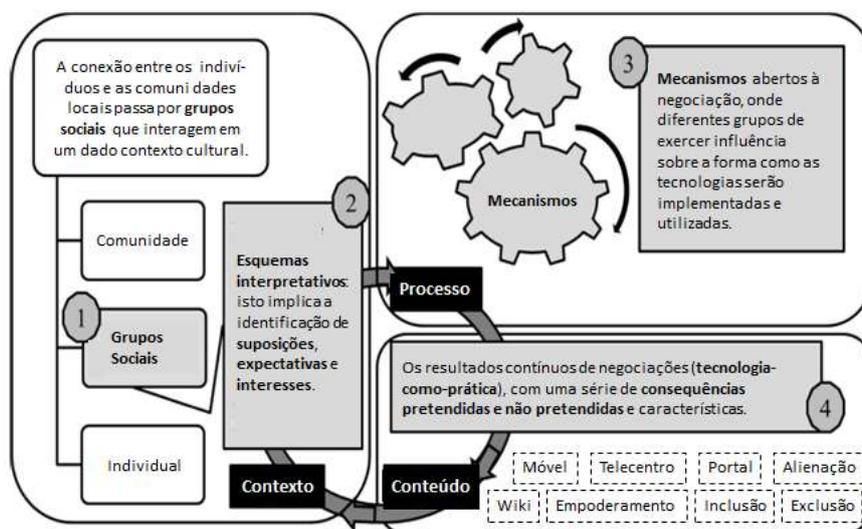


Figura 5 - Solução Conceitual Pluralista e Multinível

Fonte: Pozzebon e Diniz, 2012

Além das três dimensões de análise, a infraestrutura proposta é formada também por quatro conceitos principais:

- Grupos sociais** referem-se a grupo de pessoas que compartilham um conjunto de suposições sobre determinado assunto de interesse,

por exemplo, um espaço geográfico, uma classe social ou uma ocupação profissional;

- b) **Esquemas interpretativos** referem-se a interesses, suposições e expectativas que as pessoas possuem sobre uma tecnologia, incluindo não somente a natureza e função da tecnologia em si, mas condições, usos e consequências intencionais ou não intencionais do uso daquela tecnologia;
- c) **Mecanismos de negociação** referem-se ao entendimento de como grupos sociais exercem influência no processo de negociação para a implementação e uso da tecnologia;
- d) **Tecnologia como prática** refere-se à tecnologia como resposta às consequências e características intencionais e não intencionais geradas pela negociação. Pode surgir da emergência e da improvisação, ou seja, da maneira como as pessoas redefinem o significado, propriedades e aplicações de uma determinada tecnologia.

Considerando que a tecnologia pode ser interpretada, reinterpretada e negociada de diferentes formas, dependendo do esquema interpretativo dos grupos sociais, a tecnologia como prática pode emanar com formas não planejadas para seu uso (POZZEBON et al, 2012).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este tópico é dedicado à apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados para a investigação empírica do problema de pesquisa e dos objetivos formulados.

O trabalho está organizado em dois tópicos: a especificação do problema de pesquisa e a delimitação da pesquisa⁴.

3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O presente trabalho baseia-se na premissa de que o conhecimento compreendido como recurso tecnológico é dinâmico, situacional e embasado na agência humana. As estruturas não são incorporadas no artefato, mas surgem a partir da sua utilização. A utilização da tecnologia é influenciada pelas experiências, significados, hábitos e normas, de forma que os novos padrões constituem regras e recursos, os quais estruturam as futuras interações com a tecnologia.

Com base nessa premissa, e sustentado pelo referencial teórico apresentado, busca-se verificar neste trabalho como ocorre o uso da tecnologia na prática pelos diferentes agentes do sistema judicial - advogados, juízes e desembargadores - em 2013, no contexto de mudança tecnológica de informatização do processo judicial brasileiro. Para tanto, foram formuladas as perguntas de pesquisa tratadas a seguir.

3.1.1. Perguntas de Pesquisa

A partir da proposta de investigação, desenvolveram-se algumas perguntas de pesquisa, listadas abaixo:

⁴ O artigo "A Tecnologia na Prática dos Escritórios de Advocacia no Brasil" foi elaborado como estudo preliminar com os procedimentos metodológicos aqui apresentados. Esse artigo foi apresentado no AMCIS 2013 como *research in progress* para incorporar à dissertação eventuais sugestões metodológicas.

- a) Como o contexto de mudança tecnológica de informatização do processo judicial brasileiro se relaciona com o uso da tecnologia pelos desembargadores, juízes e advogados?
- b) Quais são os esquemas interpretativos no contexto de mudança tecnológica de informatização do processo judicial brasileiro?
- c) Quais os mecanismos de negociação no contexto de mudança tecnológica de informatização do processo judicial brasileiro?
- d) Como é a tecnologia na prática para os agentes do sistema judicial brasileiro no contexto de mudança tecnológica de informatização do processo judicial brasileiro?

3.1.2. Definição Constitutiva (DC) e Definição Operacional (DO)

Segundo Gil (1996), definição constitutiva corresponde à definição de um termo teoricamente, ou seja, são as definições conceituais encontradas no quadro referencial. Como as definições constitutivas nem sempre são suficientes para esclarecer como as variáveis serão operacionalizadas, faz-se necessário esclarecer como as variáveis serão operacionalizadas na pesquisa, requerendo, portanto, uma definição operacional (TRIVIÑOS, 1987). Para Kerlinger (2003), definição operacional é a que atribui significado a uma variável de pesquisa de maneira a possibilitar medi-la ou manipulá-la.

Para suportar o trabalho, as seguintes definições foram elaboradas:

Grupo Social

DC: Grupo de pessoas que compartilham um conjunto de suposições sobre determinado assunto de interesse, por exemplo, um espaço geográfico, uma classe social ou uma ocupação profissional.

DO: No contexto de análise deste trabalho os grupos sociais são as diferentes atribuições dos profissionais do direito no escopo da pesquisa, ou seja, desembargadores, juízes e advogados.

Esquema Interpretativo

DC: Expressam o conjunto de interesses, suposições e expectativas que as pessoas possuem sobre uma tecnologia, incluindo não somente a natureza e função da tecnologia em si, mas condições, usos e consequências intencionais ou não intencionais do uso daquela tecnologia.

DO: Neste trabalho, esquemas interpretativos referem-se à visão e expectativas que desembargadores, juízes e advogados possuem da informatização do processo judicial no Brasil. Elas foram identificadas a partir das entrevistas realizadas e provêm suporte ao mecanismo de negociação de implementação e uso de uma nova tecnologia.

Mecanismos de Negociação

DC: Refere-se ao entendimento de como grupos sociais exercem e sofrem influência no processo de negociação de implementação e uso de uma nova tecnologia.

DO: A operacionalização dos mecanismos de negociação dá-se por meio da identificação de influências dos grupos sociais no processo de implementação e uso do processo judicial eletrônico. Foram justificados a partir das entrevistas.

Tecnologia como Prática

DC: Corresponde à maneira como a tecnologia é de fato utilizada. É o uso da tecnologia como resposta às características e consequências intencionais e não intencionais geradas pela negociação. A tecnologia pode ser interpretada e negociada de diferentes formas, dependendo do esquema interpretativo dos grupos sociais, podendo emanar com maneiras não planejadas de uso da tecnologia (POZZEBON et al, 2012).

DO: Foi identificada a partir das entrevistas e por observação não participante.

3.2. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta etapa apresenta-se uma visão geral do plano e da estrutura que caracterizam a pesquisa. Segundo Kerlinger (1980), essa etapa foca na maneira pela qual o problema de pesquisa é definido e colocado em uma estrutura que se torna um guia para a experimentação, coleta e análise de dados. A delimitação da pesquisa direciona o pesquisador na busca de uma resposta para a pergunta da sua pesquisa.

A pesquisa tem finalidade explicativa. Segundo Sampieri (2006), “os estudos explicativos vão além da descrição de conceitos ou fenômenos ou do estabelecimento de relações entre conceitos, estando destinados a responder as causas dos acontecimentos, fatos, fenômenos físicos ou sociais. Como o nome indica, seu interesse está em responder por que ocorre um fenômeno e em quais condições ou por que duas ou mais variáveis estão relacionadas”.

Segundo Babbie (2001), a definição temporal determina o período em que se pretende analisar o objeto de pesquisa. Em relação à definição temporal, o trabalho possui o caráter de corte transversal, onde a coleta dos dados ocorrerá em um só período de tempo (FREITAS et al, 2000; LIMA, 2004).

Esta é uma pesquisa qualitativa e os métodos de coleta de dados escolhidos foram: a entrevista semiestruturada, a observação não participante e a análise documental. Warner (2002) argumenta que o objetivo da entrevista é mostrar ações relevantes do fenômeno em estudo que contribuem para a construção de significado dos participantes da entrevista. De acordo com Marconi e Lakatos (2010), entrevista é uma conversa entre duas pessoas com o intuito de que uma delas consiga informações a respeito de um determinado tema de pesquisa. É um procedimento realizado em investigação social para coletar dados ou para auxiliar em diagnósticos ou tratamento de um problema social.

A entrevista estruturada baseia-se em um roteiro de questões formuladas previamente pelo pesquisador, de maneira a direcionar o entrevistado para o que se busca pesquisar. A entrevista semiestruturada diferencia-se da anterior por ter em seu contexto perguntas abertas que permitem ao entrevistado expressar opiniões gerais, e possibilitam capturar

percepções e interpretações do contexto real (TRIVIÑOS, 1987; MALHOTRA, 2001).

Uma pesquisa qualitativa é explicada por Richardson (1999) como um processo que possibilita descrever um problema a partir da análise de interação entre dimensões, entender e classificar os processos que ocorrem dinamicamente em grupos sociais, contribuir para o processo de mudança de um dado grupo e, de forma minuciosa, entender as particularidades a respeito do comportamento dos entrevistados, relevantes para o fenômeno em estudo.

Para a realização da coleta de dados foram elaborados três roteiros de pesquisa, diferenciados pela disponibilidade do profissional de direito, sendo eles:

- a) Entrevista - para os profissionais que dispunham de até uma hora para responder (Apêndice 1);
- b) Entrevista resumida – para o caso de a disponibilidade do entrevistado ser inferior à uma hora (Apêndice 2);
- c) Formulário - para os casos em que não foi possível realizar a entrevista presencialmente (Apêndice 3).

O contexto desta pesquisa é o sistema judicial brasileiro. Considerando o grande número de unidades autônomas do Poder Judiciário brasileiro e a diferença de escopo de jurisdição em seus diferentes ramos, o foco foi dado à justiça comum - justiça federal e justiça estadual - e à justiça do trabalho no ramo especial do direito.

Participantes

Os agentes selecionados do sistema judicial brasileiro dividem-se em três categorias: desembargadores, juízes e advogados. A seleção preliminar definida foi de dez agentes de cada uma das categorias citadas acima, distribuídos entre as linhas da justiça comum e especial, encerrando-se quando se aproximar do ponto de saturação.

Os participantes da entrevista foram selecionados nas três linhas do direito - justiça estadual, federal e trabalhista =, bem como nas três profissões - desembargadores, juízes e advogados. Adicionalmente, entrevistas foram

realizadas com profissionais de TI que prestam serviço aos profissionais de direito selecionados, com o objetivo de maior compreensão dos esquemas interpretativos e da tecnologia na prática da informatização do processo judicial brasileiro.

Um total de 1.037 minutos de entrevistas foi realizado para um universo de 30 entrevistas, e somente dois formulários foram considerados como parte integrante da coleta de dados.

Entre os entrevistados, 4 (13%) são consultores de TI para profissionais do direito, 15 (50%) advogados, 8 (27%) juízes e 3 (10%) desembargadores. A distribuição pelas linhas do direito foi de 9 (35%) na justiça estadual, 9 (35%) na justiça federal e 8 (30%) na justiça do trabalho.

Adicionalmente, a categorização dos entrevistados deu-se por idade, tempo de atuação jurídica e tempo de uso de sistemas de informatização de processos judiciais. Entre essas categorias, a distribuição foi:

- a) A idade média dos entrevistados foi de 44 anos, variando entre 28 e 68 anos. A concentração de idade dos entrevistados deu-se em 40 anos;
- b) O tempo de atuação jurídica dos entrevistados variou entre 2 e 45 anos, sendo a média de 19 anos, e maior concentração em 14 anos de atuação;
- c) O tempo médio de uso de sistemas de informatização de processo judicial brasileiro foi de 5 anos, com variação entre 2 e 9 anos, sendo a maior concentração em 5 anos.

A tabela 1 apresenta informações dos entrevistados:

Entrevistados	Função	Justiça	Entrevistados	Função	Justiça
P1	advogado	estadual	P16	consultor	n/a
P2	advogado	federal	P17	desembargador	estadual
P3	advogado	estadual	P18	advogado	estadual
P4	juiz	trabalho	P19	advogado	federal
P5	desembargador	trabalho	P20	advogado	federal
P6	consultor	n/a	P21	juiz	trabalho
P7	desembargador	federal	P22	consultor	n/a
P8	advogado	estadual	P23	juiz	trabalho
P9	advogado	estadual	P24	advogado	estadual
P10	advogado	federal	P25	juiz	federal
P11	advogado	trabalho	P26	juiz	federal
P12	advogado	federal	P27	consultor	n/a
P13	juiz	trabalho	P28	advogado	estadual
P14	juiz	trabalho	P29	advogado	estadual
P15	juiz	trabalho	P30	advogado	federal

Tabela 1 - Dados dos Entrevistados

Fonte: Os autores

No que diz respeito à fonte de pesquisa, os dados foram levantados e analisados a partir de fontes primárias. Conforme Mattar (2001), dados primários são aqueles colhidos pelo próprio pesquisador - não estão disponíveis em outras fontes - e têm por finalidade atender especificamente a pesquisa a ser desenvolvida. Os dados primários foram obtidos por meio de análise documental em *sites* na internet e documentos do Conselho Nacional de Justiça, bem como pelas entrevistas aos agentes do sistema judicial brasileiro.

Dados coletados por meio das entrevistas semiestruturadas foram verificados e avaliados mediante a técnica de análise de conteúdo, que Bardin (2010) conceitua como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (qualitativos ou não), que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Para o tratamento dos dados coletados por meio das entrevistas foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, seguindo os procedimentos defendidos por Bardin (2010). A técnica consiste na leitura detalhada de todo o material transcrito, buscando a identificação de palavras e conjuntos de palavras que tenham sentido para a pesquisa, assim como na classificação em

categorias ou temas que tenham semelhança quanto ao critério sintático ou semântico.

As entrevistas foram gravadas e transcritas. Depois, as entrevistas foram inseridas na ferramenta Atlas TI, que foi utilizada no suporte à análise de conteúdo. O software é considerado uma ferramenta para a análise qualitativa de dados textuais, gráficos e vídeo. Ajuda a organizar, reagrupar e navegar em um determinado material de maneira sistemática e criativa⁵.

O critério de categorização utilizado foi o semântico, no qual os assuntos com mesmo significado são agrupados na mesma categoria. As categorias de análise são inicialmente as definidas pela proposta de infraestrutura conceitual multinível - grupos sociais, esquemas interpretativos e mecanismos de negociação.

O processo de tratamento dos dados aconteceu em etapas. Foi realizada uma primeira leitura, sem que houvesse a preocupação de codificação, para obtenção de proximidade ao conteúdo das entrevistas. Na segunda leitura, em que foi feita a codificação, foram assinaladas 1.404 *quotations*, fragmentos de texto codificados, que foram agrupados em 103 *codes*, categorias de agrupamento dos fragmentos de texto. Finalmente, para auxílio à interpretação, foram geradas teias na ferramenta, que foram úteis na revisão da codificação e fundamentais à interpretação (Apêndices 4 a 6).

A observação não participante foi utilizada como forma de enriquecer a descrição empírica e como forma de triangulação das informações coletadas por meio das entrevistas. O objetivo da triangulação foi de aumentar a validade e confiabilidade dos dados coletados.

A análise documental foi utilizada principalmente para compor o histórico do processo judicial e descrever a estrutura do Poder Judiciário Brasileiro. Entre os documentos analisados, lista-se:

- a) Reportagem "Número de processos em trâmite no Judiciário cresce 10% em quatro anos"
- b) Reportagem "Processo Judicial Eletrônico da Justiça do Trabalho"

⁵ Disponível em http://www.atlasti.com/fileadmin/atlasti/downloads/atlas.ti6_brochure_2009_en.pdf e acessado em 17 de março de 2013.

- c) Reportagem "Processo eletrônico é a informatização da burocracia"
- d) Artigo "A Tecnologia na Prática dos Escritórios de Advocacia no Brasil"
- e) Manual Atlas TI
- f) Documento "Justiça em Números 2013"
- g) Reportagem "Missão, Visão e Valores do Poder Judiciário"
- h) Reportagem "Lançamento do Processo Judicial Eletrônico (PJe)"
- i) Reportagem ""Indefiro tudo", diz juiz que não entendeu quase nada de ação"
- j) Reportagem "Advogada se explica a juiz após chamá-lo de "meio doido" em petição"
- k) Texto "Redação do Código Civil" de Rui Barbosa

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O capítulo de análise e discussão dos resultados inicia-se pela descrição do sistema judicial brasileiro. Essa descrição é útil aos leitores menos familiarizados com o Poder Judiciário no país, mas também fornece o pano de fundo onde se dá o fenômeno particular em investigação, a adoção de tecnologia na prática de grupos profissionais desse setor: advogados, juízes e desembargadores.

Na sequência, apresenta-se o histórico do uso da tecnologia no sistema judicial brasileiro. Isso se faz necessário para que seja possível entender como o tema amadureceu no meio jurídico, e como chegamos à situação atual de informatização do processo judicial no Brasil.

Depois, os resultados são apresentados a partir do *framework* conceitual escolhido, o qual inclui esquemas interpretativos, mecanismos de negociação e, por fim, tecnologia na prática.

4.1. SISTEMA JUDICIAL BRASILEIRO

A estrutura organizacional da justiça brasileira está definida no artigo 92 da Constituição da República Federativa do Brasil e estabelece o seguinte organograma (vide Figura 6):

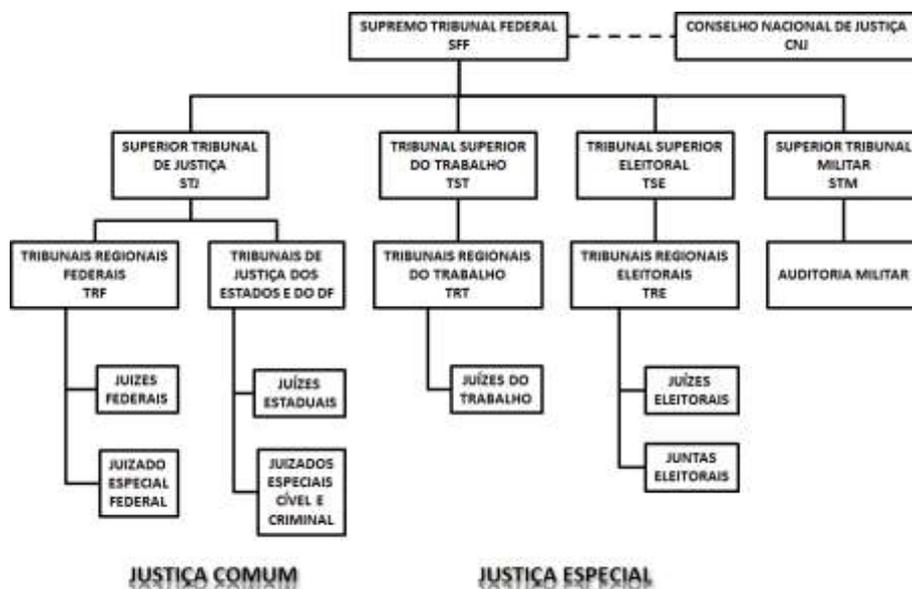


Figura 6 - Estrutura do Poder Judiciário Brasileiro

Fonte: O autor

A instância superior do Poder Judiciário brasileiro é composta por cinco tribunais: Supremo Tribunal Federal, Superior Tribunal de Justiça, Tribunal Superior do Trabalho, Tribunal Superior Eleitoral e Superior Tribunal Militar. Essas cinco unidades têm jurisdição sobre os vinte e sete Estados da federação, observada sua área de atuação.

