



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

REBECA TELES DA COSTA

**INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO:
Percepção de Gestores do Superior Tribunal de Justiça
sobre o Programa “STJ na Era Virtual”**

Brasília – DF

2013

REBECA TELES DA COSTA

**INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO:
Percepção de Gestores do Superior Tribunal de Justiça
sobre o Programa “STJ na Era Virtual”**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Msc. Adalmir de
Oliveira Gomes

Brasília – DF

2013

Costa, Rebeca Teles da.

Inovação no Poder Judiciário: Programa “STJ na Era Virtual” /
Rebeca Teles da Costa. – Brasília, 2013.

55 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,
Departamento de Administração, 2013.

Orientador: Prof. Msc. Adalmir de Oliveira Gomes,
Departamento de Administração.

1. Poder Judiciário.
2. Adoção de Inovação.
3. Processo Eletrônico.
4. Percepção de Gestores

REBECA TELES DA COSTA

**INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO:
Percepção de Gestores do Superior Tribunal de Justiça
sobre o Programa “STJ na Era Virtual”**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Rebeca Teles da Costa

Msc. Adalmir de Oliveira Gomes
Professor-Orientador

Dr. Alexandre Maduro
Professor-Examinador

Msc. Mariana Guerra
Professor-Examinador

Brasília, 26 de fevereiro de 2013

A Deus, que guia todos os meus passos.

À minha mãe Cléia, minhas irmãs Jéssica e Marina, ao meu pai Elias e aos meus avós José e Idália que sempre me apoiaram e ajudaram em todos meus projetos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que permitiu que eu chegasse a esse momento tão especial.

À minha família.

Ao meu orientador Adalmir Gomes, que me deu total apoio e auxílio durante a realização deste trabalho.

À professora Sheila Tolentino, pelos conselhos, incentivos e experiências proporcionados durante o Programa de Iniciação Científica.

Aos servidores do Superior Tribunal de Justiça que contribuíram para a realização deste trabalho, em especial ao Luiz Zaire, grande amigo e Pastor querido.

Aos meus queridos amigos do Conselho da Justiça Federal, Alexandre, Ângelo, Antônio, Idália, Marli, Celeni, Gilson, Erondino, Dorinha, Sidney, Natielle, Andrea e Bóris, que contribuíram para o meu aprendizado e crescimento profissional.

Aos amigos de graduação, Elisa, Paulo, Ligia, aos amigos da Terceira Igreja Batista e ao José Carlos, que estão sempre ao meu lado.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é identificar a percepção de gestores do Superior Tribunal de Justiça – STJ a respeito da adoção de novas tecnologias por meio do programa “STJ na era virtual”. O programa visa consolidar o processo judicial eletrônico por meio de três vertentes. A primeira denomina-se t-STJ, e está relacionada ao trâmite interno dos processos eletrônicos no STJ. A segunda é o e-STJ, que contempla os projetos que promovem, por meio da internet, o acesso do jurisdicionado aos processos em formato eletrônico e aos trâmites processuais. E a terceira vertente é o i-STJ, que propõe a criação de condições necessárias à integração de dados, processos eletrônicos, e informações processuais entre o STJ, órgãos do judiciário, entes públicos e privados, e demais interessados. Para atingir o objetivo da pesquisa foram coletados documentos referentes à implantação do programa. Também foram realizadas entrevistas com gestores de diversas áreas do STJ envolvidas no programa. Para a análise dos dados foi utilizada a técnica análise de conteúdo, com o auxílio do *software* Atlas.Ti 7. Os resultados mostram que, na percepção dos gestores entrevistados, com relação à importância para o Judiciário, o programa foi uma mudança de paradigmas; para o STJ mudou aspectos internos como a diminuição do tempo de realização de procedimentos, o aumento na segurança das informações, a economia de recursos e a facilidade no manuseio dos sistemas de informação. Quanto aos impactos, os gestores consideram que o programa impacta nos processos internos de trabalho aumentando a rapidez dos procedimentos, na motivação dos servidores, que sentem que o trabalho realizado está sendo valorizado, e impacta na integração, que para os gestores ainda não é completa e existem algumas barreiras que precisam ser superadas, como falhas de comunicação e padronização de sistemas informacionais. As reações internas ao programa mostra que os Ministros desempenharam um papel fundamental de convencimento para a implementação. Já nos setores

operacionais, poucos servidores ofereceram resistência em relação ao programa. Com base nos resultados encontrados sugere-se uma agenda de pesquisa para estudos futuros a respeito da compreensão da gestão de inovações que surgem para integrar os diversos órgãos da administração pública. Propõe-se também, estudos das relações entre os diversos sistemas informatizados existentes hoje a fim de contribuir para a formação de redes de inovação na administração pública.

Palavras-chave: Poder Judiciário. Adoção de Inovação. Processo Eletrônico. Percepção de Gestores

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.1	Formulação do problema	11
1.2	Objetivo Geral	12
1.3	Objetivos Específicos	12
1.4	Justificativa	12
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	Adoção de inovações no setor público	14
2.2	Tecnologias da Informação e Comunicação no setor público.....	16
2.3	Inovação no Poder Judiciário	18
2.4	Estudos empíricos sobre adoção de tecnologias da informação e comunicação	22
3.	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	27
3.1	Descrição geral da pesquisa	27
3.2	Participantes do estudo.....	27
3.3	Instrumento de pesquisa	28
3.4	Procedimentos de coleta de dados	28
3.5	Procedimentos de análise de dados.....	29
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	31
4.1	O discurso oficial do programa.....	31
4.2	A percepção de gestores sobre o programa.....	36
4.2.1	Importância	36
4.2.2	Impactos	39
4.2.3	Reações.....	42

4.2.4	Resumo dos resultados.....	47
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS E PROPOSTA DE AGENDA DE PESQUISA.....	48
	REFERÊNCIAS	50
	Apêndice A – Roteiro de Entrevista	54
	Anexo A – ESTRUTURA DO STJ.....	55

1. INTRODUÇÃO

O tema desta pesquisa é a adoção de novas tecnologias no Poder Judiciário brasileiro. A partir da criação do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, em 2006, diversas inovações tem sido observadas no Judiciário, em especial, inovações associadas às tecnologias de informação e comunicação.

No Superior Tribunal de Justiça – STJ, a implantação do programa “STJ na era virtual” constitui um exemplo de inovações associadas às tecnologias da informação e comunicação que tem alterado diversos ritos processuais. O programa visa consolidar o processo judicial eletrônico por meio de três vertentes. A primeira denomina-se t-STJ, e está relacionada ao trâmite interno dos processos eletrônicos no STJ. A segunda é o e-STJ, que contempla os projetos que promovem, por meio da internet, o acesso do jurisdicionado aos processos em formato eletrônico e aos trâmites processuais. E a terceira vertente é o i-STJ, que propõe a criação de condições necessárias à integração de dados, processos eletrônicos, e informações processuais entre o STJ, órgãos do judiciário, entes públicos e privados, e demais interessados.

A adoção de novas tecnologias em organizações públicas pode ser estudada de diferentes maneiras. Nesta pesquisa, a ênfase está na percepção de gestores, indivíduos que lideram operacionalmente o processo de adoção em áreas distintas da organização.

1.1 Formulação do problema

O Superior Tribunal de Justiça é um órgão criado pela Constituição Federal de 1988, que representa a última instância da Justiça brasileira no que diz

respeito às causas infraconstitucionais. É um órgão de convergência da Justiça comum, apreciando causas oriundas de todo o território nacional, em todas as vertentes jurisdicionais que não sejam especializadas. Sua competência está prevista no art. 105 da Constituição Federal, que estabelece os processos que têm início no STJ e os casos em que o Tribunal age como órgão revisor ou órgão recursal.

Qual a percepção de gestores do Superior Tribunal de Justiça a respeito das inovações contidas no programa “STJ na era virtual”?

1.2 Objetivo Geral

Identificar a percepção de gestores do Superior Tribunal de Justiça a respeito das inovações contidas no programa “STJ na Era Virtual”.

1.3 Objetivos Específicos

1. Descrever o histórico do programa “STJ na Era Virtual”;
2. Identificar a visão de gestores do STJ a respeito da importância do programa “STJ na Era Virtual”;
3. Identificar os impactos do programa “STJ na Era Virtual” na rotina de trabalho na percepção de gestores do STJ;
4. Identificar as reações referentes ao programa “STJ na Era Virtual” na percepção de gestores do STJ.