A justiça comum no âmbito estadual é organizada pela Constituição Estadual e também pelo Código de Organização Judiciária. É formado, em regra, pelo Tribunal de Justiça, por Juizes de Direito, pelo Tribunal do Júri, e pelos Juizados Especiais Cíveis e Criminais e suas Turmas Recursais. A Justiça Estadual é competente para apreciar matérias que não sejam da competência das outras justiças, como as especializadas e a federal. Possui, portanto, competência residual.

A justiça federal é composta pelos Tribunais Regionais Federais e por juizes federais, e é competente para processar e julgar as causas em que a União, suas entidades autárquicas e empresas públicas federais figurem como

interessadas na condição de autor ou réu, além de outros assuntos de interesse da federação previstas no art. 109 da Constituição Federal.

A estrutura da Justiça do Trabalho⁶ é regida pela Constituição Federal. Os órgãos da Justiça do Trabalho são: Tribunal Superior do Trabalho (TST), Tribunais Regionais do Trabalho - 24 tribunais - e Varas do Trabalho - 1.587 varas existentes e 1.454 varas instaladas. Desde 2004, é de competência da Justiça do Trabalho julgar todas as ações de relação de trabalho e não somente as de relação de emprego previstas na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho).

A Justiça Eleitoral e Militar não são foco deste trabalho, portanto não possuem sua estrutura apresentada de forma mais detalhada.

A Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB, 2007) define o Poder Judiciário como um complexo institucional com uma sofisticada divisão de competências. Segundo Falcão (2006), “o critério fundamental dessa multiplicidade administrativa é a opção organizacional feita pela própria Constituição, quando concretiza, em seus artigos 96 e 99, o princípio da autonomia administrativa e financeira dos tribunais”. Em 2007, a Associação dos Magistrados Brasileiros, utilizando-se de dados do Banco Mundial, apresentou um panorama da realidade (Tabela 2) que demonstrou a necessidade de repensar o Poder Judiciário com o uso da tecnologia.

Pais	Ação ajuizadas (ou sentenças) por 100.000 habitantes	Juizes por 100.000 habitantes	Ações ajuizadas (ou sentenças) por juiz
Honduras	1.200	8,8	136
Venezuela	2.375	6,3	377
El Salvador	2.454	11,8	208
México*	2.600	4	650
Brasil**	7.171	5,3	1.357
Argentina	9.459	10,9	875
Colômbia	3.298	7,7	430
Costa Rica	21.000	15,9	1.320
Inglaterra e País de Gales***	9.800	11	891
França***	6.200	13	477
Itália***	14.000	20	700
Alemanha***	15.600	23	678
EUA, Distrito de Colúmbia (apenas cíveis)	20.321	10,21	1.992
EUA, Maine (apenas cíveis)	2.821	1,29	2.187

* Apenas Distrito Federal

** Apenas federais, trabalhistas e estaduais - militares, eleitorais e juizados especiais não incluídos

*** Os números referem-se a sentenças

Tabela 2 - Volume de Trabalho do Poder Judiciário Brasileiro

Fonte: AMB, 2007

⁶ Disponível em http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Publicacoes/relatorio_jn2013.pdf Acessado em 31/10/2013.

O número de juizes por 100.000 habitantes no Brasil é baixo, comparando-se a outros países, e o número de ações judiciais por juiz é alto, o que evidencia a necessidade de aumentar a quantidade de juizes ou acelerar o trâmite dos processos.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) foi criado pela Emenda Constitucional nº 45, de 31 de dezembro de 2004, e é presidido pelo Presidente do Supremo Tribunal Federal e, nas suas ausências e impedimentos, pelo Vice-Presidente do Supremo Tribunal Federal. É uma instituição pública que visa aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual, sendo sua missão contribuir para que a prestação jurisdicional seja realizada com moralidade, eficiência e efetividade em benefício da Sociedade.

Para o Conselho Nacional de Justiça (CNJ)⁷, o Poder Judiciário brasileiro tem por missão realizar justiça, ou seja, fortalecer o Estado Democrático e fomentar a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional. A visão do Poder Judiciário brasileiro é de ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social, mais especificamente, ter credibilidade e ser reconhecido como um Poder célere, acessível, responsável, imparcial, efetivo e justo, que busca o ideal democrático e promove a paz social, garantindo o exercício pleno dos direitos de cidadania.

Em outubro de 2013 foi emitido pelo Conselho Nacional de Justiça o relatório “Justiça em Números 2013”⁸ que demonstrou que:

- a) O Poder Judiciário Brasileiro conta com um corpo de 17.077 magistrados, registrando um aumento de 5,8% nos últimos 4 anos;
- b) O total de processos em tramitação no Poder Judiciário apresenta aumento progressivo desde 2009, quando era de 83,4 milhões de processos em tramitação, atingindo 92,2 milhões em 2012;

⁷ Disponível em <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario> Acessado em 05/04/2013

⁸ Disponível em http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Publicacoes/relatorio_jn2013.pdf Acessado em 31/10/2013.

- c) O volume de processos novos apresentou um aumento de 8,4% no ano de 2012;
- d) A quantidade média de sentenças proferidas por magistrado foi de 1.450 no último ano, representando um aumento de 1,4% em relação ao ano anterior.

4.2. HISTÓRICO DO USO DE TECNOLOGIA NO SISTEMA JUDICIAL BRASILEIRO

A utilização da tecnologia no ambiente jurídico iniciou-se nos escritórios de advocacia no final da década de 80 de forma limitada, apenas pelo uso dos editores de texto em substituição às máquinas de datilografia, e ainda com muita resistência pelos advogados mais antigos, em razão da ausência de familiaridade com os computadores e pelo fato de que o serviço de datilografia não era por eles realizado, mas sim por datilógrafas ou secretárias. Com o fim das máquinas de datilografia, não havia mais como se produzir uma peça jurídica sem o uso de computador (entrevistado P31).

A tecnologia também passou a ser utilizada para reunir e agilizar a pesquisa de jurisprudência, a qual era anteriormente estruturada na forma de revistas e outras publicações impressas que, além da limitação decorrente da forma, ainda dificultava a localização de julgados adequados à matéria da ação judicial. A título de exemplo: para pesquisar a existência de um julgado sobre determinado assunto era necessário consultar livros índices publicados trimestralmente para, se localizado algum julgado que tratasse do assunto, procurar no volume indicado seu inteiro teor para verificar sua correspondência ao tema de interesse. Despendiam-se horas nessa atividade. Além disso, essas publicações possuíam custo elevado e demandavam considerável espaço físico para sua guarda adequada, fazendo com que os pequenos escritórios de advocacia não pudessem ter acesso a esse recurso (entrevistado P31).

Os primeiros bancos de dados de jurisprudência começaram a surgir no início dos anos 90 e as ferramentas de pesquisa funcionavam precariamente, o que impedia a localização das informações desejadas (BONIJURIS, 2013). Era necessário repetir a pesquisa utilizando diversos verbetes para tentar localizar algum julgado que tratasse do assunto procurado, e os resultados eram insatisfatórios. Com o tempo, os programas de gerenciamento desses bancos de dados de jurisprudência evoluíram e tornaram-se funcionais, mas caíram em desuso, uma vez que as informações disponibilizadas pelos tribunais por meio da internet substituíram totalmente sua função, com ganho de qualidade e de forma gratuita.

Em 1991, a tecnologia foi oficialmente incorporada ao Poder Judiciário com a sanção da Lei do Inquilinato (Lei 8.245/91) que passou a permitir a utilização de aparelhos de telex e fax para citação, notificação e intimação de pessoas jurídicas. Em 1995, a Lei dos Juizados Especiais (Lei 9.099/95) expandiu a utilização de recursos tecnológicos ao autorizar a intimação pela via eletrônica e dispor que esse ato seria possível “por qualquer outro meio idôneo de comunicação”. Foi em 1999, com a promulgação da Lei 9.800/99, que o Poder Judiciário Brasileiro passou a permitir “a utilização de sistema de transmissão de dados e imagens tipo fac-simile ou outro similar, para a prática de atos processuais que dependam de petição escrita” em qualquer processo e para todas as partes envolvidas.

Por meio da Lei dos Juizados Especiais Federais (Lei 10.259/2001), o uso da tecnologia da informação foi aceito para o desenvolvimento de sistemas de comunicação de atos processuais, permitindo:

- a) Envio de petições eletrônicas sem a apresentação dos originais físicos, e a comunicação eletrônica de atos processuais;
- b) Realização de sessões virtuais, ou seja, reuniões de juízes federais por meio de videoconferência;
- c) Desenvolvimento de soluções tecnológicas necessárias para suportar a instrução das causas.

Embora promulgada a lei, havia grande resistência do Poder Judiciário ao uso das soluções tecnológicas disponíveis, devido a incertezas quanto à segurança da informação eletrônica. Por isso, ainda em 2001, foi sancionada uma medida provisória, a qual criava o ICP-Brasil (Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileiras) com o objetivo de legalizar a assinatura digital no Brasil, e garantir a autenticidade, integridade e validade jurídica de documentos eletrônicos por meio do uso de certificados digitais (SILVA, 2013).

Uma grande mudança no Poder Judiciário brasileiro pelo uso da tecnologia da informação teve início em 2004, quando o Tribunal Regional Federal da 4ª Região, com jurisdição sobre os Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, autorizou a implantação do processo eletrônico, denominado E-PROC, dando início ao processo que se denominou “virtualização” dos processos judiciais, em substituição aos autos físicos.

Em 2006, a Lei 11.419/2006 foi sancionada, dispondo sobre a informatização do processo judicial na qual as principais alterações foram:

- a) A possibilidade do uso do meio eletrônico na tramitação de processos judiciais, comunicação de atos e transmissão de peças processuais;
- b) O uso da assinatura eletrônica para concretização de atos processuais como forma de segurança jurídica da informação;
- c) A disponibilização do acesso ao andamento dos processos judiciais e seus documentos por meio da internet;
- d) A segurança dos autos dos processos eletrônicos por meio de senha de acesso.

Dessa maneira, tornou-se irreversível a informatização dos processos judiciais, e os diversos tribunais do país que compõem a estrutura do Poder Judiciário passaram, gradativamente, a implantar o processo eletrônico para as novas ações judiciais (ALVARES, 2012).

Segundo entendimento de Benucci (2007), “[...], a virtualização do processo teve seu início não com o advento da Lei n.º 11.419/2006, mas sim com a popularização e difusão dos computadores e programas no mundo e especificamente no Poder Judiciário [...]”.

Porém, a independência administrativa de cada tribunal permitiu a adoção de sistemas próprios para o gerenciamento dos processos eletrônicos, com características e requisitos diferenciados, como, por exemplo, a necessidade ou não do uso da certificação digital pelos advogados, o tipo da certificação digital a ser utilizada, as informações necessárias em cada sistema, etc. Só na justiça do trabalho há mais de quarenta sistemas de gerenciamento de processos que não se comunicam⁹, o que tem acarretado dificuldades e transtornos para os atores do sistema judicial brasileiro, pois normalmente um escritório de advocacia não atua somente em um segmento da justiça que utilize um único sistema. Isso faz com que o escritório tenha diversos procedimentos para a protocolização de petições, checagem de

⁹ Disponível em <http://www.tst.jus.br/web/rio20/processo-judicial-eletronico-da-jt> Acessado em 24/10/2013

qualidade das petições produzidas, acompanhamento do andamento dos processos, formas de controle e acompanhamento de intimações, entre outros.

Desde 2011, o Conselho Nacional de Justiça está coordenando o desenvolvimento de um sistema em parceria com diversos tribunais brasileiros que possa ser adotado como padrão por todo o Judiciário. O projeto visa promover o uso racional e inteligente da tecnologia, em prol de uma prestação jurisdicional mais célere, acessível, econômica, eficiente e sintonizada com a importante temática da preservação ambiental. Com a interoperabilidade propiciada entre os Tribunais e outros órgãos da Administração Pública - Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, Receita Federal, Instituto Nacional de Seguridade Social, etc - a sociedade contará com uma justiça mais ágil e organizada¹⁰.

¹⁰ Disponível em <http://www.tst.jus.br/web/rio20/processo-judicial-eletronico-da-jt> Acessado em 24/10/2013

4.3. ESQUEMAS INTERPRETATIVOS

Conforme descrito, para este trabalho, esquemas interpretativos referem-se à visão e expectativas que os desembargadores, juízes e advogados possuem da informatização do processo judicial Brasil.

A Figura 7 representa a rede gerada com a categorização dos comentários extraídos das entrevistas, e suporta a análise apresentada. Detalhamento da rede encontra-se no Apêndice 4.

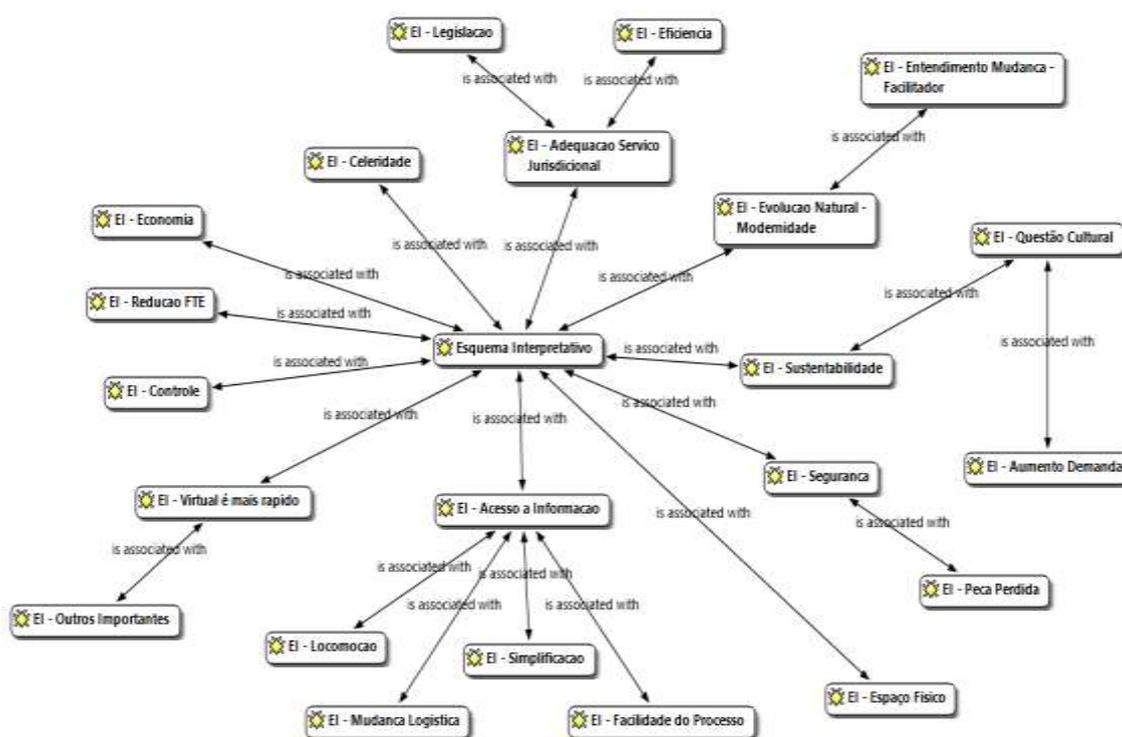


Figura 7 - Rede Esquema Interpretativo

Fonte: O autor

Dois aspectos destacaram-se na visão dos grupos sociais em relação ao seu entendimento sobre a informatização do processo judicial: celeridade e melhora do serviço jurisdicional prestado.

A **celeridade** na prestação jurisdicional foi mencionada por todos os entrevistados, sem distinção a que grupo social ele pertencia. A crença de que a tecnologia pode ser utilizada para acelerar a entrega de serviços jurisdicionais foi muito presente.

“É também uma forma de tentar buscar uma celeridade na prestação jurisdicional. [...] uma opção do poder judiciário como resposta, né... às dificuldades que o processo vem encontrando [...]”. (Entrevistado P1)

“Eu acredito que tenha sido para facilitar o processo... Pra dar mais celeridade ao processo, porque sem ser o eletrônico estava muito demorado”. (Entrevistado P2)

“A necessidade de celeridade processual, menor tempo para a resolução do processo [...]”. Entrevistado P4)

“Mudança existe, sem dúvida, o sistema foi implantado pra dar uma celeridade ao processo e isso, não tenho dúvida que vem acontecendo. E certamente, à medida que as pessoas forem se familiarizando cada vez mais, com certeza isso vai atingir melhor ainda este objetivo”. (Entrevistado P11)

“Eu acho que em função da agilidade do sistema, em função de que você ia ter uma resposta, praticidade, mais rápida o Poder Judiciário. E aí eles foram pensando em como conseguir isso. Eu acho que o (Processo Eletrônico) veio de uma tentativa de agilidade do Poder Judiciário de prestar o serviço [...]”. (Entrevistado P12)

“[...] entrega de uma prestação jurisdicional mais célere que é a grande reclamação, a principal reclamação é que os processos não terminam né, levam anos, anos e anos e não terminam [...]”. (Entrevistado P19)

“Foi a necessidade de atender com prazo menos absurdo, menos abusivo, a demanda pública né?”. (Entrevistado P24)

O outro aspecto também comentado por 95% dos entrevistados foi a **melhora do serviço jurisdicional**, pois acredita-se que a informatização do processo judicial irá permitir, em um sentido amplo, uma prestação de serviço jurisdicional mais eficiente. A eficiência do processo judicial deve ser obtida por meio de uma uniformização de procedimento, o que resultaria em uma possibilidade de realocação de pessoas. Assim, pode-se alterar a ênfase da tramitação para o resultado do processo, sendo possível economizar tempo em atos não prescindíveis ao processo, tais como carimbar páginas em branco, anexar petições aos autos do processo, movimentar fisicamente os autos, entre outros. Como consequência, esperava-se uma melhor gestão do tempo “morto” do processo, tempo em que o processo não está em análise por um profissional do Direito. Essa análise é suportada por alguns relatos de entrevistados, conforme abaixo:

“[...] viu no processo eletrônico uma forma de buscar mais efetividade na prestação jurisdicional [...]”. (Entrevistado P9)

“[...] o objetivo era tirar as pessoas da atuação, na tramitação do processo e focar no resultado. Então, o processo físico ele dependia de uma série de atos que não tem influência no resultado e sim no transporte, no manuseio e que não tem relação com a decisão que foi proferida. E o processo eletrônico pula essas etapas”. (Entrevistado P21)

“[...] porque tinha um tempo morto no processo, que se perde com o processo físico. Por exemplo, guardar o processo, achar esse processo, ter que deslocar o processo através do correio. Quando o processo sai da primeira instância pra segunda instância, da segunda instância pra terceira, pro TST, levava-se, em alguns casos, até meses”. (Entrevistado P23)

“[...] possibilitar maior análise de processos, e poder mandar o maior número de situações já resolvidas para o arquivo, e poder focar efetivamente na análise dos que realmente estavam necessitando uma medida jurisdicional”. (Entrevistado P15)

Diversas expectativas e suposições foram expressas. Por vezes compartilhadas por apenas um dos grupos sociais, por vezes pelos três.

Os advogados entendem a **informatização como forma de modernização** do Poder Judiciário, e que essa modernização é um avanço, um passo natural, possibilitado pelo uso das novas tecnologias disponíveis. Esse entendimento não foi mencionado por juízes ou desembargadores.

“Eu acredito que, além de ser uma evolução natural, né... ou seja, hoje a sociedade, ela tem migrado todos os seus procedimentos para meio eletrônico [...] Primeiro num caminhar natural, né, de que a própria sociedade está vivenciando em função da chegada dessas tecnologias, dessas técnicas, enfim [...]”. (Entrevistado P1)

“Eu acredito que atender também à modernidade, ao avanço, à tecnologia hoje em dia que impõe também certos riscos que sejam seguidos até para o Poder Judiciário que tem uma, mais conservador nesse sentido, mas ele realmente teve que antenar no tempo e buscar a se adequar também a realidade dos dias atuais”. (Entrevistado P9)

“Eu acho que a criação se deu em virtude do avanço da tecnologia de informática né, da informação, [...], eu acho que foi justamente para conciliar essa tecnologia que está surgindo no mercado [...]”. (Entrevistado P18)

“Acho que eles pensaram que o processo eletrônico seria [...] uma modernização da atividade judicante deles. Uma atualização. Como tudo vem atualizando, eles também poderiam querer isso”. (Entrevistado P20)

No entendimento de 90% dos entrevistados, **processos eletrônicos teriam um andamento mais rápido** se comparado aos processos em papel. Para eles, existe a cultura de que a informatização traz consigo uma forma de agilidade, como na fala dos seguintes entrevistados:

“Eu acredito que tenha sido [...] para dar mais celeridade ao processo, porque sem ser o eletrônico estava muito demorado”. (Entrevistado P2)

“Eu acho que na essência disso tudo está a questão da celeridade do processo”. (Entrevistado P3)

“O objetivo desta tecnologia é trazer para o advogado, pra esse escritório especificamente, maior celeridade [...] porque uma das características do processo eletrônico é [...] que os autos são muito mais céleres”. (Entrevistado P6)

“Imagino que a partir daí [...], que quando a gente não tem papel, as coisas ficam um pouco mais rápidas”. (Entrevistado P15)

“Me parece que pressão popular e dos advogados, e da sociedade como um todo, pela agilidade nas soluções dos processos. Acho que eles pensaram que o Processo Eletrônico seria instrumento de agilidade do trâmite processual e me parece que de fato é. Me parece que o principal motivo seria esse”. (Entrevistado P20)

Existe uma crença de que qualquer forma de **informatização implementa um viés de sustentabilidade**, ou seja, a informatização gera, neste caso, a eliminação do uso do papel no processo eletrônico, e, conseqüentemente, um impacto ambiental por meio da preservação do meio ambiente. Para alguns entrevistados:

“[...] aqui a gente não pode esquecer questões como meio ambiente, a redução de uso de papel [...] produção talvez de outros poluentes, que vão desaparecer em função da adoção do processo eletrônico”. (Entrevistado P1)

“Também a questão [...] ambiental de não mais se usar papel, que é tão desgastante para a natureza né? O uso do papel, para as árvores e preservação do meio ambiente como um todo”. (Entrevistado P4)

“[...] ideia de desenvolver um processo eletrônico que fosse não só virtual [...], mas também economizasse papel, porque se gastava muito, muito dinheiro e também um dano ambiental com o excesso de corte de árvores pra produzir tanto papel”. (Entrevistado P7)

“Imagine o volume de processos, o volume de papel, o impacto até ambiental né? Porque imagine a quantidade de papel que utilizava nos processos né? Tudo isso com o processo eletrônico minimizou né?”. (Entrevistado P12)

“[...] com isso também trouxe outros benefícios... economia de papel, de aspecto de ambiente, né?”. (Entrevistado P26)

Os entrevistados acreditam que o **meio eletrônico minimize o risco da perda do processo**, ou seja, que o fato da não existência de autos físicos e a migração do trâmite físico dos autos pelo acesso remoto reduzirão o volume de processos não localizados.

“Acho que eles pensaram que o processo eletrônico seria instrumento [...] de disponibilização em tempo real do processo. Você não teria o risco de se perder processos, de o advogado levar e sumir com o processo [...]”. (Entrevistado P20)

“[...] percebemos que inclusive vários processos estavam perdidos, perdidos mesmo, alguns no armário, outros sem localização. E começamos a imaginar que a ideia não seria essa de se poder perder processo [...]”. (Entrevistado P15)

Os autos de um processo eram armazenados por um grande período de tempo, mesmo depois de arquivados, e havia uma dificuldade muito grande em se desfazer deles. Os entrevistados afirmam que era evidente que a gestão do espaço físico estava se tornando um problema crítico para o Poder Judiciário brasileiro, e que algo deveria ser feito. A possibilidade de se informatizar os processos e eliminar as pilhas de papéis, que já se encontravam distribuídas pelas varas e salas de audiência, tornou-se iminente, alimentando a expectativa de **melhor utilização do espaço físico**, segundo alguns relatos:

“O processo eletrônico tornou-se uma necessidade por conta do excesso de processos de papel. Com uma constituição de oitenta e oito, o Judiciário se abriu pra toda população brasileira e a quantidade de processos se tornou invencível. Só para ter uma ideia, há lugares em que o processo, pelo peso que representa, coloca em risco o próprio edifício, tão grande é o número de processo”. (Entrevistado P7)

“Eu acho que o Poder Judiciário estava em busca de uma liberação de espaços, porque o Poder Judiciário começou a ter um problema muito grande de espaço [...], tivemos a construção do fórum novo, porque a demanda de processos aumentou, não tinha mais espaço [...]”. (Entrevistado P16)

“[...] a questão também do arquivo, que é um problema sério você guardar durante muitos anos processos que estão arquivados e você não tem como se desfazer deles. Pelo volume, pela responsabilidade que você tem em relação àquela documentação. Então, a ideia foi que essa situação fosse diminuindo”. (Entrevistado P23)

“[...] a necessidade de espaço aqui [...] foi um dos grandes motivadores, mas infelizmente foi preciso chegar à falta de espaço físico, para começar a pensar [...] saiu uma notícia no telejornal, de que tinha gente fazendo audiência em pé, porque nas salas não tinha cadeira para as testemunhas. Então fazia, prestava o depoimento em pé, eram os advogados e os depoentes das partes né, e as testemunhas estavam prestando depoimento em pé, porque não tinha onde sentar, faltava de espaço” (Entrevistado P24)

Para os entrevistados, a informatização do processo judicial seria uma forma de **redução de custos** decorrente da redução da quantidade de insumos necessários para a condução de um processo judicial. Segundo o entrevistado P16:

“acho que por traz disso também, tem uma economia de papel, insumos necessários para a condução do processo [...]”.

A migração de atividades antes manuais para processos informatizados alimentou a expectativa de atender uma quantidade maior de processos com o mesmo número de pessoas, ou seja, a possibilidade de **redução do número de pessoas**, em longo prazo, visto que as demandas não seriam mais supridas apenas com mais contratação de mão de obra:

“Acredito que tanto na possibilidade de tentar substituir aquela precária forma de suprir as demandas com apenas mais contratação, com essa possibilidade de ao menos se tentar, de uma maneira alternativa [...]”. (Entrevistado P15)

“Eu acabei não comentando, mas eles têm a ideia de diminuição de mão de obra em longo prazo. Então, há necessidade de se estabelecer com menos pessoas pra fazer a mesma quantidade de trabalho”. (Entrevistado P23)

Como consequência da digitalização e informatização dos processos, a expectativa de maior **facilidade no acesso às informações** foi presente, pois elas passariam a estar disponíveis eletronicamente e poderiam ser acessadas pela internet, com fácil acesso às partes do processo, conforme comentado por alguns entrevistados:

“A necessidade de [...] acesso à informação, que é pedido pelas partes hoje, pelo próprio cidadão, pelo próprio jurisdicionado. Ele quer acompanhar o seu processo [...]”. (Entrevistado P4)

“Acredito que as facilidades que o processo eletrônico proporcionaria, era, sobretudo, de fácil acesso”. (Entrevistado P9)

“[...] é uma ferramenta que permite o acesso de todas as pessoas diretamente no computador, há possibilidade das consultas serem feitas diretamente via internet. Isso facilita também...”. (Entrevistado P25)

Outro item relatado pelos entrevistados é de a informatização do processo judicial permitiria a disponibilização de um número maior de informações referentes ao processo, o que daria subsídios para uma melhor gestão e **maior controle** do andamento dos processos. Segundo alguns relatos:

“[...] até mesmo pra possibilitar um controle estatístico melhor, colocando todos os dados no sistema [...], possibilitaria muito mais controle dos autos digitais”. (Entrevistado P15)

“a criação [...] veio, pelo que eu me lembro, de uma onda de para ter esse controle maior, transparência, cobrança do CNJ, cobrança de metas, de magistrados também, o judiciário estava cada vez mais sendo fiscalizado [...]”. (Entrevistado P18)

“[...] tentar mapear, dentro de um processo todo de vida que um processo tinha dentro do tribunal, quanto tempo ele tinha de vida inteligente, ou seja, quanto tempo disso tinha algum bacharel em Direito, um assessor de juiz, [...] trabalhando realmente naquele caso, Nisso a automação do processo judicial ajuda e muito”. (Entrevistado P22)



Figura 8 - Resumo Esquema Interpretativo

Fonte: O autor

A Figura 8 representa a visão do esquema interpretativo identificado. Com base nessa visão - suposições e expectativas de possíveis benefícios oriundos da informatização do processo judicial -, os diferentes grupos sociais

iniciaram um processo de negociação, seja formal ou informal, consciente ou inconsciente, de implementação do uso da tecnologia em suas rotinas diárias.

4.4. MECANISMOS DE NEGOCIAÇÃO

Os mecanismos de negociação representam as influências exercidas e recebidas pelos grupos sociais para a implementação e adoção de uma nova tecnologia.

A Figura 9 representa a rede construída com os comentários extraídos das entrevistas e categorizados para suporte à análise. Um detalhamento desta rede encontra-se no Apêndice 5.

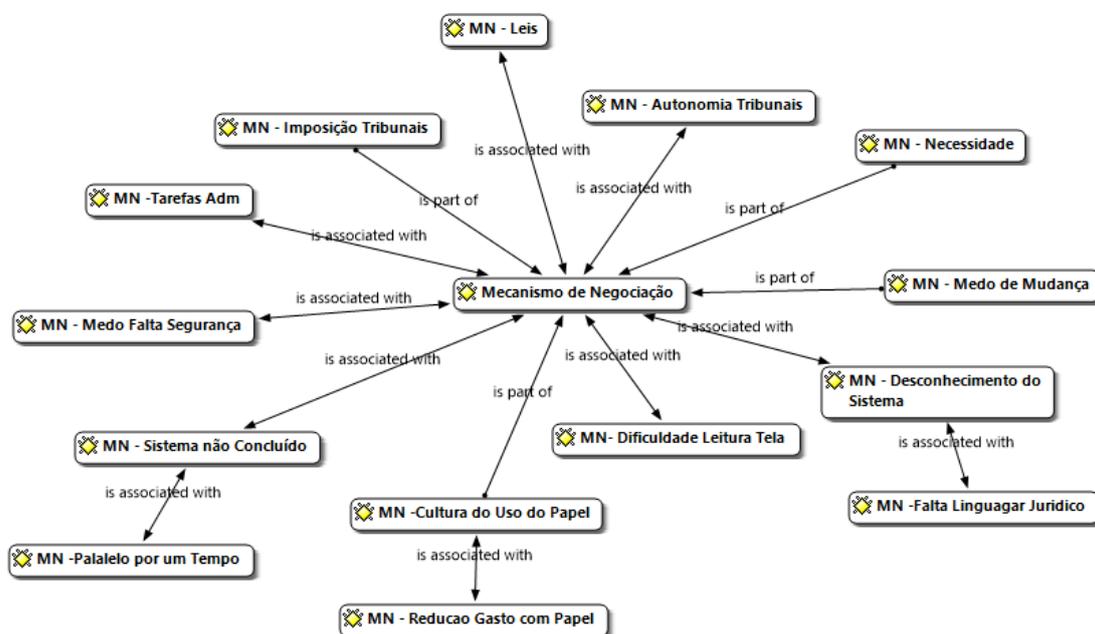


Figura 9 - Rede Mecanismo de Negociação

Fonte: O autor

Desembargadores e Juízes trabalham em tribunais. Nos **tribunais** houve o estímulo oriundo da promulgação de leis, que incentivaram o uso de soluções tecnológicas para a informatização do processo judicial. Assim, houve três fatores importantes na negociação:

- O estímulo do Poder Legislativo ao aprovar leis que suportavam o uso de soluções tecnológicas no processo judicial;
- A autonomia dada aos tribunais para poderem optar pela implementação ou não de soluções tecnológicas;

- c) A instituição do Processo Judicial Eletrônico (PJe), em junho de 2011¹¹, pelo Conselho Nacional de Justiça, como sistema padrão a ser implementado em todos os tribunais do país.

Em um primeiro momento, embora as leis dessem suporte estimulando a utilização de sistemas, a aceitação deu-se em decorrência dos magistrados perceberem a obtenção de benefícios em relação à celeridade e à prestação de melhor serviço jurisdicional, conforme sumarizado pelo magistrado entrevistado P9:

“[...] celeridade, evitando procedimentos burocráticos de cartórios, como juntadas de petição [...], levar os autos do processo até o juiz ” e

“[...] viu no processo eletrônico uma forma de buscar mais efetividade na prestação jurisdicional [...]”.

No segundo momento, pela imposição do Conselho Nacional de Justiça, como relatado por alguns entrevistados:

“O presidente do tribunal na época, ele chamou o juiz da capital para uma reunião da presidência e disse '[...] eu vim informar que vai ser implantado, quer vocês gostem, quer vocês não gostem’”. (Entrevistado P21)

“[...] a única coisa que a gente sabe é que o Conselho Nacional de Justiça mandou [...]”. (Entrevistado P23)

Comentários adicionais corroboram a visão de imposição do Conselho Nacional de Justiça no que tange à implementação de informatização padronizada para todos os tribunais do país:

“[...] não era possível conviver com cada Estado tendo seu sistema próprio”. (Entrevistado P11)

“[...] foi feita uma aplicação inicial, mas depois a gente não continuou, porque a própria diretriz do Processo Judicial Eletrônico (PJe), de implantação, disse que as aplicações chamadas hoje nativas dos tribunais não deveriam evoluir, porque tudo tem de ir para o PJe [...]”. (Entrevistado P13)

¹¹ Disponível em <http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z/sistemas/processo-judicial-eletronico-pje> acessado em 29/11/2013

Em relação aos advogados nos **escritórios de advocacia**, a negociação para utilização dos diversos sistemas de informatização do processo judicial deu-se pela necessidade de continuar atuando no direito. Era obrigatório, compulsório, uma vez que um tribunal implementava um sistema, novos processos eram obrigatoriamente ajuizados nesse ambiente.

“[...] não tinha mais saída, porque todos os processos na verdade, eles estão sendo transformados em processos eletrônicos”. (Entrevistado P2)

“[...] qualquer processo que vá distribuir, entrar com uma ação nova tem que ser necessariamente pelo processo eletrônico”. (Entrevistado P3)

“[...] nós implantamos, na verdade quem implantou foi a justiça né? Nós só, vamos dizer, reagimos à implantação”. (Entrevistado P12)

“[...] no momento em que o Poder Judiciário começou a trabalhar com o processo virtual a gente tem que se adequar a isso e trabalhar”. (Entrevistado P9)

“[...] traumático, simplesmente o Poder Judiciário falou: ‘a partir de agora todo processo novo é ajuizado no sistema eletrônico’, e a gente se obrigou a aprender”. (Entrevistado P8)

Esses relatos reforçam a visão de que, para continuarem existindo, os escritórios de advocacia tiveram que se adequar à forma de trabalho dos tribunais onde atuavam.

Nessa mudança do processo físico para o eletrônico nos escritórios de advocacia surgiram algumas dificuldades, as quais, entendidas de acordo com seus esquemas interpretativos, tornaram-se resistências e, mais tarde, barreiras ao processo. As barreiras identificadas foram tratadas individualmente como exposto abaixo.

O **medo de mudança** é o receio em relação ao quanto o uso da nova tecnologia vai modificar a rotina de trabalho. Esta barreira foi explicitada:

“[...] o ser humano tem medo do novo [...]”. (Entrevistado P7)

“A resistência normal de qualquer mudança né? Você está trabalhando, [...] e aí você tem que se adaptar à informática mesmo né, aprender a lidar [...]”. (Entrevistado P12)

“No começo com, como toda mudança eles viram, vamos dizer, com muita desconfiança”. (Entrevistado P12)

“No início ainda era uma resistência muito grande, [...] é natural do ser humano resistir, tudo que vem de novo a gente vai resistir [...]”. (Entrevistado P15)

“Lógico que uma mudança causa medo: ‘Puxa, vão perder o meu processo. Será que é seguro?’”. (Entrevistado P21)

“[...] a resistência foi mais pela mudança em si do que pelo sistema”. (Entrevistado P25)

O **desconhecimento do sistema**, ou seja, a falta de informação sobre a nova tecnologia e como o sistema irá funcionar. A dificuldade poderia ser oriunda tanto de o linguajar utilizado no sistema ser tão diferente do utilizado no meio jurídico quanto da necessidade de aprender algo novo em uma plataforma tecnológica não usualmente utilizada no Poder Judiciário Brasileiro à época.

“[...] a resistência das pessoas com relação a ele. O que se houvesse até um pouco mais de treinamento, mais de conscientização [...]”. (Entrevistado P15).

“[...] de resistência mesmo a gente teve a dificuldade no aprendizado do processo”. (Entrevistado P16)

“[...] há resistência bastante de quem não tem afinidade com a ferramenta [...]”. (Entrevistado P4)

A **dificuldade de leitura na tela**, caracterizada pela dificuldade em manter a atenção no que está sendo apresentado na tela do computador, e de retenção do conhecimento adquirido pela leitura por meio dela. Para os entrevistados:

“[...] dificuldade também de ler na tela, de como você manusearia o processo, porque você lê uma coisa na página cinco, vai para a dez, daí volta para a dois, essa dificuldade também do manuseio na tela [...]”. (Entrevistado P18)

“[...] nós temos que nos readaptar com relação ao conforto visual. Às vezes, é preciso parar porque nós não estamos acostumados com esse trabalho sempre olhando na tela do computador [...]”. (Entrevistado P13)

A existência da **cultura do uso do papel**, caracterizada pelo receio de deixar de utilizar o papel - cultura já enraizada no perfil dos profissionais que exercem o direito - para utilizar o meio eletrônico, um perfil novo para os profissionais da área.