1.4 Justificativa

O Superior Tribunal de Justiça no início de 2010 erradicou o uso do papel

no trâmite processual, segundo o documento do projeto STJ na Era Virtual, por meio da digitalização de 100% dos processos que são recebidos e tramitam na instituição.

Isso mostra a importância desse projeto para o Poder Judiciário como um todo, devendo ser objeto de estudo para que com a compreensão do seu desenvolvimento outros Órgãos da Administração Pública possam realizar projetos dessa magnitude, melhorando a eficiência na prestação dos serviços públicos.

Outra justificativa para a realização do estudo é teórica. Tendo em vista a escassez de estudos acadêmicos a respeito de inovações tecnológicas no judiciário. Os poucos estudos existentes são convergentes ao apontar que recursos tecnológicos são mecanismos importantes para o desempenho do judiciário. Buscaglia e Dakolias (1999), por exemplo, em uma amostra de dez países, mostraram que os países que investiram em infraestrutura e tecnologia da informação no judiciário apresentaram melhorias consideráveis no tempo de resolução de processos. Tal resultado foi corroborado por Pastor (2003), que indicou que a eficiência da justiça espanhola depende do uso intensivo de tecnologias, como sistemas gerenciais de informação e digitalização de procedimentos legais e administrativos.

Este trabalho está dividido em quatro partes. Na primeira, correspondente ao referencial teórico, são levantados os principais estudos realizados sobre adoção de novas tecnologias no setor público, e em específico no Poder Judiciário. Em seguida, é apresentada a metodologia da pesquisa. Na terceira parte, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. E por último, são apresentadas as conclusões e considerações finais, bem como uma agenda de pesquisa para estudos futuros sobre o tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentadas as principais abordagens a respeito da adoção de inovações no setor público, bem como o uso das tecnologias da informação no setor público e no Poder Judiciário.

Ao final, são apresentados estudos relacionados à implementação das TICs.

2.1 Adoção de inovações no setor público

Para Koch e Hauknes (2005), inovação no setor público é a implementação de novas formas de ação social por entidades no contexto dos objetivos e funcionalidades de suas atividades. Gallouj (2002) diz que um novo serviço ou produto é obtido através da mobilização simultânea de vetores de competências, internas e externas, e vetores de características técnicas, tangíveis e intangíveis. Assim, pode-se definir inovação como toda mudança que afeta um ou vários desses vetores de características ou competências (GALLOUJ, 2007).

Desse modo, infere-se que assim como no setor privado, a inovação no setor público ocorre a partir de combinações de características com o objetivo de ofertar novos produtos ou serviços.

Farah (2006) afirma que a onda de reformas ocorridas no final da década de 1970 no setor público dos países desenvolvidos levou-os à adoção do paradigma gerencial, que tem como eixos centrais a valorização da mudança e da inovação. Ainda segundo Farah (2006), a inovação tem como objetivo a busca pela eficiência, através de uma administração pública flexível, adaptada a mudanças, ultrapassando as barreiras da rigidez e padronização da estrutura burocrática.

Assim como as organizações privadas, as públicas também sofrem pressões para diminuir custos, reduzir desperdícios e melhorar a eficiência, pois a sociedade moderna está cada vez mais exigente quanto à prestação dos serviços públicos. Novas informações e tecnologias, novas práticas de trabalho e novas formas de organização social levaram a uma demanda crescente por serviços disponíveis a qualquer momento, sendo indispensável o uso de inovações para atender essas demandas (LEKHI, 2007).

No Brasil, esse conceito de inovação foi utilizado pelos governos locais com o objetivo, primeiramente, de democratizar as políticas públicas e, posteriormente – nos anos de 1990 – a inovação passou a incluir a perspectiva orientada para a eficiência da Administração Pública (FARAH, 2005).

Farah (2005) demonstra que as inovações no setor público brasileiro podem ser caracterizadas através de dois eixos. O primeiro diz respeito a inovações que envolvem o desenvolvimento de novas políticas públicas.