“[...] a grande maioria gosta do papel e cria uma barreira em relação ao documento eletrônico [...]”. (Entrevistado P6)

“[...] você é uma advogada há vinte anos trabalhando com sucesso o papel e aí você tem que se adaptar até a informática mesmo né, aprender a lidar [...]”. (Entrevistado P12)

“[...] a gente encontrou certa resistência que a gente não teve com o processo eletrônico que é trabalhar com a peça digitalizada, que é não ter mais aquele contato físico com a cópia”. (Entrevistado P16)

“[...] inicialmente, a resistência foi de trabalhar sem o papel, da dificuldade de se trabalhar sem o papel, porque a ideia que se tinha era de que seria muito mais difícil de analisar documentos, de analisar provas sem tê-las em mãos [...]”. (Entrevistado P18)

“[...] a gente tem uma lista de discussão dos juízes, eu sinto falta do cheiro do processo, eu sinto falta de olhar aquele recibo sujo de gordura [...]”. (Entrevistado P21)

“[...] a gente tem ainda aquele hábito antigo de querer folhear ou marcar a página [...]”. (Entrevistado P26)

Em decorrência da dimensão do sistema do Processo Judicial Eletrônico (PJe), ele requer implementações parciais. O fato de o **sistema não estar completamente concluído** e já estar sendo implementado em diversos tribunais, dificulta o trabalho dos magistrados e advogados. Em algumas situações, representa um retrocesso em funcionalidades se comparado a alguns sistemas implantados e desenvolvidos por tribunais específicos, e que atendiam plenamente às necessidades de seus usuários. Adicionalmente a isso, alguns sistemas não implementaram ainda funcionalidades obrigatórias, tais como não considerar feriados e finais de semana na contagem inicial dos prazos, considerar a hora de início da transmissão no comprovante do peticionamento e não o da conclusão da transmissão, possibilitar a intimação de testemunhas mesmo sem saber seu CPF, entre outras. Esse receio foi claramente apresentado:

“[...] depois de aperfeiçoado tudo bem, mas por enquanto nós estamos ainda resistindo [...]”. (Entrevistado P5)

“[...] houve sim, eu mesma não gostaria de iniciar a trabalhar com esse processo judicial eletrônico, que eu não sei se o nome certo é ferramenta, que não está completamente aperfeiçoada [...]”. (Entrevistado P5)

“[...] não está completamente aperfeiçoada. Então isso atrapalha né? Retarda, a gente perde trabalho, porque não sabe como salvar, executa um comando errado, desaparece o que foi feito, aí tem que ficar procurando, então claro que a gente resistiu, e estamos resistindo ainda no sentido que não seja instalado esse (Processo Judicial Eletrônico), em mais varas do que já se têm atualmente, até que se aperfeiçoe o sistema”. (Entrevistado P5)

“[...] de repente botar um sistema novo que é pior do que o anterior, porque a mudança, ainda que difícil, como nós estamos mudando pra uma situação melhor, ela é perfeitamente compreensível e aceitável [...]” (Entrevistado P11)

“Mas a gente teve muita resistência com o processo [...], pela qualidade do sistema mesmo. [...] E ele é um sistema com uma qualidade muito ruim. Então, a dificuldade de adaptação com ele é muito complicada, é muito difícil”. (Entrevistado P23)

“No processo judicial eletrônico PJE ele entra direto, não tem a funcionalidade de distribuidor, então é uma violação, não vou poder fazer um controle dos processos que seriam os ‘preventos’ que a gente chama, são os processos que deveriam ir todos pro mesmo juiz, por exemplo, João, José e Joaquim entraram com o processo no mesmo dia contra a empresa X, por uma política judiciária todos teriam que ir pro mesmo juiz, principalmente se os fundamentos da petição forem iguais, pelo PJe não vai”. (Entrevistado P15)

“Essa questão de quem vai ver se é suspeito ou impedido é o próprio juiz, ele que vai ter que olhar, ‘ah não esse advogado eu não posso atuar com o X3’, mas muitas vezes ele vai acabar vendo isso só lá pra frente, o que um simples controle informatizado já faria”. (Entrevistado P15)

“Via sistema não tem como declarar incompetência relativa”. (Entrevistado P23)

“A distribuição para o juiz revisor, que nós temos no nosso processo digital e não temos no processo judicial eletrônico PJe”. (Entrevistado P5)

“O sistema PJe exige CPF da testemunha. Só que nem todo mundo, quando indica uma testemunha, indica o CPF. Porque o sistema foi criado com base em cima de CPF. Não foi na OAB do advogado, não foi algum outro critério. A gente não tem costume de usar essa situação. A maioria dos reclamantes junta o nome da testemunha, pede pra fazer intimação e não tem CPF. Então, pelo sistema eu não consigo fazer a intimação”. (Entrevistado P23)

A barreira relacionada ao receio da **falta de segurança**, a segurança física, estava agora sendo mudada para a segurança lógica, onde profissionais do direito careciam de esclarecimentos e de garantias de que nada seria perdido. Relatos dos entrevistados corroboraram a identificação dessa barreira:

“[...] a gente não sabia se isso ia ter o resultado adequado ou que tipo de problema ia causar, se a gente ia ter o acesso mesmo aos documentos, se isso não ia causar injustiça, se não ia ficar vulnerável, se não ia perder no computador [...]”. (Entrevistado P14)

“[...] a gente passou a ter que ter um critério de profissionalizar as áreas de TI, os ambientes de TI. Isso custa caro também. A gente não podia, num momento desses, correr o risco de perder informação e aí seríamos bombardeados por todos os lados [...]”. (Entrevistado P22)

“[...] não ter nenhuma comprovação, de que eu efetivamente tinha que apresentar uma defesa no sistema. Porque o sistema de informática ele pode dar problemas, ele trava. Então o nosso medo inicial, e a grande resistência, era de não ter uma cópia do sistema protocolado [...]”. (Entrevistado P18)

“[...] um dos grandes empecilhos e das dificuldades, era o medo de que isso se perdesse”. (Entrevistado P18)

“O PJe, quando você protocola, primeiro, ele desconfigura toda a formatação que você fez da peça. Isso causa um desconforto, porque se eu protocolo o documento em PDF, eu sei que não mudou uma vírgula sequer. A partir do momento que eu protocolo uma peça e vejo que desconfigurou toda a minha formatação, eu fico naquela dúvida atroz. Ora, se ele desconfigurou a formatação, quem garante que ele não suprimiu um parágrafo ou uma folha, ou um texto? Pra eu ter a segurança que meu texto tá integral eu tenho que conferir”. (Entrevistado P11)

A Figura 10 representa os mecanismos de negociação apresentados:



Figura 10 - Resumo Mecanismo de Negociação

Fonte: O autor

4.5. TECNOLOGIA NA PRÁTICA

Tecnologia como prática se refere ao uso da tecnologia como resposta às consequências e características intencionais e não intencionais, e pode emergir da emergência e improvisação, ou seja, da maneira como as pessoas redefinem o significado, propriedades e aplicações de uma determinada tecnologia. Partindo dessa premissa, relacionou-se os impactos positivos e negativos da implementação da informatização do processo judicial percebidos pelos entrevistados, que influenciaram a tecnologia como prática nos gabinetes de desembargadores, de juízes e nos escritórios de advocacia.

A Figura 11 representa o diagrama criado para estudo da tecnologia na prática. Um detalhamento deste diagrama encontra-se no Apêndice 6.

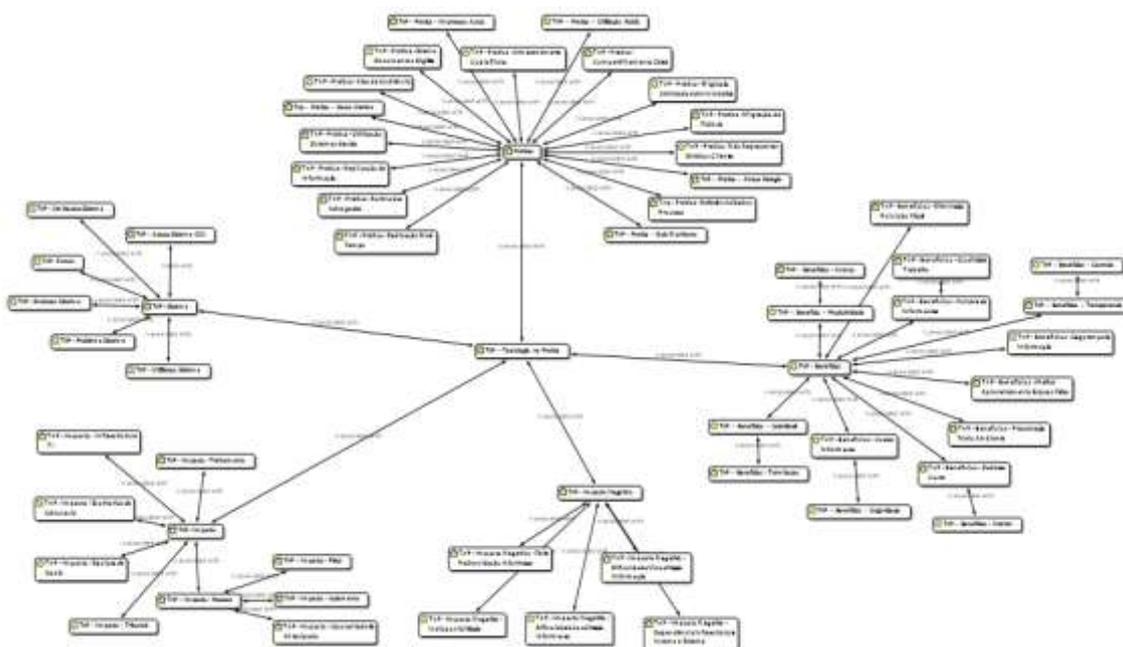


Figura 11 - Rede Tecnologia na Prática

Fonte: O autor

Entre os benefícios identificados, destacam-se: produtividade, acesso à informação, maior volume de informações, segurança da informação, celeridade, transparência, redução de custos, preservação do meio ambiente, melhor aproveitamento do espaço físico e a eliminação da poluição visual.

O benefício da **produtividade** parte do pressuposto do uso da tecnologia para informatização de atividades que antes eram realizadas de forma manual, liberando os profissionais do direito para dedicarem-se mais às

atividades do processo judicial. Contudo, sob a ótica da quantidade de processos judiciais, existe uma percepção de que quanto maior a quantidade de processos judiciais tratado pelos dos magistrados, menor a quantidade de processos judiciais tratado pelos advogados. Enquanto desembargadores e juízes, livres de algumas atividades, podem dedicar-se mais às atividades do direito, eles podem atuar mais vezes no mesmo processo eletrônico, se comparado ao processo físico, num mesmo período de tempo. Essa situação faz com que os processos retornem mais vezes aos advogados num mesmo período. Em decorrência desse aumento de trabalho, os advogados não podem tratar, no mesmo período de tempo, a mesma quantidade de processos que tratavam quando o processo era físico.

“Outro aparente paradoxo, é que com a redução o número de processos por advogado, há a necessidade de contratação de novos advogados; ou seja, o processo eletrônico resulta na necessidade de mais profissionais - mão de obra humana - para fazer frente ao serviço. Digo aparente paradoxo, porque de fato ele não há, pois a necessidade de maior número de profissionais envolvidos é decorrente da maior velocidade no trâmite do processo e, conseqüentemente, na solução do litígio, que é o que, imagino, seja o principal objetivo do processo eletrônico”. (Entrevistado P31)

“Uma vez implantado o sistema, nos tribunais, em 14 gabinetes, que foram os que a gente implantou e conseguiu fazer a medição, a gente mediu esses tempos todos e a gente mediu, inclusive, a produtividade. Aquela época demonstrava um aumento de 54% na produtividade, fora que o objetivo era 70%. A gente conseguiu, ou seja, diminuir 54% o tempo do processo, ou julgar 54 por cento a mais. O número foi bem interessante”. (Entrevistado P22)

“[...] realmente é um benefício que ele dá mais celeridade à justiça, mas aumenta muito o trabalho, porque os processos vão e voltam com mais velocidade, então você peticionou, mas no dia seguinte o processo vai estar com uma intimação, de novo, pra você falar sobre aquele mesmo processo, então isso é um ponto positivo e dificultador em certas situações [...]”. (Entrevistado P19)

“Agilidade é um ponto positivo? É, mas ela aumenta o nosso trabalho, tanto nosso, como do juiz. A impressão que dá é que a gente trabalha mais. A gente não começou a trabalhar menos por isso”. (Entrevistado P20)

“No processo eletrônico, eles conseguem mandar as 200 no mesmo dia, e como a gente vai atender tudo isso? A agilidade é boa? É. Mas depende de que lado o advogado está, se o advogado tem muito processo ou não tem. Então a agilidade é positiva, mas ela nos dá mais trabalho, ela aumenta nossa carga de trabalho”. (Entrevistado P20)

“Então, se ganhou em tempo realmente, em produtividade também, a gente consegue resolver mais processos, não muito mais, porque o juiz tem as suas limitações, [...], mas consegue agilizar bem[...]”. (Entrevistado P4)

“Além disso, a maior velocidade no trâmite processual também acarreta mais trabalho ao advogado que passa a ter que trabalhar com um número maior de processos em um mesmo período de tempo, sobrecarregando-o. Na prática, para manter as mesmas condições de trabalho, deveria haver redução no número de processos sob a responsabilidade de um advogado, para fazer frente à velocidade na tramitação do processo eletrônico”. (Entrevistado P31)

O benefício de **acesso à informação** pode ser analisado sob três diferentes perspectivas: a facilidade em encontrar a informação, o fácil acesso pela internet e a disponibilidade da informação 24 horas e 7 dias na semana. O acesso à informação dá-se pela facilidade em encontrar a informação procurada nos documentos que compõem os autos processuais.

“[...] eu pegava uma comarca com dez mil processos, eu não tinha como saber cada decisão que o juiz deu. Agora eu aperto o botão e eu sei exatamente as decisões que ele deu, porque é tudo código”. (Entrevistado P6)

“[...] se eu quiser encontrar um processo de seis volumes, onde tá a procuração, eu vou ter que ficar aqui na sua frente folheando até achar, e pode ser que eu ache uma e não ache a posterior que revogou a anterior. Se eu digitar procuração no sistema, ele vai procurar todas que tem”. (Entrevistado P15)

“No processo eletrônico aqueles autos volumosos que nós tínhamos aqui, com vinte volumes de autos isso seria praticamente inviável, como e hoje o processo eletrônico você não conseguiria trabalhar, porque você teria que encontrar os documentos [...]” (Entrevistado P19)

O fácil acesso pela internet propicia não somente que as informações sejam consultadas, mas também que sejam vistas em qualquer lugar.

“Em qualquer momento eu acesso e vejo o que está acontecendo, o que foi despachado antes de ser intimado”. (Entrevistado P12)

“Antigamente para você ter acesso a um processo, você tinha que ir até a comarca, ou até a vara, para conseguir ter acesso a esse processo. [...] eu posso abrir o sistema e ter acesso a qualquer processo no Estado todo”. (Entrevistado P18)

“[...] a nível de audiência, que muitos advogados chegavam sem ter conhecimento dos autos. E aí chegavam um pouco antes da audiência, eles chegavam e falavam assim: ‘posso dar uma olhada no processo?’. Aí pegavam o processo, e folheavam. [...]. Eu acredito que deva vir até com um tempo de antecedência, porque ele pode ver de casa, ele pode ver de outras formas, sem depender desse processo físico mesmo. Então ele chega com um conhecimento maior do que ele tá fazendo ali”. (Entrevistado P23)

Em relação à disponibilidade 24 horas e 7 dias na semana, o acesso à informação é interpretado como o fato de a informação estar disponível para acesso pela sociedade, em qualquer horário de sua conveniência.

“[...] pedir carga de autos, aquele negócio de às vezes o processo tá com a outra parte. Então, sem dúvida, benefícios trouxeram sim, isso é inegável”. (Entrevistado P11)

“[...] quando você olha isso do ponto de vista interno, ele permite que se atue a qualquer momento, ele facilita isso e me livra de uma âncora, vamos dizer que são os autos em papel. [...] Então a qualquer momento eu posso consultar, posso despachar, posso decidir, posso conhecer outras decisões. Isso é muito mais tranquilo.”. (Entrevistado P13)

“Não está em carga para a outra parte, não está concluso, não está com o perito. Ele está sempre disponível, 24 horas por dia, ou boa parte das 24 horas por dia. Ele está sempre disponível, eu posso ter acesso a ele, posso ter acesso a todos os documentos”. (Entrevistado P20)

Um **maior volume de informações** pode ser gerado de forma automática com o objetivo de dar mais subsídios para procedimentos de controle, informações gerenciais e estratégicas. A informatização do processo judicial possibilitou a existência de mais informação, podendo esta ser gerada automaticamente pelo sistema.

“[...] a gente tem condições de saber em relação aos processos que estão tramitando ou baixados, uma série de informações, de filtros [...]”. (Entrevistado P1)

“[...] facilitou muito a vida, porque a gente tem muita informação ali bem dividida”. (Entrevistado P21)

A **segurança da informação** digital em relação à informação em meio físico dá-se pelo simples fato de não ter mais o trâmite de papel no processo eletrônico. Os advogados, quando requeriam vistas ao processo, retiravam os autos da vara e nessa movimentação, folhas podiam ser perdidas; os juízes levavam autos para casa com o objetivo de adiantar - ou por em dia - seus

trabalhos. Adicionalmente, existia a possibilidade de esquecer onde um processo foi guardado em uma vara, e ele ser dado como perdido.

“Então muitas vezes o processo, ele chegava ao cartório e se perdia. Porque eram processos físicos, não achavam. Filas imensas para você conseguir pegar o processo, porque várias pessoas queriam no mesmo cartório”. (Entrevistado P18)

“E o que facilita também é que muitas vezes, no processo físico, você ia folhear o processo, e faltavam duas folhas, três. Agora no processo eletrônico eu entro e consigo ter acesso imediato”. (Entrevistado P18)

“O fato de eu não ter o risco mais de perder o processo quando eu saio da Vara e vou até minha casa, que antes a gente carregava aquele monte de processo no braço”. (Entrevistado P23)

Uma das principais expectativas dos entrevistados era a **celeridade**, que pode ser entendida como a agilidade na solução do processo judicial por oferecer uma definição rápida e eficiente ao caso. Ela concretizou-se como benefícios, conforme relato dos entrevistados:

“[...] o que demoraria uns seis meses, demora mais ou menos uma semana com o processo eletrônico”. (Entrevistado P2)

“Há processos em que a nossa petição foi protocolada num dia e no mesmo dia já foi possível ter algum tipo de decisão pelo juiz, isso seria quase impossível se tratando de processos físicos”. (Entrevistado P3)

“[...] você pode ver na mesa aqui que tem um monte de processo de 5, 6 anos que não chegou nada ainda, o processo eletrônico ele é mais eficiente, para o advogado ele é mais cruel porque ele bate e volta, peticionou, o juiz já peticiona lá e devolve pra você o prazo, mas ele é mais eficiente, a tendência é ter um processo com a duração mais curta, um tempo de duração menor”. (Entrevistado P8)

“Uma redução bastante significativa, principalmente nas ações de conhecimento em que se busca a declaração ou a constituição de um direito ele é muito eficiente”. (Entrevistado P8)

“[...] em média um processo do juizado especial, que demorava em torno de um ano e meio a dois para ser julgado, muitas vezes acaba em sete a oito meses”. (Entrevistado P18)

“Agora, um processo que eu esperaria três meses, dali a quinze dias, quando eu vejo, já está ali de novo”. (Entrevistado P20)

“[...] maior celeridade na movimentação do processo – por exemplo: em papel, eu protocolizava uma petição, a qual tinha ser atuada, encaminhada ao juiz para análise e decisão, e, após o despacho do juiz, a decisão tinha que ser encaminhada para publicação no diário da justiça, para, com essa publicação, as partes darem-se por intimadas; no processo eletrônico, juntada a petição pelo próprio advogado, o processo vai direto ao juiz para despacho e, no mesmo dia, já pode estar disponível na área do advogado no sistema, ou seja, há casos em que no mesmo dia o advogado já tem a decisão do juiz ao seu pedido disponível no sistema”. (Entrevistado P31)

Todavia, não se pode ter uma visão míope dos fatos, pois a celeridade processual pode, em algum momento, comprometer a profundidade de análise realizada nos processos, de explorar os diversos ângulos possíveis da situação antes de uma decisão, ou mesmo, de considerar aquele caso único e tratá-lo com as suas particularidades.