Essas políticas são inovadoras não apenas por representarem novas áreas de intervenção governamental, mas também porque rompem com a perspectiva assistencialista predominante no país na área de políticas sociais. Em contraposição, elas adotam a abordagem segundo a qual os cidadãos possuem direitos que devem ser atendidos e satisfeitos. Essas políticas seguem ainda uma perspectiva de prevenção, e não de correção, enfatizando a sustentabilidade no longo prazo (FARAH, 2005, p.43).

O segundo eixo faz referência aos novos processos decisórios e de gestão voltados para a democratização e eficiência. Afetam o como fazer, incluindo os atores e organizações envolvidos no processo de inovação, procurando acelerar, reduzir custos e tornar os serviços públicos mais eficientes através da adoção de novas tecnologias (FARAH, 2007).

Contudo, para que a inovação ocorra alguns obstáculos precisam ser

vencidos pelas organizações públicas, como:

- Tamanho e a complexidade das organizações públicas – se não há uma comunicação eficaz entre todas as áreas de trabalho, a divulgação de ideias e práticas inovadoras se torna praticamente impossível;
- Resistência à mudança – tanto por parte dos servidores públicos que acreditam que o trabalho realizado já é eficiente e não precisa de mudanças, quanto por parte do próprio usuário dos serviços quanto às novas formas de prestação do serviço, através da utilização de tecnologias de informação e comunicação, e;
- Ausência de capacidade de aprendizagem organizacional – ou seja, ausência de mecanismos que transformem conhecimentos tácitos em explícitos (KOCH; HAUKNES, 2005).

Em suma, as organizações públicas buscam oferecer maior utilidade para a sociedade ofertando produtos e serviços de qualidade aos cidadãos (FRESNEDA,2005).

2.2 Tecnologias da Informação e Comunicação no setor público

Segundo Margetts (2010), as primeiras TICs estavam focadas mais nas mudanças internas às organizações do que nas interações com os cidadãos, porém, na década de 1990, o uso da internet fez com que a relação entre governo e o cidadão passasse a ser mais efetiva, onde o desenvolvimento de novas tecnologias se tornou um processo contínuo de aprendizado organizacional e assimilação das reações e necessidades dos usuários.

Em estudo realizado sobre as reações das forças modernizadoras das TICs, Margetts (2010) classifica a reação dos usuários sob três diferentes

perspectivas: hipermodernos, (2) antimodernistas e (3) pós-modernos.

Na visão dos hipermodernos, as TICs são elementos centrais para a solução de qualquer problema administrativo, sendo esta uma visão utópica da Administração Pública. Em contraposição, os antimodernos consideram as TICs como ferramentas de controle mesmo considerando seu efeito desenvolvimentista sobre a Administração Pública. Por último, os pós-modernistas perceberam que as TICs além de serem essenciais para a sociedade, estimulam mudanças na Administração Pública.

Essas mudanças vão desde a redução de níveis hierárquicos e de áreas-meio à obtenção de flexibilização através da proliferação de estruturas por projeto (FERNANDES, 2004) e envolvem necessariamente a integração de processos e estruturas (FERNANDES, 2007).

Barbosa et. al (2007), mostram que a utilização das TICs pode ser dividida em três dimensões conforme mostra o Quadro 01.

Quadro 01: Dimensões das TICs no setor público

Dimensão	Característica
e-Serviços públicos	Relaciona-se à melhoria da prestação de serviços ao cidadão, principalmente por meio de canais digitais de acesso e entrega de soluções eletrônicas, como portais de serviços em sites do governo, por exemplo.
e-Administração pública	Relaciona-se à melhoria dos processos governamentais e do trabalho interno do setor público pela utilização das TICs.
e-Democracia	Relaciona-se à utilização das TICs para possibilitar uma participação maior e mais ativa do cidadão nos processos democráticos e de tomada de decisão do governo.

Fonte: Barbosa et. al (2007)

Com relação ao e-Serviço público, os governos tem utilizado as TICs para implementar portais de serviços e centrais de atendimento integradas pela internet (OLIVEIRA et. al, 2007).

No e-Administração pública o foco está na modernização dos processos através das TICs, com o objetivo de aumentar a produtividade, a eficiência e a integração de sistemas, gerando assim, a redução de custos e o aprimoramento da tomada de decisões pelos governos (OLIVEIRA et. al, 2007).

Além disso, percebe-se que o Estado digital esta substituindo o paradigma da administração pública contemporânea - a Nova Gestão Pública - por meio do envolvimento, baseado no e-Democracia, com os cidadãos em decisões publicas (MARGETTS, 2010).

Contudo, para Fernandes (2007), a maturidade das implementação das TICs no setor público depende da integração em níveis cada vez maiores entre pessoas, processos, estruturas e entidades, requerendo cooperação entre as organizações em diferentes níveis de governo. Nessa abordagem de rede de inovação, os atores heterogêneos, sejam eles órgãos públicos ou organizações privadas, possuem a capacidade de trazer grandes retornos para o país (BARBALHO, 2010).

2.3 Inovação no Poder Judiciário

A morosidade do Poder Judiciário brasileiro decorre de fatores históricos, legais, administrativos e culturais (ARRUDA, 2007). O uso de Tecnologias de Informação e Comunicação demorou a se disseminar, enquanto muitas empresas e órgãos governamentais já estavam informatizados, o Poder Judiciário ainda utilizava muito papel, muitas máquinas de escrever e grandes arquivos, sendo, portanto, um dos últimos setores a aderir às tecnologias mais modernas (SILVA, 2009).

Contudo, a crescente demanda judicial tem feito com que o Poder Judiciário seja influenciado pelo avanço tecnológico na medida em que surge a necessidade de estabelecer novas formas de atender às exigências da sociedade atual. A revolução tecnológica se incorpora ao mundo jurídico através da utilização

cada vez mais frequente de novos meios de comunicação e tramitação processual. Porém, o desafio é fazer com que a utilização desses novos meios tecnológicos possibilite a redução dos custos, o tempo de tramitação dos processos e principalmente a melhoria da qualidade dos serviços (BEZERRA, 2009).

A tecnologia como instrumento de modernização do Judiciário pode ser analisada sob três perspectivas distintas e relacionadas (ARRUDA, 2004):

- Ações para a agilização dos procedimentos internos de tramitação processual;
- Integração entre os atores, e;
- Ampliação dos canais de comunicação entre o Judiciário e a sociedade.

A justiça brasileira está em um processo de transição da fase da informatização do judiciário onde os sistemas desenvolvidos estavam focados na solução dos problemas internos de cada Órgão, assim, o uso dos sistemas não atendia de maneira direta as demandas dos jurisdicionados e demais atores processuais (ATHENIENSE, 2011).

Para Arruda (2004), a modernização do Poder Judiciário decorre primeiramente de uma mudança de pensamento por parte dos magistrados, membros do Ministério Público, defensores, advogados e demais atores, a cerca da tecnologia, sendo esta apenas um instrumento de agilização de procedimentos e redução da distancia entre o Judiciário e a sociedade, e que a solução do problema da morosidade ocorrera através de reformas profundas na legislação.

Com a aprovação da Lei nº 11.419/2006, cujo principal foco é disciplinar o processo eletrônico, a informatização da justiça passou a ter como determinante o desenvolvimento sistêmico que surge desde o centro de processamento de dados de cada órgão e passa a ter impacto direto na vida de todos os atores processuais (ATHENIENSE, 2011).

Dentre as características do processo eletrônico apresentadas na Lei nº 11.419/2006, Silva (2009) destaca as que definem bem a implementação dessa

inovação no Poder Judiciário.

A primeira refere-se ao desenvolvimento dos sistemas informatizados pelos próprios órgãos do Poder Judiciário. Contudo, o desenvolvimento independente de cada órgão gera a heterogeneidade de sistemas e conseqüentemente problemas de compatibilidade no intercâmbio dos processos entre os órgãos.

A segunda característica diz respeito à assinatura eletrônica, que garante mais segurança já que não é uma simples senha, mas um código computacional criado com todos os dados pessoais do usuário.

As citações, notificações, intimações, distribuição e juntadas de petições feitas por meio eletrônico são outras características que, sobretudo agilizam o andamento do processo. Além disso, o prazo para a prática de atos pelos advogados não se restringe mais ao horário forense.

O conceito de processo virtual engloba todos os atos e peças processuais que são armazenados de forma digital, como petições, despachos, decisões judiciais, recursos, etc. (BEZERRA, 2009).