“[...] o papel era mais lento, dava talvez um espaço maior pra reflexão, que o eletrônico não dá”. (Entrevistado P14)

“[...] e um ponto negativo, por que ai, ao mesmo tempo em que ficou muito rápido perdeu-se qualidade nas decisões [...] as decisões elas buscam padronizar, não sei padronizar, buscam verificar se aquele caso que eles estão atuar se já tem alguém caso parecido, mesmo nesse caso parecido não tenha as nunca cedesse caso que você tá a atuar, eles aplicam no processo, e isso ocorre demais, então isso diminui a qualidade demais não se investiga analisa cada caso, cada caso em si, não se analisa cada caso, se busca alguma coisa se que tenha decido, e se usa um padrão, e isso diminuiu a qualidade das decisões muitas vezes não representa a situação daquele processo [...]”. (Entrevistado P19)

A **transparência** dá-se na disponibilidade das informações para que a atividade jurídica possa ser acompanhada, monitorada, medida e fiscalizada tanto pelas partes quanto pela sociedade, bem como pela garantia que todos os processos possuem a mesma regra de priorização no sistema judiciário. A possibilidade de poder acessar o processo judicial a qualquer momento, considerando que o processo judicial eletrônico esteja disponível 24 horas e 7 dias da semana, facilita e estimula o acompanhamento e fiscalização do processo por parte da sociedade. Outra forma de transparência refere-se ao fato de o sistema ter uma ordem cronológica, ou seja, a possibilidade de se solicitar para “dar um jeitinho” ou retardar um processo deixou de existir.

“Há uma visibilidade maior de todo o seu trabalho, um controle maior [...]”. (Entrevistado P4)

“A corregedoria nossa faz monitoração contínua. Eles vêm uma vez por ano, só para te dizer, ‘olha, está bem ou não está bem’, mas eles controlam números, controla produtividade, cumprimento de metas que a gente tem tudo”. (Entrevistado P4)

“Não tem mais quem possa esconder um processo em uma gaveta. Vai apitar em algum lugar um sistema vermelhinho dizendo, ‘eu estou aqui e preciso da minha solução’”. (Entrevistado P4)

“O processo eletrônico vai medir produtividade de juiz, no judiciário o processo eletrônico vai medir o que o juiz de primeiro grau está decidindo contra as instâncias superiores, estão aquilo que for tornado súmula vinculante, vai ser cada vez mais difícil do juiz de primeiro grau de dar contra uma súmula vinculante. Porque vai afetar o julgamento, vai afetar a meritocracia, vai afetar o próprio crescimento na carreira do juiz”. (Entrevistado P6)

“É diferente o processo eletrônico na visão do judiciário, é um monitoramento acirrado em cima de cada julgador e nós temos que compreender isso [...] ele que domina a fila, né. Se ele disser que eles vão julgar primeiro os processos, x, y, z, vai julgar primeiro, nós não temos o que fazer”. (Entrevistado P6)

“No caso do público externo, o Judiciário está disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana. Isso oferece uma transparência maior, que é importante para o poder público, ser transparente. A pessoa pode fiscalizar essa atividade com muito mais facilidade”. (Entrevistado P13)

“[...] transparência para os processos também, porque você não fica à disposição do cartório, você acabou também um pouco a questão da influência interna, de que o meu processo vai ser julgado antes, porque eu conheço o cartório, porque a pessoa do cartório colocou o meu processo na frente, porque o processo físico permitia porém o processo digital já não permite mais isso”. (Entrevistado P18)

“Dos poucos cidadãos que sabem da existência do processo eletrônico, muitos o utilizam para acompanhar o andamento de processos em que é parte. Não é incomum o cliente procurar o advogado para saber a que se refere determinada movimentação processual que ele viu no processo eletrônico, ou até mesmo para cobrar valores que ele soube estarem disponíveis para levantamento. Aos poucos, os cidadãos poderão perceber que, dentre outros benefícios, o processo eletrônico torna transparente os atos processuais e auxilia na salutar fiscalização da justiça pela sociedade”. (Entrevistado P31)

O acesso à distância contribuiu para a **redução de custos** do processo por parte do advogado, pois não se faz mais necessário pagar uma diligência para obter informações de um processo em uma cidade distante. Da mesma forma, não se faz mais necessário o deslocamento, a presença física de advogados nas varas ou comarcas do interior para a obtenção de informações do andamento do processo, protocolizar petições ou mesmo distribuir ações. O

mesmo benefício pode ser usufruído pelos magistrados, quando por algum motivo não estão em suas varas e necessitam assinar algum documento.

“[...] a distribuição de processos em comarcas do interior, por exemplo, ficou muito mais facilitada, porque não é necessário, por exemplo, ir até outras cidades para protocolizar petições ou distribuir ações”. (Entrevistado P3)

“[...] que eu até comentei, o exemplo do interior, você estar hospedada no hotel e chegar um servidor com um mandado urgente para assinar, hoje em dia basta ele me telefonar, eu nem saio do quarto do hotel, já teria assinado”. (Entrevistado P21)

“Antigamente, processos de Maringá, Londrina, Ponta Grossa, qualquer lugar, para eu poder ter acesso, eu tenho que pagar uma diligência para alguém, para que essa pessoa pudesse ir lá ao cartório, pegar essa cópia para mim e me passar. Então demorava, além de demorar 2, 3 dias o custo do pagamento era maior”. (Entrevistado P18)

Existe um paradoxo relacionado à redução de custos reportada pelos entrevistados. Embora o custo do papel, o custo de ter uma pessoa para ir e vir das varas com a carga dos processos, adicionado ao custo de diligências para praças onde escritórios de advocacia não tenham escritórios físicos, tenham sido significativamente reduzidos, essa redução de custos é contraposta aos investimentos em tecnologia necessários ao processo eletrônico.

“Eu falei da redução de custo do processo eletrônico, mas na verdade o custo acaba sendo até maior pelo investimento em tecnologia e em condições de suportar o processo eletrônico aumentando o custo do escritório, conseqüentemente aumentando o custo para o cliente”. (Entrevistado P16)

“Eu nunca fiz esse cálculo, nunca sentei ainda pra fazer esse cálculo, isso na ponta do lápis, mas eu não vejo a redução tão grande quanto falam com a utilização do sistema, eu não percebo isso”. (Entrevistado P16)

“Então foi um benefício grande, especificamente para o escritório foi uma redução de custos, por quê? Porque você não precisa mais gastar nem com papel, que é um custo mínimo, mas com papel para impressão, você não precisa mais ter uma pessoa para pegar as cópias do processo, que nós advogamos no Paraná todo, até para te esclarecer isso, não só em Curitiba, o escritório se localiza em Curitiba, mas a nossa advocacia no Paraná todo. Então hoje em dia no sistema eletrônico eu posso abrir o sistema e ter acesso a qualquer processo no estado todo, virtualmente. Antigamente, processos de Maringá, Londrina, Ponta Grossa, qualquer lugar, para eu poder ter acesso, eu tenho que pagar uma diligência para alguém, para que essa pessoa pudesse ir lá ao cartório [...]”. (Entrevistado P18)

“E a tendência é redução do custo também. Porque o custo que tinha nessas varas da Justiça Estadual, era um espaço físico e os empregados para manusear. Então tinha que contratar, agora com o Estado, o que ele fez, ele transferiu para o jurisdicionado muito do trabalho”. (Entrevistado P24)

Também corrobora esse paradoxo o fato descrito sobre produtividade de magistrados e advogados. Se nos tribunais percebeu-se uma redução de trabalho, podendo esses profissionais ser realocados para atividades de maior valor agregado ao processo judicial, o inverso ocorreu nos escritórios de advocacia, onde mais advogados são necessários para tratar da mesma carteira de processos, porque, embora o trabalho em cada processo se mantenha o mesmo, o período de tempo em que ele é requerido ficou concentrado.

“Não que não haja a execução de maior volume de trabalho, mas como houve o aumento do volume de trabalho por processo em determinado tempo, para compensar esse aumento de trabalho no mesmo processo e no mesmo tempo, teria que haver redução no número de processos por advogado, o que não houve, resultando em sobrecarga de trabalho aos advogados”. (Entrevistado P31)

“[...] a maior velocidade no trâmite processual também acarreta mais trabalho ao advogado que passa a ter que trabalhar com um número maior de processos em um mesmo período de tempo, sobrecarregando-o. Na prática, para manter as mesmas condições de trabalho, deveria haver redução no número de processos sob a responsabilidade de um advogado, para fazer frente à velocidade na tramitação do processo eletrônico. Isso chega a ser um paradoxo, já que, normalmente, a adoção da tecnologia deveria permitir que o profissional executasse maior volume de trabalho”. (Entrevistado P31)

Em relação à **preservação do meio ambiente** e, em uma visão simplificada, o simples fato da redução do volume de papel utilizado num processo judicial já gera impacto ao meio ambiente; porém, expandindo essa visão, a redução da geração de CO2 decorrente do deslocamento das pessoas às varas ou comarcas do interior, com o objetivo de obter informações ou protocolizar algo, também contribui para uma visão de sustentabilidade do processo.

“Claro que tem a questão, talvez um pouco acima disso, de sustentabilidade, da não utilização de folhas, não fazer poluição da forma como a gente conduzia nossas cópias, fazendo encomenda, etc”. (Entrevista P16)

“[...] , por exemplo, que foi [...] quantas árvores, a gente tentou quantificar, que é um apelo todo de ecologia [...]. Era interessante saber quanto a gente economizava de papel e quanto que, em função disso, seria de árvores que permaneciam vivas”. (Entrevistado P22)

Uma nova gestão do espaço propiciada por um **melhor aproveitamento do espaço físico**, ou seja, a eliminação da necessidade de se manter autos físicos armazenados por diversos anos, e a liberação do espaço ocupado por eles, foi um benefício imediato. Não é raro ter grandes espaços dedicados ao armazenamento de autos, ou dossiês, processuais em varas e escritórios de advocacia. A duração de um processo, acrescida da quantidade de anos exigidos por lei que um processo deva ser armazenado, fazia com que esses espaços crescessem.

“Não tenho necessidade, por exemplo, como há algum tempo eu tinha necessidade de ter... eu tenho um espaço que é fora do meu escritório pra guardar, por exemplo, as caixas de processos arquivados. Isso aí está com os dias contados, eu certamente não vou mais precisar ter um espaço fora do meu escritório pra guardar caixa de processo”. (Entrevistado P1)

“[...] porque antigamente tinham aquelas pilhas horrorosas... é mais fácil também pra armazenar os processos porque eu já trabalhei em varas do interior, Paranavaí, por exemplo, que metade do prédio era pra arquivamento de processos antigos, né? Então até o espaço pra arquivar hoje em dia não precisa mais né... É tudo eletrônico”. (Entrevistado P26)

Outro fator que contribui para a diminuição de área nos locais de trabalho para o Poder Judiciário é que, com a disponibilização de informações do processo pela internet, o volume de advogados e partes que se dirigem às varas para solicitar informações sobre o processo diminuiu. A ida ao fórum concentrou-se no objetivo de atendimento a audiências.

Com referência ao ambiente de trabalho, não há distinção entre os diferentes grupos sociais. A percepção é de que o ambiente de trabalho mudou significativamente: as pilhas de autos físicos foram eliminadas, deixando o ambiente mais limpo, mas visível. Ocorreu a **eliminação da poluição visual**. Aquela figura de bibliotecas cheias de livros, gabinetes cheios de processos, salas de juízes e escritórios de advocacia cheios de autos não existem mais. O ambiente de trabalho pode diminuir com o tempo.

“Bom, no meu ambiente de trabalho mudou totalmente até fisicamente, porque antes a gente vivia atrás de autos né? Autos físicos, processos. E agora tudo no computador, então muda, ficou tudo mais *clean* né, mais limpo, mais visível, os locais de trabalho podem até diminuir com o tempo, porque não vai mais ter toda aquela papelada né?”. (Entrevistado P4)

“[...] estávamos acostumados com aquela figura de bibliotecas cheias de livros, gabinetes cheios de processos, aquela imagem que você tem do advogado e do juiz e hoje a gente tem uma visão um pouco mais limpa, do ponto de vista visual. Isso não quer dizer claro que o computador não esteja cheio de trabalho, mas eu acho que isso acaba impactando”. (Entrevistado P15)

Na comparação das expectativas identificadas quando do mapeamento dos esquemas interpretativos dos diferentes grupos sociais, e o que foi percebido com a implementação da tecnologia. A Figura 12 demonstra que um conjunto influencia o outro.



Figura 12 - Esquema Interpretativo x Tecnologia na Prática

Fonte: O Autor

No rol dos impactos negativos gerados pela implementação da informatização do processo judicial, destacam-se: a falta de padronização da informação, a dificuldade de localização da informação, a dificuldade de visualização da informação, a dependência de infraestrutura interna e externa, e a indisponibilidade.

No que tange à **falta de padronização da informação**, para que as informações sejam facilmente localizadas nos autos dos processos eletrônicos, faz-se necessário que elas sejam adequadamente categorizadas e cadastradas. Há diversas situações, citadas abaixo, que comprovam a falta de

consciência na juntada de informações nos processos eletrônicos. Como não há a obrigatoriedade de a petição estar em único arquivo, alguns advogados, por facilidade ou desconhecimento, geram um arquivo para cada página do documento. Adicionalmente, não há orientação padronizada de classificação das informações carregadas no processo, o que faz com que muitos advogados classifiquem os arquivos por eles carregados na categoria “outros”, dificultando a identificação das informações ali contidas. Em decorrência disso, o Poder Judiciário está trabalhando em um código de ética para o processo eletrônico, no qual uma das indicações desse código é a correta categorização da informação que está sendo inserida no processo.

“[...] tem advogados que a própria petição inicial, ele ao invés de colocar a petição inicial inteira com cinco folhas, ele coloca um arquivo para a primeira folha, um arquivo para a segunda, um arquivo para a terceira [...]”. (Entrevistado P18)

“[...] não tem padronização, então cada processo que a gente abre, a gente fica ao critério do advogado”. (Entrevistado P24)

“Nem sempre os advogados usam corretamente os nomes desses documentos, né... às vezes não sabe o nome, coloca outros, outros”. (Entrevistado P25)

“[...] a gente tem o código de ética agora do processo eletrônico que a coordenação do juizado está trabalhando e um dos pontos do código de ética é exatamente tentar fazer com que os advogados utilizem melhor os instrumentos que nós temos pra indicar o tipo de documento”. (Entrevistado P25)

A facilidade de se incluir diversos documentos e diversos volumes de páginas, nem sempre facilita a classificação e correta indexação do documento que está sendo inserido nos autos dos processos. Como consequência disso, verificou-se o aumento da **dificuldade de localização da informação** nos autos. Conforme consolidado nas palavras do entrevistado P14:

“[...] realmente, no processo eletrônico, quando tem muito documento isso se torna extremamente complexo, muito mais desgastante pra você encontrar um depoimento nos autos”.

“[...] a gente aguarda que as partes tenham essa noção e mostrem o documento e coloque de uma maneira mais fácil, porque tem determinado recibo que o advogado quer que seja visto e que é essencial, ele não pode colocar esse recibo no meio de 500 folhas. Ele tem que indicar, ele tem que informar de alguma forma, porque arrisca da gente não conseguir encontrar mesmo”.

Outro fator que impacta na dificuldade de localização da informação nos autos do processo é volume de arquivos sendo cadastrados sem a correta categorização. Esse fator pode ser impulsionado pela falta de treinamento, desconhecimento ou mesmo pela facilidade em gravar tudo na categoria “outros”. Os relatos abaixo exemplificam a situação:

“Os processos grandes dão um certo trabalho pra se localizar determinados documentos dentro daquele processo”. (Entrevistado P25)

“[...] corre o risco do juiz não examinar toda a prova pelo próprio cansaço de abrir e fechar esses arquivos todos”. (Entrevistado P7)

O grande impasse neste ponto é que a dificuldade de localização das informações, seja pela dificuldade do cadastramento correto ou pela dificuldade de analisar as informações distribuídas nos diversos arquivos dos processos, pode induzir a um possível julgamento incorreto pelo magistrado. Havia situações em que os assessores dos magistrados já identificavam previamente alguns documentos no processo com o objetivo de facilitar a análise e julgamento pelo magistrado, prática essa não mais possível nos processos eletrônicos implementados.

O impacto da **dificuldade de leitura da informação** em meio eletrônico foi também relatado pelos entrevistados, na forma do cansaço visual provocado pela leitura contínua na tela do computador, e na mudança radical no ato de “folhear” o processo.

“O exame do processo eletrônico é muito mais cansativo e desagradável porque ele fica em pequenos arquivos [...]”. (Entrevistado P7)

“No processo em papel você tem uma maior agilidade em virar a folha. Você vira, ela está ali. Não precisa carregar. Quando você vira a folha no processo eletrônico, o que a gente tem que fazer? Tem que abrir várias abas, com todos os documentos, para que eles vão abrindo, enquanto você vai lendo o primeiro. Terminou de abrir primeiro, o último lá não abriu ainda”. (Entrevistado P20)

“[...] é mais confortável lendo o documento impresso do que lendo um documento de forma eletrônica”. (Entrevistado P1)

A migração de todo o trabalho para os meios eletrônicos cria uma **dependência de infraestrutura interna e externa**, com a exigência de energia

elétrica, internet e disponibilidade de infraestrutura de TI que antes não existia.

Na fala dos entrevistados:

“[...] eu acho que essa dependência da energia elétrica e do sistema estar em pleno funcionamento é um ponto negativo, o que o papel não tem”. (Entrevistado P23)

“[...] é essa sensação de ficar refém. [...] faltou luz, tu não tem como trabalhar [...] caiu o sistema não podemos fazer mais nada [...] a gente fica refém do sistema”. (Entrevistado P26)

“Às vezes você tem um problema interno da internet, ou às vezes é um problema interno deles lá, ou às vezes não sabe se o problema é lá ou aqui, aí tem que ir pra casa porque você acha que o problema é aqui, aí você descobre que o problema é lá”. (Entrevistado P20)

A **indisponibilidade** de alguns sistemas de processo eletrônico tem o mesmo significado de o tribunal interromper o atendimento ao público durante seu período de expediente. Nessas situações, faz-se necessário uma avaliação da origem do problema para então aprovar, ou não, a postergação de prazo aos advogados para cumprimento a intimações. O maior estresse deve-se à demora da comunicação da postergação de prazo por parte do Poder Judiciário.

“E a principal desvantagem, é que a gente às vezes é refém de sistemas de informática e não é tão raro assim que os prazos tenham que ser suspensos porque os sistemas estejam fora do ar ou algo assim”. (Entrevistado P3)

“Ele está sempre disponível, 24 horas por dia, ou boa parte das 24 horas por dia. Ele está sempre disponível, eu posso ter acesso a ele, posso ter acesso a ele, posso ter acesso a todos os documentos, posso peticionar a qualquer momento, então está acessível até meia noite, então eu posso peticionar, quando ele não falha, né. Sexta-feira eu tive um estresse, porque ele falhou mais de duas horas, mas prorrogaram o prazo tranquilamente”. (Entrevistado P20)

“Um dos comentários que alguns juízes e advogados fizeram de preocupação com o sistema eletrônico, de uma maneira generalizada, é um tempo de resposta ruim, indisponibilidade e a corrida para conseguir uma autorização para expansão dos prazos”. (Entrevistado P22)

Em relação ao impacto às **pessoas**, é possível verificar que problemas decorrentes do manuseio do papel, tais como rinite, dores nas mãos por assinar muitos papéis diariamente e dores nas costas por carregar volume

excessivo de peso diminuíram significativamente. Em contrapartida, os impactos do uso do computador em atividades diárias começaram a aparecer: a exposição contínua à luz do computador tem gerado impactos na visão, forçando as pessoas a usarem colírio e a aumentar o grau dos óculos / lentes; a preocupação com a lesão pelo esforço repetitivo – LER - em decorrência de tudo ter que ser feito no computador. Visando minimizar esses impactos, foram implementadas atividades laborais nos locais de trabalho.