Através de uma regulamentação que autoriza o recebimento de autos por meio eletrônico desde 2009, o STF pôde registrar nos seis primeiros meses de 2010 mais de 2 mil ações distribuídas eletronicamente (ATHENIENSE, 2011).

Silva (2009) ao fazer uma análise do processo eletrônico no Brasil aponta quatro formas de utilizar as novas tecnologias nas atividades judiciais. A primeira utilidade é para o controle dos processos que se tornou imprescindível em todas as áreas jurídicas, como por exemplo, nas Varas de Execuções Fiscais. A gestão é outra forma de aplicar novas tecnologias, pois surge a possibilidade de gerir a administração dos próprios processos. A automação, própria dos processos eletrônicos, é útil para a oferta de novos serviços. E a informação e comunicação são privilegiadas pelo processo de automação, estando intimamente ligados à transparência dos atos judiciais (SILVA, 2009).

As principais vantagens do processo virtual são (BEZERRA, 2009; SILVA, 2009):

- Velocidade no trâmite processual – os novos sistemas eliminam

algumas atividades, como a autuação, a numeração de páginas, juntadas de documentos e tantos outros procedimentos existentes nos processos físicos;

- Facilidade de acesso a informações e documentos – os autos estão à disposição das partes a qualquer hora do dia;
- Segurança – por não necessitarem de deslocamento, os autos não correm o risco de serem extraviados, rasgados ou queimados;
- Eficiência e produtividade – os atos realizados virtualmente tem um evento superior, porque dispensam a realização de várias tarefas que ficam sob responsabilidade humana;
- Preservação do meio ambiente, e;
- Aproximação entre o cidadão e o Poder Judiciário.

A implantação do processo eletrônico permite que muitas ações sejam executadas exclusivamente por meio virtual, inclusive aquelas referentes a trocas de informações entre diferentes órgãos, mas devido às escolhas técnicas de cada órgão, nem sempre as soluções são padronizadas, e conseqüentemente exige-se o estabelecimento de uma arquitetura de interoperabilidade para o Poder Judiciário (ARRUDA, 2007).

Segundo Santos (2010), interoperabilidade é “a habilidade de dois ou mais sistemas interagir e intercambiar dados, de acordo com um método definido, de forma a obter os resultados esperados”. No Brasil, a arquitetura e-PING é a responsável por determinar os padrões de interoperabilidade do governo eletrônico, definindo as premissas, políticas e especificações técnicas que devem regular a utilização das TICs para a interação entre as instituições governamentais, e destas com a sociedade (SANTOS, 2010).

A rede Infoseg foi pioneira na utilização da e-PING com o objetivo de integrar as informações de segurança pública, Justiça e fiscalização de todos os estados e órgãos federais. De acordo com Santos (2010), essa integração é considerada uma inovação para a gestão da segurança pública.

O e-STF Processo Eletrônico Integração também é uma solução

tecnológica que permite a tramitação de processos judiciais, a comunicação de atos, e a transmissão de peças processuais tanto no âmbito do Supremo Tribunal Federal (STF) como no âmbito dos demais órgãos da Administração Pública. Os serviços oferecidos por essa solução permitiram que os tribunais, as partes no processo e o público em geral pudessem obter maior comodidade ao acessarem o pacote de serviços oferecidos no Portal do STF na *internet*, independente do horário de atendimento ao público do Tribunal. Além disso, as etapas de mero expediente, burocráticas e de comunicação sofreram significativa redução de tempo, de forma que a resposta do Judiciário limita-se à análise feita pelos juízes, advogados e membros do Ministério Público (SILVA, 2010).

Nessa mesma linha, o Conselho Nacional de Justiça lançou em 2011 o Modelo Nacional de Interoperabilidade com o objetivo de padronizar o intercâmbio de informações de processos judiciais entre os órgãos do Poder Judiciário.

Em suma, a informatização e implementação de novas tecnologias no Poder Judiciário envolve a adequação de métodos, requisitos, padronizações, modelos, sistemas, equipamentos e pessoas (ATHENIENSE, 2011).

2.4 Estudos empíricos sobre adoção de tecnologias da informação e comunicação

O objetivo desta seção é revisar os trabalhos empíricos encontrados sobre a utilização de tecnologias da informação e comunicação. A partir do levantamento foram encontrados nove artigos.