“O profissional passará mais tempo sentado, antigamente tinha que pegar o processo, levantar, [...], hoje já não tem essa movimentação, então o próprio tribunal intensificou as ginásticas laborais, seus programas de prevenção, inclusive ocular, porque os prejuízos são evidentes, com o contato 8 horas por dia com o computador”. (Entrevistado P15)

O isolamento das pessoas é um item discutido quando se explora o uso da tecnologia. A facilidade de acesso a todas as informações em um único ponto faz com que as pessoas trabalhem mais sozinhas, e interajam pouco com outros profissionais do meio. Com o processo físico, as pessoas eram “obrigadas” a se verem, seja para entregar autos de processos, seja para pedir assinatura em um documento. Após a implementação do processo judicial eletrônico, essa comunicação continuou existindo, porém foi intensificado o uso da tecnologia: processos são automaticamente entregues aos juízes e advogados pelo próprio sistema, deixando a atividade pendente em suas caixas postais; as assinaturas pendentes ou já realizadas tramitam pelo sistema, não sendo necessário a entrega física do documento assinado. Relatos abaixo corroboram a visão:

“[...] então, por um lado o trabalho está mais tranquilo, o ambiente mais aberto [...] mas também estamos mais isolados”. (Entrevistado P26)

Relatado por magistrados e advogados, a resistência a ter que se adaptar à imposição do uso do processo eletrônico, fez com que profissionais do direito passassem a considerar a aposentadoria como uma alternativa à situação gerada.

“Muitos chegaram pra mim e disseram, falaram assim, ‘ah, doutora, agora eu, com processo eletrônico, com o *token*, com a necessidade de certas coisas, eu não consigo trabalhar’. Alguns adiantaram a sua aposentadoria. Outros tiveram que se adaptar ao sistema. Outros tiveram que contratar pessoas para ajudar a lidar com aquilo”. (Entrevistado P23)

“[...] vários juízes que antes esperavam completar setenta anos pra aposentadoria compulsória já estão pedindo a aposentadoria antes, ou então, por sua vez, ao invés de pedir a aposentadoria, delegam muito mais trabalho pros servidores”. (Entrevistado P15).

A situação nos **tribunais** também sofreu mudança com a implementação de sistemas informatizados de processo judicial. Com a redução do atendimento, e das atividades manuais que não agregavam valor ao processo, tais como numerar folhas, carimbar recebimento de protocolos, etc, o perfil de profissionais se alterou. Em decorrência dessa mudança de perfil, há dificuldade na organização das secretarias, pois para muitos profissionais ali selecionados não lhes foram pedidas habilidades para trabalhar com meios eletrônicos, tampouco com matérias do direito, e agora essa habilidade e esse conhecimento passaram a ser necessários. Em geral, profissionais mais novos ou com maior facilidade de uso da informatização são direcionados a trabalhar nos processos eletrônicos, e profissionais mais antigos e com alguma dificuldade de adaptação aos meios eletrônicos dedicam-se aos processos ainda em meio físico.

Não somente nos tribunais, mas também nos escritórios de advocacia, a utilização de processos judiciais eletrônicos provocou uma mudança na forma de trabalho dos profissionais. Especificamente entre os magistrados - desembargadores e juízes - deu-se a utilização de **pessoas de apoio**, tais como assessores e estagiários, para suporte ao uso da nova tecnologia.

“[...] o juiz trabalha com vários assessores e por uma dificuldade natural, às vezes juízes mais velhos, mais antigos que não vieram dessa área mais tecnológica, não tem mais essa veia tecnológica acabam pedindo muita coisa nos cartórios, secretarias e para os assessores e acaba não trabalhando diretamente com o sistema”. (Entrevistado P9)

Nos ambientes de **escritórios de advocacia**, em decorrência da necessidade de estarem preparados para trabalhar com o processo físico, com o processo eletrônico utilizado no tribunal X, com o processo eletrônico utilizado no tribunal Y, com o processo eletrônico da justiça estadual, etc, fez-se necessário a criação de células específicas de apoio e controle. Essas células foram criadas para garantir aderência a cada um dos padrões, e garantir o acompanhamento e gestão de intimações conforme cada sistema. Em geral, são equipes diferentes que trabalham com sistemas diferentes. Também foi criado em diversos escritórios células de TI para dar suporte aos usuários da área de direito, pois essa não era uma habilidade nativa desses profissionais. Essas células são compostas por profissionais mais jovens, pois se considera que pessoas mais novas tenham uma curva menor de aprendizado de novas tecnologias.

“[...] advogados mais antigos tem certa dificuldade e, às vezes, terceirizam um pouco para um advogado mais jovem ou até mesmo para um estagiário”. (Entrevistado P2)

“[...] advogados antigos que não sabem manejar o acesso à justiça eletrônica estão saindo do mercado de trabalho”. (Entrevistado P7)

De maneira generalizada, há preocupação na alocação de profissionais que não são do direito para realizar atividades nessa área, devido ao receio de não ser uma atividade simplesmente mecânica e o profissional de TI não conhecer os trâmites do ambiente jurídico, tendo como principal desafio a ser vencido, fazer com que os profissionais do direito e os profissionais de TI se comuniquem de maneira eficiente.

“[...] manda o estagiário de TI para mandar petição. O cara não sabe nem o que é uma petição, pra começar por aí”. (Entrevistado P6)

“Ele não sabe se tem que protocolar [...], não sabe os impactos da perda de um prazo”. (Entrevistado P6)

“Os advogados não falam os termos de tecnologia e os profissionais de tecnologia não sabem interagir também com os advogados”. (Entrevistado P6)

“[...] superdifícil de entender, ele até possui nomes diferentes, ele possui salvar, ele possui fechar, concluir, vários sinônimos que a gente não sabe qual significado, expressões abrir caixa não sei do que, que na verdade seria só despachar. Coisas assim que poderiam ser mais fáceis [...]”. (Entrevistado P15)

“[...] uma coisa que está impactando muito nos advogados e que muitos não se dão conta, é que na verdade nós estamos reaprendendo e tornando o direito múltiplo, o direito deixou de ser uma coisa mais voltada somente para advogados. Hoje os técnicos de TI são muito bem vindos [...]”. (Entrevistado P6)

A adaptação dos profissionais ao novo ambiente tecnológico exige pré-disposição e **treinamento**. Os profissionais devem buscar os diversos cursos ou tutoriais disponibilizados pela Justiça e pela própria OAB no sentido de incluí-lo nesse novo ambiente tecnológico. Alguns comentários corroboram essa visão:

“[...] vão botar a culpa no poder judiciário, agora nunca foram em uma palestra, nunca buscaram, junto ao poder judiciário, as informações”. (Entrevistado P1)

“Existem alguns tutoriais nos sites dos tribunais que auxiliam nesse processo de aprendizagem [...]”. (Entrevistado P3)

“A OAB fez algum trabalho nesse sentido de dizer, ‘vamos devagar, coloca assim, vamos dar uma opção’, mas o caminho trilhado foi, ‘vamos capacitar os advogado, na própria OAB, para eles aprenderem a mexer, mas é irreversível’”. (Entrevistado P20)

Foi necessário treinar os profissionais no sistema e na utilização dos equipamentos e softwares, tais como a assinatura digital. A tendência é exigir profissionais mais qualificados. Os profissionais que se qualificaram no uso de soluções eletrônicas puderam ser realocados para trabalhar diretamente com a análise do processo, ou seja, migraram de atividades burocráticas para atividades mais intelectuais.

“O pessoal também teve que receber, alguns mais outro menos, determinados treinamentos para a utilização destes equipamentos e destes softwares [...]”. (Entrevistado P1)

“Foi preciso investir no treinamento do advogado, oferecer estrutura para ele. Procurou-se oferecer uma ferramenta que fosse intuitiva, fácil, mas também orientá-lo. Demos muito treinamento para os advogados, para eles aprenderem a usar o sistema, é algo necessário”. (Entrevistado P13)

Interessante comentar que a informatização aumentou a contratação de profissionais com perfil tecnológico, com o objetivo de dar suporte aos profissionais do direto, onde esse perfil nunca foi requerido, portanto não era foco de desenvolvimento.

Em relação à **infraestrutura de TI**, foi necessário investimento em servidores, procedimentos de backup, instalação de novos programas, incluindo o software de manipulação de arquivos, redimensionamento de links de comunicação, e equipamentos / monitores que comportassem essa infraestrutura. Poucos escritórios possuíam conhecimento necessário para fazer essa adaptação, o que fez com que a demanda fosse suprida com profissionais do mercado, por meio de empresas de prestação de serviços ou profissionais com conhecimentos de TI.

Partindo-se do pressuposto de que a tecnologia como prática é resultado da ação que ela exerce nos seus usuários, e na ação que ela recebe deles, identificou-se os seguintes efeitos não previamente planejados, mas que se materializaram quando da informatização do processo judicial no Brasil.

A **migração das atividades administrativas do processo judicial para os advogados** foi um deles. Diversas atividades administrativas que antes não eram realizadas, até por não serem de responsabilidade dos escritórios de advocacia, migraram para esses profissionais, como resultado da implantação do processo judicial. A montagem de todo o processo, junto com diversas atividades cartorárias, passou a ser responsabilidade dos advogados. São eles que iniciam um processo no sistema, que escolhem o assunto a que o processo se refere e que será utilizado para direcionamento a uma vara ou outra, que cadastram as partes, e que distribuem o processo. A juntada de uma petição, que antes se limitava à entrega de um documento na vara, passou a ser necessário converter a petição para pdf, gerar eventuais arquivos anexos à petição garantindo que não tenham um tamanho maior que o estabelecido pelo sistema, e a própria carga da petição no processo judicial também passou a ser responsabilidade dos advogados. Equipes de suporte foram montadas nos escritórios com o objetivo de absorver essas novas atividades administrativas que passaram a ser rotina dos escritórios de advocacia. Além disso, passaram a ter responsabilidade sobre dar suporte de TI, auxiliar na instalação e customização de softwares e dimensionar e monitorar os links de comunicação com a internet. Atividades de baixa de arquivos eletrônicos em processos também se encaixam nas atividades administrativas realizadas por essas células de suporte.

“Houve muita reclamação pela obrigatoriedade de utilização do processo eletrônico, principalmente diante da percepção de que os advogados estavam assumindo atividades administrativas que antes eram realizadas pelos servidores da justiça, como o cadastramento das partes no ajuizamento da ação e juntada de documentos”. (Entrevistado P31)

Alguns sistemas requerem o uso de certificação digital, porém, alguns advogados, com o objetivo de não executarem atividades administrativas, **compartilham sua certificação digital com outro profissional**, para que este realize tais atividades, incluindo baixa de arquivos de processos, juntada de documentos, entre outros.

“Atividades, como o cadastramento das partes no sistema e a juntada de documentos, passaram a ser responsabilidade do advogado. Essa nova realidade tem acarretado com que muitos advogados forneçam sua senha de acesso ao processo para que estagiários possam executar esse serviço, com flagrante risco à segurança”. (Entrevistado P31)

A insegurança no uso de meios eletrônicos, como única forma de armazenamento de informações judiciais, levou diversos advogados a **armazenar cópia física** de suas petições protocoladas em processos de sua responsabilidade. Alguns escritórios de advocacia mantiveram essa prática por mais de dois anos, e somente após esse período se sentiram confortáveis com a segurança dos sistemas do Poder Judiciário brasileiro.

“[...] a ideia de protocolizar digitalmente e imprimir a cópia protocolada, para que a gente guardasse aqui, caso o sistema desse algum problema. E só depois de mais ou menos 2 anos, é que esse medo, quando foi visto que o sistema efetivamente funciona, é que a gente deixou esse medo de lado”. (Entrevistado P18)

“Porque quando você protocolava uma defesa no judiciário, nós sempre tínhamos uma cópia guardada conosco, física”. (Entrevista P18)

Com receio de que alguma informação importante, inserida dentro de um dos inúmeros arquivos anexados ao processo, passasse despercebida pelo juiz, alguns advogados, por saber que os juízes não o fariam, começaram a **imprimir parte dos autos do processo**, a ressaltar o que considera relevante, e a entregar esse impresso para os juízes. Este receio parte do entendimento de que o meio eletrônico dificulta a memorização das informações e, que não é possível sublinhar ou mesmo ressaltar partes do processo eletrônico. Além

disso, não se tem a possibilidade de colar *post-it* em páginas do processo onde a informação seja relevante para o leitor, com o objetivo de facilitar a leitura.

“Os advogados não tem mais o “cara crachá”, eles perdem o controle de verificação, o que a gente mais custa é convencer um advogado que não tem que imprimir e tem que verificar no computador a peça. Isso é muito custoso, a maioria não quer, a maioria quer imprimir”. (Entrevistado P6)

“Alguns advogados do escritório que tinha essa resistência maior, eles chegaram a imprimir as peças que eles achavam mais importantes para análise”. (Entrevistado P18)

“Muitos advogados usam da tática e bastante prudente quando os processos são assim volumosos eles imprimem o processo e levam, entregam para o juiz, porque sabem que o juiz não vai imprimir, que pode passar despercebido alguma coisa importante que esteja dentro de algum arquivo ali dentro do processo eletrônico. Então, eles imprimem, destacam o que, que eles acham interessante, relevante salientar dentro daquele processo e entregam o processo para o juiz, impresso”. (Entrevistado P9)

A **utilização de robôs para captura de informações** de movimentação processual, tais como: despachos, atas de audiência, sentenças e acórdãos, em sistemas do processo judicial eletrônico, já é uma realidade em alguns escritórios de advocacia no país, embora não haja um padrão de interface com esses sistemas, e o escritório necessite programar os robôs para interagir com cada sistema na maneira na qual ele está programado para trabalhar. É interessante ressaltar que, para que os robôs funcionem com acesso aos sistemas de processo eletrônico, é necessário que ele faça *login* com dados válidos para o sistema. Em geral, são os dados de um dos sócios dos escritórios que são disponibilizados para uso dos robôs.

“Hoje, por exemplo, eu até confiaria em robôs pra buscar informações dentro do tribunal”. (Entrevistado P6)

“Pra gente conseguir trabalhar com processo eletrônico a gente criou alguns robôs. A gente tem algumas ferramentas aí que nos auxiliam, tem alguns robôs que buscam andamentos, que buscam documentos”. (Entrevistado P16)

Embora requerido por lei, há situações em que **atas das audiências não são mais assinadas pelos advogados**, como identificado na Justiça do Trabalho. A elaboração dá-se durante a audiência, e ela está disponível, nesse período, para acompanhamento e correção pelo juiz e pelos advogados das

partes. Ao final da audiência, com a ata já revisada pelos advogados, somente o juiz a assina. Acredita-se que devido à facilidade que esse processo propiciou não se questiona a sua validade.

“Não se assina mais a ata, não se imprime mais, não se assina mais, isso dá uma agilidade de tempo. Ao mesmo tempo têm que prestar mais atenção, né, então essas mudanças são as principais, assim, a mudança na cultura, no modo de agir na justiça do trabalho como um todo”. (Entrevistado P14)

Com a redução do atendimento a pessoas para obtenção de informações ou mesmo para protocolizar petições, os profissionais puderam **dedicar mais tempo aos processos judiciais**. De igual maneira, a mobilidade propiciada pela possibilidade de atuar estando fisicamente em outro lugar, a opção de fazer sustentação oral a partir de outra cidade, não ser necessário ir ao cartório, fórum ou tribunal para consultar o andamento do processo e protocolizar petições, possibilitou que maior tempo fosse dedicado às atividades jurídicas relacionadas aos processos.

“[...] o trânsito de pessoas para consultar o balcão diminuiu e então, com isso, nós ganhamos mais tempo para trabalhar nos processos mesmo. O tempo é maior para o processo”. (Entrevistado P13)

A rotina de trabalho dos advogados passou a ser ditada de forma não intencional pelo sistema, pois a publicação de uma decisão no Diário Oficial poderia demorar meses, mas, com a informatização do processo judicial a publicação é imediata, com o prazo de intimação iniciando-se em até dez dias, período máximo que o sistema aguarda a visualização pelos advogados das partes. Se no prazo de dez dias, o advogado não abrir a publicação da intimação, ela é automaticamente aberta pelo sistema, e o prazo de cumprimento inicia-se. Alguns advogados, para conhecer o teor da intimação sem iniciar a contagem do prazo para resposta, faz uso da consulta pública ou solicita que outra pessoa acesse a intimação e informe-lhe o conteúdo. Outro fator que impactou a rotina de trabalho dos advogados foi o horário limite para o protocolo de petições que variava entre 17h e 18h com o encerramento do atendimento ao público nas varas, sendo, no processo eletrônico, postergado para 23h59, ou seja, período no qual o sistema fica disponível para operação. Adicionalmente a isso, há o problema da data do peticionamento: no processo

físico, o fato de estar na secretaria da vara aguardando o atendimento, mesmo que fosse após o horário de fechamento ao público, a sua petição era aceita, contando então a hora em que se entrou na secretaria para entrega da petição; com a implementação do processo eletrônico, esse conceito foi alterado, assumindo como a data e hora do peticionamento o término da transmissão do arquivo e não o início da sua transmissão. Além disso, os advogados passaram a poder programar a semana seguinte, pois agora tem a possibilidade de “abrir seus prazos” em dia único da semana e planejar suas atividades para os dias seguintes.

“O fato de não haver uma publicação num diário oficial, faz com que o advogado seja intimado, ele se intime ou ele seja intimado automaticamente dez dias depois do que a intimação aconteceu, ou seja, que o juiz deu o despacho. Isso causa realmente uma questão de organização interna muito grave”. (Entrevistado P6)

“[...] prazo só começa a contar na segunda, agora se a intimação for automática, ou seja, o juiz deu um despacho lá numa semana e o décimo dia caiu numa sexta, o prazo começa a contar do sábado. Sábado, domingo, segunda. Não existe daí feriado, não existe sábado, domingo... ou seja, é uma norma administrativa do Conselho Nacional de Justiça mudando completamente o código de processo civil, e na verdade pouca gente até quando eu falo isso mesmo, parece que não sabe disso. [...] O que acontece é que é uma interpretação do CNJ diz que, ou seja, é uma norma infra, mudando uma norma federal do Código de Processo Civil”. (Entrevistado P6)

“[...] tu começou a enviar o protocolo com aquele bendito Java girando as onze e cinquenta e nove minutos, mas o protocolo só terminou, só te deu o recibo a meia noite e dois. Diz que o prazo naquele dia tu perdeu. O que vale é o recibo e não o envio”. (Entrevistado P6)

O fato de os sistemas terem sido desenvolvidos com a visão dos tribunais, e não dos escritórios de advocacia, fez com que houvesse uma **replicação das informações do sistema judicial brasileiro para sistemas dos escritórios de advocacia**. Conforme mencionado, não são todos os sistemas que implementam funcionalidades requeridas em um escritório de advocacia, como delegação para outro advogado, existência de perfil de acesso para atividades administrativas, registro de anotações do advogado, entre outros. Adicionalmente, alguns escritórios adotam a prática de duplicar o recebimento das intimações para os sócios do escritório e para os advogados responsáveis pelos processos. Isso se deve ao fato de a intimação ser publicada exclusivamente na página dos advogados responsáveis pelo

processo, e, em caso de ausência destes, o escritório não toma conhecimento da intimação e pode, em caso de ausência prolongada, perder o prazo para se manifestar.

“Eu sempre alimento três sistemas ao mesmo tempo, eu alimento o sistema do Poder Judiciário, uma cópia desse sistema vem para o meu sistema, e a cópia do meu sistema para o sistema dessa empresa para quem eu trabalho para notifica-los que eu fiz”. (Entrevistado P18)

A **utilização de sistemas de gestão** nos escritórios e tribunais passou a ser necessário, pois a gestão de um processo físico é diferente da gestão de um processo eletrônico, e, portanto, controles devem ser diferenciados. Uma série de controles que o papel desempenhava deixou de existir com a migração para o ambiente eletrônico: escaninhos que indicavam processos em análise, pilha de processos que, dependendo do lugar onde se encontravam, representavam a urgência de uma ação por parte do profissional do direito, as pilhas de papéis nos ambientes de trabalho indicavam o volume de trabalho pendente com aquele profissional, entre outros exemplos. Ainda, o peticionamento de processos físicos deve ser feito dentro do horário normal de trabalho do tribunal e geralmente são encaminhadas pelas equipes de suporte, enquanto que nos processos eletrônicos a apresentação da petição pode ser feita até as 23h59 e pelo próprio advogado. Alguns escritórios, com o receio de perder o prazo ou de protocolizar de forma equivocada, ou de não atender a algum requisito do sistema onde o processo estava sendo gerenciado, criaram *checklists* específicos para processos físicos e para eletrônicos.

“O autos do processo, quando estão no papel, não reproduzem apenas a informação, o histórico do processo. Eles também servem para administrar, gerenciar o trabalho na secretaria. Então, quando chega um papel, uma petição, um requerimento do advogado que é protocolado, o que é feito quando é em papel? Se pega esse documento e se procura o volume dos autos, o papel, e ele serve para dizer, ‘olha, aqui tem uma tarefa pendente’. E esse documento que chega, essa petição, mais esse volume, é colocado na mesa de alguém que vai fazer o trabalho”. (Entrevistado P13)

“Então o papel serve não só para conter informações do processo, mas ele também dita o ritmo das atividades. Quando você tira o papel, você substitui isso por um modelo que gerencia o trabalho [...]”. (Entrevistado P13)

“[...] primeiro passo para a gente saber o que é que tem que ser feito, porque com o papel isso era possível, havia toda uma tecnologia para administrar isso, as estantes, os escaninhos, as mesas de trabalho. Quando nós tiramos o papel, ele não servia apenas para guardar a informação, mas ele servia para ditar o ritmo de trabalho”. (Entrevistado P13)

“A gente criou um *checklist* para cada peça que sai do escritório, você anota se ela é física ou digital, para não ter perigo de esse protocolo ser feito de forma equivocada. Também a gente criou um outro procedimento que nos processos físicos, quem faz esse protocolo era sempre o estagiário, uma pessoa que vai ao fórum todos os dias e leva todas as peças para protocolo, esse é o procedimento. No procedimento do processo eletrônico você tem que fazer o protocolo virtualmente, então a gente adotou um procedimento que cada advogado faz o protocolo do seu próprio prazo, isso não é passado para um estagiário”. (Entrevistado P18)

A **utilização de dois monitores de vídeo** também foi uma medida adotada na prática por quase todos os profissionais. Enquanto o processo físico permitia que se folheassem os autos, marcassem as páginas, ressaltassem itens relevantes, em paralelo com a elaboração da peça pelo advogado, no meio eletrônico é muito difícil consultar online o processo e desenvolver a peça utilizando de forma constante o ALT+TAB. Esse problema foi minimizado com a utilização de dois monitores de vídeo, sendo um dedicado ao manuseio do processo no sistema eletrônico, e o outro à elaboração da petição pelo profissional.

O **vácuo criativo** decorrente da facilidade de acesso às informações, e da facilidade em se utilizar essas informações por meio do “copiar e colar”, propicia não somente a elaboração de petições extensas e, por vezes genéricas, como também inibe a capacidade criativa. Há situações em que se utiliza texto padrão ou modelo de contestação que, por ser padronizado, incorpora posicionamentos para diversas situações, mesmo que não tratadas no processo onde o modelo está sendo utilizado. Esse excesso de informações desnecessárias faz com que o juiz demore mais tempo para analisar e proferir sua decisão. Há casos em que essa providência é tão mecanizada, que o advogado faz uso de um modelo errado em seu peticionamento, contestando o que não deveria, ou que inexistente no processo. O site “migalhas”¹² apresenta exemplos sobre o descrito acima: publicado em 16/09/2013 reportagem¹³ sobre

¹² Disponível em <http://www.migalhas.com.br/>, acessado em 30/11/2013

¹³ Disponível em <http://www.migalhas.com.br/Quentes/17,MI186200,61044-Indefiro+tudo+diz+juiz+que+nao+entendeu+quase+nada+de+acao>, acessado em 30/11/2013

a decisão do juiz de Direito Ricardo Teixeira Lemos, da 7ª vara Cível de Goiânia/GO em “indeferir tudo” por não entender o vínculo da defesa com o assunto do processo, provavelmente decorrente da utilização do “modelo” errado para aquele processo; publicado em 09/10/2013 reportagem¹⁴ do ocorrido na 2º JEC de Goiânia/GO, onde advogada teve que se explicar ao juiz após “estagiária ter utilizado modelo de documento de outro advogado” e feito referência ao magistrado como “meio doido” em petição anexada aos autos do processo.

“O uso do “copiar e colar” também ocasionou uma inibição nas manifestações criativas, uma vez que se tornou comum o aproveitamento de textos de outros advogados, sem a necessidade de criação própria. Não é raro encontrar petições de diferentes escritórios de advocacia sobre determinado assunto com o mesmo conteúdo textual, apenas com a alteração das partes no processo”. (Entrevistado P31)

“Com o processo eletrônico, ficou fácil encontrar e capturar modelos de petições de casos semelhantes para uso na ação em que se está trabalhando. Além disso, tendo a internet como fonte quase inesgotável de informações, observa-se que atualmente muito pouco se produz de novo no meio jurídico forense, já que é possível obter na rede mundial de computadores modelos de peças processuais para praticamente todos os assuntos jurídicos”. (Entrevistado P31)

A paginação, um requisito também requerido pela legislação, mas implementado de forma diferente no processo eletrônico, alterou **a forma como se referencia dados do processo**, pois enquanto no papel se referenciava conteúdos e indicava-se a folha do processo onde eles se encontravam, no processo eletrônico a forma de referenciar uma informação teve que ser revista, sendo necessário referenciar páginas de arquivos anexados - exemplo: página 10 do arquivo “outros10”. Adicionalmente a isso, todo o processo físico era numerado por folha, e, ao ser convertido para processo eletrônico, a numeração passou a ser por página, invalidando as referências já existentes no processo. Nesse caso, a citação está em uma folha que difere da página do arquivo anexado ao processo, necessitando que a referência se dê como “folha X dos autos originais ou página Y do arquivo eletrônico Z”.

¹⁴ Disponível em <http://www.migalhas.com.br/Quentes/17.MI187967.91041-Advogada+se+explica+a+juiz+apos+chamalo+de+meio+doido+em+peticao>, acessado em 30/11/2013

Quando da implementação das primeiras versões de sistemas, estas consideravam a data e hora do próprio equipamento do usuário como informação oficial para recebimento ou rejeição de documentos. Isso permitia a prática de **atrasar o relógio do próprio equipamento** como forma de burlar o horário oficial de vencimento de prazo de processos. Para evitar essa prática, foi implementado um relógio atômico com o objetivo de garantir exatidão no horário considerado pelo sistema para verificar a tempestividade da inclusão de um documento no prazo estabelecido pela lei.

“[...] o advogado atrasava o relógio do computador dele, mandava e depois dizia, ‘não, no meu não chegou meia noite ainda’”. (Entrevistado P22)

“[...] eu fui ao Observatório Nacional no Rio de Janeiro fazer com que dentro da sala do Supremo Tribunal nós colocássemos um relógio atômico [...] cada vez que entrava, dentro de algum tribunal, alguma determinada petição, saía um carimbo cronológico atestado por quem, de direito, fornece a hora oficial brasileira [...]”. (Entrevistado P22)

A habilidade de conhecimento para **exame de documentos digitais** é uma necessidade que surgiu com a implementação do processo judicial eletrônico. A capacidade e agilidade no reconhecimento de possíveis fraudes em documentos eletrônicos é uma das habilidades a serem desenvolvidas pelos profissionais do direito, que não eram necessárias nos processos físicos. O meio eletrônico é novo no ambiente jurídico e faz-se necessário que os profissionais adquiram conhecimento e desenvolvam habilidades, para poderem identificar fraudes em documentos eletrônicos anexados aos processos.

“[...] quando botaram uma foto de uma mulher com uma menina, e a mulher estava segurando uma arma pra cabeça da criança. E aquela foto circulou assim no Facebook horrores... as pessoas tudo falando mal da mulher, etc... até que veio um cara e veio e disse assim, isso aqui é uma montagem. Olha a foto original. E postou a foto original que era uma mulher, fazendo um gesto assim de ok pra câmera, com uma criança no colo, e algum mal intencionado botou uma arma naquela mão. E as pessoas não conseguiam identificar que aquilo era uma montagem. É claro que a gente não consegue identificar isso em algo que a gente presta atenção só de texto, documento de mil folhas dentro de um processo eletrônico [...]”. (Entrevistado P6)

Foi identificado nas entrevistas que a informatização do processo judicial pode, eventualmente, causar dano à sociedade, pois alguns advogados podem estar **deixando de levar ao judiciário os direitos de seus clientes** pelo simples fato de não saberem usar o processo eletrônico. Porém, esse dano na verdade inexistente, porque, como o advogado necessita de uma solução para o problema de seu cliente, a saída é procurar a conciliação entre as partes, o que vai ao encontro da atual política de pacificação de conflitos.

“O que aconteceu foi o seguinte: foi adotado o processo eletrônico em uma determinada vara que cuidava de acidente de trabalho. E esse escritório de advocacia trabalha defendendo as empresas. E ele me chamou em uma reunião uma hora e disse: ‘olha ...eu estou apavorado porque eu tenho tentado fazer acordo com advogado de reclamante pra não ter que usar o processo eletrônico’”. (Entrevistado P6)

“Ele não ia entrar com ação de acidente, ele ia entrar só como reclamatório porque a ação desse acidente era por processo eletrônico, processo eletrônico ela não sabe mexer”. (Entrevistado P6)

O processo eletrônico requereu a **migração da fidúcia** do cartório para o advogado, pois, este passou a ser o responsável pela guarda do original que está anexado aos processos eletrônicos. Adicionalmente a isso, o processo em papel tinha como padrão a necessidade de provar a autenticidade dos documentos apresentados por meio da autenticação por tabelião. Com a implementação do processo eletrônico, parte-se do pressuposto de que todos os documentos eletrônicos anexados aos processos são verdadeiros, exceto se impugnados pela parte contrária, quando então será necessário demonstrar sua autenticidade.

“Posso ainda citar uma mudança conceitual referente ao fato de que, nos autos físicos, para juntar a cópia de um documento eu tinha que provar sua autenticidade por meio da sua autenticação por tabelião; no processo eletrônico, eu posso juntar essa cópia na forma digitalizada, sob minha responsabilidade, e, como regra, ela é válida, a não ser que ela seja impugnada pela outra parte de forma fundamentada”. (Entrevistado P31)

A Figura 13 representa um resumo da tecnologia como prática:

ESQUEMA INTERPRETATIVO						
MECANISMOS DE NEGOCIAÇÃO						
TECNOLOGIA NA PRÁTICA	Redução Custos		Transparência	Acesso à Informação		BENEFÍCIOS
	Maior Volume de Informações			Preservação Meio Ambiente		
	Eliminação Poluição Visual		Produtividade	Celeridade		
	Melhor Aproveitamento Espaço Físico			Segurança da Informação		
	IMPACTOS	Falta Padronização Informação	Dificuldade Localização Informação	Dificuldade Leitura da Informação	Dependência Infraestrutura Interna e Externa	Indisponibilidade
	PRÁTICAS					
	Migração Atividades Administrativas para Advogados			Migração da Fidúcia		
	Compartilhamento Certificação Digital			Utilização 2 Monitores de Vídeo		
	Armazenamento Cópia Física		Vácuo Criativo	Replicação de Informações		
	Impressão Parte Autos Processo			Utilização de Sistemas de Gestão		
Utilização Robôs para Captura de Informações			Referência Dados do Processo			
Atas de Audiências não Assinadas			Não Ajuizamento de Ações			
Dedicação Maior Tempo ao Processo			Atraso Relógio Equipamento			
Rotina de Trabalho Ditada pelo Sistema			Exame Documentos Digitais			

Figura 13 - Resumo Tecnologia na Prática

Fonte: O Autor

5. CONCLUSÃO

O objetivo do trabalho foi analisar o uso da tecnologia como prática na rotina de desembargadores, juízes e advogados no contexto da mudança tecnológica de informatização do processo judicial no Brasil.

Considerando que a tecnologia pode ser interpretada e negociada de diferentes formas, dependendo do esquema interpretativo dos grupos sociais, a tecnologia como prática reflete o que foi planejado, mas também inclui o surgimento não planejado de outras formas de uso da tecnologia.

As contribuições pretendidas residem em quatro aspectos centrais:

- e) Verificação da forma de uso e apropriação da tecnologia por agentes do sistema judicial brasileiro, identificando como ocorre a interação entre eles e a tecnologia como prática;
- f) Gerar conhecimento para poder ser utilizado como subsídios para o aprimoramento na apropriação de tecnologia no sistema judicial brasileiro;
- g) Interpretações mais acuradas sobre a atuação dos agentes do sistema judicial brasileiro ao desenvolver suas atividades com o uso da tecnologia;
- h) Fomentar o debate, trazendo perspectivas atuais sobre o assunto e gerando subsídios para o aprimoramento da apropriação de tecnologia pelo sistema judicial brasileiro.

No mapeamento do esquema interpretativo, a celeridade e a melhora do serviço jurisdicional ressaltaram-se em relação aos demais, por fazerem parte do esquema interpretativo da grande maioria dos entrevistados. As suposições de que virtualmente as coisas acontecem mais rápido, de que a informatização implementa um viés de sustentabilidade e de que a segurança no ambiente eletrônico é melhor do que no meio físico, estavam presentes.

Com relação ao mecanismo de negociação é interessante ressaltar que os grupos sociais entrevistados, embora compartilhassem os mesmos esquemas interpretativos, sofreram processos de negociação diferenciados. No grupo de desembargadores e juízes, a negociação deu-se em fases, iniciando-se pelo estímulo das leis ao uso de soluções tecnológicas, seguido pela autonomia dos tribunais para implantação de um processo judicial eletrônico por eles desenvolvido, e culminando na imposição da implantação de um sistema padrão pelo Conselho Nacional de Justiça. No grupo de advogados, a negociação deu-se pela necessidade de continuar atuando em tribunais que adotaram o processo judicial eletrônico.

No que tange à tecnologia como prática, algumas das práticas identificadas estão diretamente relacionadas à expectativa de celeridade do processo jurisdicional – compartilhamento de certificação digital, utilização de robôs, não assinatura das atas de audiências trabalhistas, utilização de dois monitores de vídeo, o vácuo criativo. Outras, tais como o armazenamento de cópia física, a impressão de partes dos autos do processo, e a dedicação de mais tempo aos processos, estão relacionadas à melhora na eficiência do serviço jurisdicional prestado. Além dessas, outras práticas também foram identificadas, especialmente em relação ao uso pelos advogados: a migração das atividades administrativas para os advogados, a utilização de sistemas de gestão nos escritórios de advocacia, o fato de ter o sistema ditando a rotina dos advogados, a replicação das informações do sistema judicial brasileiro para sistemas dos escritórios de advocacia, a mudança na forma de referenciar dados do processo, a necessidade de exame de provas digitais, a migração da fidúcia e a ausência de ajuizamento dos direitos dos clientes.

A necessidade de desenvolvimento de habilidades e conhecimentos relacionados ao exame de documentos digitais é outro ponto de atenção, pela possibilidade de comprometer a qualidade das decisões dos magistrados, uma vez que elas podem ser tomadas com base em documentos não fidedignos.

A obrigatoriedade de utilização do processo judicial eletrônico implementado pelo Poder Judiciário, acrescido da falta de capacitação dos profissionais envolvidos no processo, pode fazer com que alguns advogados deixem de levar ao Judiciário os direitos de seus clientes. Porém, essa circunstância que, a priori, seria negativa, acaba tornando-se positiva, pois,

como o advogado necessita atender seu cliente, a alternativa é buscar a solução do litígio pela conciliação entre as partes, que é a melhor forma de pacificação de conflitos, na visão atual dos profissionais do direito.

Eventual prejuízo à sociedade pode ocorrer por meio da utilização de textos padrões ou modelos de contestação, sem respeitar e analisar as características individuais de cada processo. Contudo, isso pode ser contraposto pelo benefício da celeridade na prestação jurisdicional, o que vai ao encontro da máxima de que “a justiça atrasada não é justiça, senão injustiça qualificada e manifesta” de Rui Barbosa¹⁵, 1920, em discurso proferido na Faculdade de Direito de São Paulo.

A contribuição do trabalho para a prática do direito dá-se por meio de perspectivas atuais sobre o assunto e a geração de subsídios para o aprimoramento da apropriação de tecnologia pelo sistema judicial brasileiro. Expectativas podem ser atendidas. Barreiras podem ser superadas. Benefícios podem ser potencializados. Boas práticas podem ser compartilhadas e práticas não adequadas podem ser alinhadas.

O trabalho evidencia a necessidade de padronização do processo judicial eletrônico, mas não necessariamente por meio do desenvolvimento de sistema único. A complexidade da matéria e os valores já investidos nos diversos sistemas hoje existentes suportam a criação de uma interface padrão de uso, sem perda do conhecimento e do investimento. A possibilidade de uma interface padrão para os escritórios de advocacia também poderia ser avaliada no escopo do desenvolvimento do processo judicial eletrônico, sob responsabilidade do Poder Judiciário.

Adicionalmente a isso, é importante ressaltar as condições mais propícias para celeridade e melhora do serviço jurisdicional pelos magistrados, e o aumento da demanda de atividades para os escritórios de advocacia, como consequência da absorção de atividades administrativas e pela celeridade nas decisões do Poder Judiciário. Essa celeridade merece atenção, diante do risco de comprometer a qualidade das decisões pela falta de maturidade no assunto antes do posicionamento, seja do advogado, seja do magistrado.

¹⁵ Disponível em <http://www.academia.org.br/abl/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infolid=191&sid=146>, acessado em 01/12/2013

A contribuição teórica do trabalho dá-se pelo fato de que as barreiras não interferiram no mecanismo de negociação, embora estivessem presentes e tenham influenciado a tecnologia na prática. Também se constatou que diferentes grupos sociais podem compartilhar o mesmo esquema interpretativo, porém isso não garantiu que tivessem o mesmo mecanismo de negociação. Dessa maneira, neste estudo, concluiu-se que o mecanismo de negociação ocorre com base em esquemas interpretativos e forças externas aos grupos, não tendo nenhuma influência das barreiras nesse processo, e que as barreiras são uma forma de influenciar a tecnologia como prática, assim como os benefícios e consequências do seu uso.

Acredita-se que o trabalho tenha atingido as contribuições pretendidas, no que tange a verificação da forma de uso e apropriação da tecnologia por agentes do sistema judicial brasileiro, identificando como ocorre a interação entre eles e a tecnologia como prática; a geração de conhecimento para poder ser utilizado como subsídios para o aprimoramento na apropriação de tecnologia no sistema judicial brasileiro; a geração de interpretações mais acuradas sobre a atuação dos agentes do sistema judicial brasileiro ao desenvolver suas atividades com o uso da tecnologia; fomentando dessa maneira, o debate, trazendo perspectivas atuais sobre o assunto e gerando subsídios para o aprimoramento da apropriação de tecnologia pelo sistema judicial brasileiro.

Cabe comentar a limitação do trabalho em relação ao grupo de entrevistados escolhido. Existiu uma concentração na região sul, não envolvendo entrevistados das cinco regiões do Brasil.

Como estudos futuros, sugere-se a generalização para as outras regiões do país e a especialização por áreas do direito.

REFERÊNCIAS

AGARWAL, R.; PRASAD, J. The antecedents and consequents of user perceptions in information technology adoption. **Decision Support Systems**, nº. 22, p. 15-29, 1998.

ALBUQUERQUE, J. P.; SIMON, E. J. Desenvolvimento de software como desenho integrado de software e organização. In: WORKSHOP UM OLHAR SOCIOTÉCNICO SOBRE A ENGENHARIA DE SOFTWARE, 5., 2009, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: UNIRIO. 2009.

ALBUQUERQUE, J. P. Desenvolvimento de tecnologias de informação como design de interação organizacional. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE TECNOLOGIA E SOCIEDADE, 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: UTFPR. 2009.

ALVARES, N. O. **A informatização do processo judicial e o acesso à justiça**. Brasília, 2012. Monografia. Faculdade de Ciências Jurídicas e de Ciências Sociais, UNICEUB, 2012.

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: Elaboração de Trabalhos na Graduação**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ANDRADE, A.; JOIA, L. A. Information Technology and the Efficiency of the Brazilian Judiciary System. In: **Electronic Government**. Springer Berlin Heidelberg, p. 126-136. 2012

FREITAS, R. F.S.de (Coord.). **Judiciário brasileiro em perspectiva: análise da associação de magistrados brasileiros baseada em relatórios do STF, do CNJ e do Banco Mundial**. Brasília: Associação dos Magistrados Brasileiros – AMB. 2007.

BABBIE, E. R. **Métodos de pesquisa survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4 ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

BARLEY, Stephen. Technology as an occasion for structuring: evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. **Administrative Science Quarterly**, 31, p. 78-108, 1986.

BENUCCI, R. L. **A tecnologia aplicada ao processo judicial**. Campinas: Editora Millenium, 2007.

BJIKER, W. Understanding Technological Culture through a Constructivist View of Science, Technology and Society. In: CUTCLIFFE, S.H. & MITCHAM, C.

(eds.) **Visions of STS: Counterpoints in Science, Technology and Society Studies**. New York: State University of New York, p. 19-34, 2001.

BONI JURIS. Histórico. Recuperado em 10 de maio de 2013. Obtido em <http://www.bonijuris.com.br/bonijuris/pbl/InstitucionalHistorico.do;jsessionid=97C2278ECF30EF5553FF432BA2FD0670>

CARROLL, J. et al. From adoption to use: the process of appropriating a mobile phone. **Australasian Journal of Information Systems**, v. 10, n. 2, 2003.

COOPER, R.; ZMUD, R. Information Technology implementation research: a technological diffusion approach. **Management Science**. Vol. 36, no. 02, p. 123-139, February 1990.

DAVIS, F. D. Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. **MIS Quartely**, v. 13, nº 3, p. 319-340, 1989.

DeSANCTIS, G.; POOLE, M. S. Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive Structuration Theory. **Organization Science**, v. 5, nº. 2, p. 121-147, May 1994.

DOLCI, D. B. Teorizando as Práticas dos Métodos Ágeis no Desenvolvimento de Software Visando ao Processo de Inovação das Empresas. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, vol. 1, nº. 01, pg. 74-96, 2011.

DOLCI, D. B. et al. Modelo geométrico de representação de programas de mudança em função de atributos da tecnologia da informação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EnANPAD, 2004.

FALCAO, J. O Múltiplo Judiciário. In: Sadek, M.T. **Magistrados, uma imagem em movimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2006.

FETZNER, M.A. A Mudança na Implantação de TI: Diferentes Abordagens e Implicações para a Prática nas Organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Curitiba: EnANPAD, 2008.

FETZNER, M. A.; FREITAS, H. M. R. O Processo de Mudança Individual na Implementação de TI. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, 6, 2009, **Anais...** São Paulo: CONTECSI, 2009.

FETZNER, M. A. de M., FREITAS, H. M. R. Repensando questões sobre mudança, afeto e resistência na implementação de SI. **Revista Eletrônica de Administração**, vol.18, n.1, pp. 1-26, 2012.

FREITAS, H. et alii. O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração**. São Paulo. v. 35, n. 3, p. 105-112, Jul./Set. 2000.

GATÉ. J.P. **Educar para o sentido da escrita**. São Paulo, EDUSC, 2001.

GIDDENS, A. **Central problems in social theory**. Berkeley: University of California Press, 1979.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996

GODOI, C.K.; BALSINI, C.P.V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In:.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GUIMARÃES, P. C. **Duração razoável e informatização do processo judicial**. Brasília, 2008. 53f. Monografia (Especialização). Instituto Brasiliense de Direito Público, 2008.

HINO, M. C.; CUNHA, M. A. A Tecnologia na Prática dos Escritórios de Advocacia no Brasil. In: AMEROCAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS (AMCIS), 2013. **Anais...** Chicago: 2013

HUFF, S.; MUNRO, M. Information Technology assessment and adoption: a field study. **MIS Quartely**, 1985.

JONES, M.; KARSTEN, H. Review: Structuration Theory and Information Systems Research. The Judge Institute of Management . Cambridge University Research **Papers in Management Studies**, Working Paper, 11/2003.

JONES, M.; ORLIKOWSKI, W.; MUNIR, K. Structuration Theory and Information Systems: A critical reappraisal. In: MINGERS, John; WILLCOCKS, Leslie. **Social Theory and Philosophy for Information Systems**. West Sussex: John Wiley and Sons, 2004.

JUNQUILHO, G. S. Condutas gerenciais e suas raízes: uma proposta de análise à luz da teoria da estruturação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, p.101-120, 2003.

KALLINIKOS, J. Reopening the black box of technology artifacts and human agency. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 23., 2002, Barcelona. **Annals...** Barcelona: ICIS, 2002.

KARNOWSKI, V.; VON PAPE, T.; WIRTH, W. After the digital divide? An appropriation-perspective on the generational mobile phone divide. In: HARTMANN, M.; RÖSSLER, P.; HÖFLICH, J. (Hrsg.). **After the Mobile Phone? Social changes and the development of mobile communication.** Berlin, 2008. p. 185-202.

KERLINGER, F. N. **Metodologia de pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 2003.

LIMA, M. C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica.** São Paulo : Saraiva, 2004.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 720.

MARCONI, M. de A., LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing 1.** São Paulo: Ed. Atlas, 2011.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **The American Journal of Sociology**, v. 83, nº. 2, p. 340-363, September, 1977.

MOORE, G.C., BENBASAT, I. Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation. **Information Systems Research**, v.2, nº 3, pg.192–222, 1991.

MOTA, F. P. B. **Processo eletrônico de compras públicas na perspectiva da dualidade da tecnologia:** um estudo comparado no contexto brasileiro e paraibano. 2010. 171 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, 2010.

MUSTONEN-OLLILA, E.; LYYTNEN, K. Why organizations adopt information systems process innovations: a longitudinal study using Diffusion of Innovation Theory. **Info Systems Journal**, nº 13, p. 275-297, 2003.

ORLIKOWSKI, W. J. The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations. **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 398-427, 1992.

ORLIKOWSKI, W. J. **Technologies-in-practice**: an enacted lens for studying technology in organizations. Massachusetts: Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management, 1999.

ORLIKOWSKI, W. J. Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations. **Organization Studies**, v. 11, n. 4, p. 404-428, 2000.

ORLIKOWSKI, W.; ROBEY, D. Information Technology and the structuring of organisations. **Information Systems Research**, v. 2, no. 2, p. 143-169, June 1991.

OLIVEIRA, S. A. **Transferência de tecnologia segundo a perspectiva da' tecnologias-na-prática'**. 2010. 164 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, 2010.

OLIVEIRA, S. A.; SEGATTO, A. P. Transferência de tecnologia e conhecimento sob a lente estruturacionista: uma integração temática. **RAE-Eletrônica**, v. 8, n. 2, jul./dez. 2009.

PEREIRA, A. A.. A Informatização do processo judicial trabalhista. **Revista da ESMAT**, v. 13, p. 171-184. 2008.

PETERS, Gabriel. A praxiologia estruturacionista de Anthony Giddens e Pierre Bourdieu. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS, 32., 2008, Caxambú. **Anais...** Caxambú: ANPOCS, 2008.

PINSONNEAULT, A. KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information System**, 1993.

PORTO DE ALBUQUERQUE, J. Práticas de formalização e a formalização de práticas: analisando a co-evolução de TICs e práticas organizacionais. In: JORNADAS LATINO-AMERICANAS DE ESTUDOS SOCIAIS DAS CIÊNCIAS E DAS TECNOLOGIAS, 7., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Esocite, 2008.

POZZEBON, M.; DINIZ, E. Theorizing ICT and society in the Brazilian context: a multilevel, pluralistic and remixable framework. BAR. **Brazilian Administration Review**, v. 9, n. 3, p. 287-307, 2012.

POZZEBON, M., DINIZ, E.; JAYO, M. Adapting the Structurationist View of Technology for Studies at the Community/Societal Levels” in **Handbook of Research on Contemporary Theoretical models in Information Systems**, Yogesh K. Dwivedi, Banita Lal, Michael D. Williams, Scott L. Schneberger, and

Michael Wade (Eds), Hershey/London, Information Science Reference, p. 18-33, 2009.

POZZEBON, M.; PINSONNEAULT, A. Challenges in conducting empirical work using structuration theory: learning from IT research. **Organization Studies**, v. 26, n. 9, p. 1353-1376, 2005.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 25. p. 1-17. 1980.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: Métodos e Técnicas**. 3.ed.rev.amp. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. 4.ed. New York: Free Press, 1995.

RODRIGUES, A. L. Tensões entre econômico e social: uma proposta de análise à luz da teoria da estruturação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, p. 37-50, abr./jun., 2008.

RODRIGUES, E. T. Identidade profissional e uso da tecnologia da informação. In: CONGRESSO ANUAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, 3., São Paulo, 2006. **Anais...** São Paulo: CATI, 2006.

RODRIGUES, E. T.; COSTA, I. S. A. Valores individuais: uma lente conceitual para o estudo do uso da tecnologia da informação nas organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: EnANPAD, 2006.

RODRIGUES FILHO, J. Análise do uso da intranet na gestão do conhecimento através da teoria da estruturação: uma experiência no SERPRO. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: EnANPAD, 2003.

SACCOL, A. Z. **A teoria da hospitalidade e o processo de adoção de tecnologias da informação móveis e sem fio**. São Paulo, 2005. Tese (doutorado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SAMPIERI, R.H., DOLLADO, C.F., LUCIO P.B. **Metodologia de Pesquisa**. 3ª edição. São Paulo. McGraw-Hill, 2006.

SILVA, S. W. A. **Processo eletrônico**. O impacto da Lei nº 11.419/2006 na mitigação da morosidade processual na prestação jurisdicional brasileira. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/15112/processo-eletronico>>. Acesso em 05/04/2013.

STRAUSS, L. M.; BELLINI, C. G. P. Momentos sociotécnicos da organização transformada por sistemas integrados de gestão: o caso das rotinas individuais de trabalho em universidade. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 14, p. 8, 2008.

TAKAHASHI, A. R. W.; CUNHA, C. R. Teoria da estruturação e esquemas interpretativos: contribuições à análise organizacional. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 3, p. 182-196, set./dez., 2005.

TAVARES, E. Identidade Profissional e o uso de Tecnologia da Informação nas Organizações. **Revista Sistemas & Gestão**, v. 7, n. 3, p. 502-513. 2012.

TAVARES, E. Fatores influentes e tipos de uso emergentes da construção social de sistemas de informação no setor bancário. **Organizações & Sociedade**, v. 19, 2012.

TAVARES, E.; COSTA, I. S. A. Individual values: a conceptual model for understanding the redefinition of the use of information technology in organizations. **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 16, n. 1, p. 115-131, jan./abr., 2009.

TAVARES, E.; COSTA, I. O papel dos valores individuais na interação entre indivíduos e Tecnologia de Informação. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 7, n. 3, jul. 2008 .

TEIXEIRA, M. G.; COSTA, M. C. De Fábrica 'fundo de quintal' a empresa multinacional: o caso de uma aliança ítalo-brasileira sob o enfoque da abordagem estruturacionista da estratégia como prática. **Revista Eletrônica de Administração**. 2012, vol.18, n.2, p. 521-551, 2012.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VENKATESH, Viswanatah. Determinants of perceived ease of use: integrating control, intrinsic motivation, and emotion into the Technology Acceptance Model. **Information Systems Research**, v. 11, no. 4, p. 342-365, December 2000.

WALSHAM, G. **Making a world of difference**: IT in a global context. Nova York: John Wiley & Sons Inc., 2001.

WALSHAM, G., SAHAY, S. GIS for district-level administration in India: problems and opportunities. **MIS Quarterly**, v. 23, nº 1, p. 39-56, 1999.

WARNER, C. Qualitative Interviewing. In GUBRIUM, J.; HOLSTEIN, J. (editors). **Handbook of Interview Research**. SAGE, 2002.

UZEDA SILVA, V. D.; A evolução do sistema Processual Brasileiro, com o advento do Processo Judicial Digital. **JURISWAY Site Educacional Online**, 2009. Disponível em: http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=1067, Acesso em: 20/07/2012.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO ENTREVISTA COMPLETA

ROTEIRO ENTREVISTA PARA DISSERTAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE MARCIA CASSITAS HINO



Este roteiro objetiva identificar aspectos da implantação e uso do processo eletrônico por agentes do sistema judiciário, e é parte de uma pesquisa de natureza acadêmica do curso de Mestrado em Administração da PUCPR. Os dados da entrevista serão tratados com sigilo e anonimidade.

INTRODUÇÃO

1. Nome / Idade
2. Cargo / Função
3. Local de trabalho (e jurisdição)
4. Tempo de uso de processo eletrônico
5. Tempo de atuação jurídica (desde que iniciou a atuar no meio jurídico)
6. Quantidade de processos e pessoas em seu ambiente de trabalho
7. Qual o sistema de processo eletrônico em uso em seu ambiente de trabalho? Houve mudanças? Por quê?

PROCESSO ELETRÔNICO

1. O que levou o poder judiciário a propor a criação do processo eletrônico?
2. O que levou o poder judiciário a adotar o processo eletrônico?
3. O que levou à adoção do processo eletrônico em seu ambiente de trabalho?
Importância e Forças
4. Você poderia descrever como se deu a implantação do processo eletrônico em seu ambiente de trabalho?
Principais ocorrências / Resistências / Planejado x Realizado
5. Quais eram as condições do Brasil à época da implantação do processo eletrônico?
(cenário político, social, financeiro...)
6. Quais os impactos positivos e negativos da implantação e uso do processo eletrônico em seu ambiente de trabalho? E para você?
Impactos nas atividades à época / Benefícios para você e para seu ambiente de trabalho / Dificuldades (problemas e barreiras) para você e para seu ambiente de trabalho
7. Que habilidades e perfis são necessários para o uso do processo eletrônico?
8. Como é usado o processo eletrônico em seu ambiente de trabalho?
Por quem? Para quê? Com que frequência? Qual seu perfil?
9. O que você acha que poderia melhorar no processo eletrônico?
10. Qual a sua percepção quanto ao ritmo de implantação do processo eletrônico? Por quê?
11. Da implantação do processo eletrônico até agora, quais as principais mudanças percebidas? Por que elas ocorreram?
12. Que outras ferramentas complementares ao processo eletrônico são usadas em seu ambiente de trabalho? Para quê?
13. Qual o impacto do processo eletrônico para o exercício do direito?
14. Na sua visão, qual a percepção da sociedade quanto ao processo eletrônico?

APÊNDICE 2 – ROTEIRO ENTREVISTA RESUMIDA

ROTEIRO RESUMIDO ENTREVISTA PARA DISSERTAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE MARCIA CASSITAS HINO



Este roteiro objetiva identificar aspectos da implantação e uso do processo eletrônico por agentes do sistema judiciário, e é parte de uma pesquisa de natureza acadêmica do curso de Mestrado em Administração da PUCPR. Os dados da entrevista serão tratados com sigilo e anonimidade.

INTRODUÇÃO

1. Nome / Idade
2. Cargo / Função
3. Local de trabalho (e jurisdição) / Tempo de atuação na área de direito
4. Processo Eletrônico que utiliza e há quanto tempo

PROCESSO ELETRÔNICO

1. O que levou o poder judiciário a propor a criação e adoção do processo eletrônico?
2. O que levou à adoção do processo eletrônico em seu ambiente de trabalho?
Importância e Forças
3. Você poderia descrever como se deu a implantação do processo eletrônico em seu ambiente de trabalho? (Apoio, resistências, etc)
4. Quais os impactos positivos e negativos da implantação e uso do processo eletrônico em seu ambiente de trabalho? (Benefícios e Dificuldades – problemas ou barreiras)
5. O que você acha que poderia melhorar no processo eletrônico?
6. Da implantação do processo eletrônico até agora, quais as principais mudanças percebidas? Por que elas ocorreram?
7. Que outras ferramentas complementares ao processo eletrônico são usadas em seu ambiente de trabalho? Para quê?

APÊNDICE 3 – FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS

FORMULÁRIO PARA DISSERTAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Esta pesquisa objetiva identificar aspectos da implantação e uso do processo eletrônico por agentes do sistema judiciário, e é parte de uma pesquisa de natureza acadêmica do curso de Mestrado em Administração da PUCPR. Os dados da entrevista serão tratados com sigilo e anonimidade.



INTRODUÇÃO

1. Informar nome e idade
2. Informar cargo e função atuais
3. Informar local de trabalho e jurisdição
4. Informar tempo de uso de processo eletrônico
5. Informar tempo de atuação jurídica (desde que iniciou a atuar no meio jurídico)
6. Informar a quantidade de processos e pessoas em seu ambiente de trabalho
7. Enumerar o sistema de processo eletrônico em uso em seu ambiente de trabalho

PROCESSO ELETRÔNICO

1. Em sua opinião, o que levou o poder judiciário a propor a criação do processo eletrônico?
2. O que você acredita que levou o poder judiciário a adotar o processo eletrônico?
3. Descrever o que levou à adoção do processo eletrônico em seu ambiente de trabalho. Considerar a importância e forças existentes.
4. Você poderia descrever como se deu a implantação do processo eletrônico em seu ambiente de trabalho? Comente sobre as principais ocorrências e resistências.
5. Quais eram as condições do Brasil (cenário político, social, financeiro, etc) à época da implantação do processo eletrônico?
6. Quais os impactos positivos e negativos da implantação e uso do processo eletrônico em seu ambiente de trabalho? E para você? Comente sobre os impactos nas atividades à época, os benefícios para você e para seu ambiente de trabalho, bem como as dificuldades (problemas e barreiras) para você e para seu ambiente de trabalho.
7. Que habilidades e perfis são necessários para o uso do processo eletrônico?
8. Como é usado o processo eletrônico em seu ambiente de trabalho?
Por quem? Para quê? Com que frequência? Qual seu perfil?
9. O que você acha que poderia melhorar no processo eletrônico?
10. Qual a sua percepção quanto ao ritmo de implantação do processo eletrônico? Por quê?
11. Da implantação do processo eletrônico até agora, quais as principais mudanças percebidas? Por que elas ocorreram?
12. Que outras ferramentas complementares ao processo eletrônico são usadas em seu ambiente de trabalho? Para quê?
13. Qual o impacto do processo eletrônico para o exercício do direito?
14. Na sua visão, qual a percepção da sociedade quanto ao processo eletrônico?

APÊNDICE 6 – REDE COMPLETA DA TECNOLOGIA NA PRÁTICA