Dois tem como objetivo específico o estudo da reação de usuários de TICs. Sobre a reação dos usuários da certificação e da assinatura digital no Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Arruda (2007) constatou que está se formando um consenso pelos magistrados a respeito da utilização das TICs para a modernização do Poder Judiciário, e que as resistências culturais são naturalmente vencidas dada a grande carga de trabalho dos magistrados e servidores.

Fernandes et. al. (2012) analisaram a reação dos usuários do sistema de

folha de pagamento de servidores públicos de um órgão do poder executivo e de um tribunal de justiça estadual. Foram entrevistadas 15 pessoas que incluíam desenvolvedores do sistema, dirigentes e usuários dos sistemas.

Os autores analisaram a reação dos servidores em dimensões distintas. A dimensão individual, caso em que os usuários declararam ter dificuldades na utilização do sistema como consequência da duração e formato do treinamento recebido. A dimensão técnica, onde os servidores reagiram em relação às falhas de confiabilidade do sistema e a ausência de funcionalidades consideradas indispensáveis.

O estudo revelou ainda a importância dos dirigentes aptos a manterem a atuação voltada para a conquista de apoios. Assim, no caso em que não houve esse apoio a aceitação do sistema se tornou mais difícil.

Com relação aos impactos causados pela utilização das TICs, foram encontrados três estudos sobre esse tema. Bezerra (2009) constatou em estudo realizado no Juizado Especial Federal da Subseção de Sobral/CE, por meio de análise documental e análise da percepção de servidores, advogados e procuradores, que o processo eletrônico é uma ferramenta que contribui para a agilidade e eficiência na prestação de serviços aos jurisdicionados, além de solucionar problemas de acesso à Justiça sem a necessidade de alto investimento de recursos orçamentários.

No contexto da gestão hospitalar, Fumagalli et. al. (2011), em estudo de um caso descritivo realizaram entrevistas com cinco gestores do Hospital Santa Cruz. Os resultados apontam impactos da tecnologia da informação nos processos de trabalho com ganhos na padronização; impactos estratégicos com a melhoria da capacidade de análise de informações e rapidez de decisões, melhoria na comunicação interna e integração entre áreas e unidades.

Nesse mesmo sentido, Isidoro-Filho et. al. (2011), realizaram entrevistas com onze funcionários de três hospitais. Os resultados mostram que o registro de informações de pacientes passou a ser realizado de maneira mais ágil e segura por meio da utilização de softwares. Porém, as barreiras a serem superadas referem-se à resistência ao uso de recursos tecnológicos, o desconhecimento do

funcionamento da inovação e a quantidade insuficiente de profissionais de suporte técnico necessário para solução de problemas em equipamentos e softwares relacionados às inovações. Os fatores que incidiram positivamente na implementação das inovações referem-se ao apoio da alta administração dos hospitais ao processo de implementação da inovação; comprometimento dos profissionais envolvidos nas equipes de adoção das inovações e facilidade de manuseio das inovações adotadas. Outros benefícios encontrados foram a segurança das informações de pacientes, o rápido acesso ao histórico clínico do paciente, comunicação efetiva entre equipes de assistência e a rapidez na prescrição de medicamentos.

Os demais trabalhos abordam mais de um tema. Dias (2000) realizou um estudo com 77 gerentes com o objetivo de entender os fatores de motivação e resistência ao uso das tecnologias da informação, abordando a importância e os impactos das TICs. Assim, ele definiu três principais motivadores como base de análise: utilidade, facilidade de uso e prazer. Os resultados mostram que na percepção dos gerentes o uso das tecnologias aumenta a qualidade do trabalho, agiliza a execução das tarefas e melhora a produtividade. Esse estudo mostrou também que na percepção dos gerentes é importante que as tecnologias sejam fáceis de usar e que essa percepção sobre a facilidade dos sistemas depende diretamente da resistência pessoal quanto ao uso de tecnologias.

Medeiros e Guimarães (2005), em estudo sobre as contribuições do governo eletrônico para a reforma administrativa e a governança no Brasil, constataram, ao realizar entrevistas com gestores públicos, empresários e consultores, dirigentes de organizações não governamentais e professores universitários, que as TICs são consideradas pelos gestores como uma das principais ferramentas para modernizar o Estado, porém para eles a implementação dessas tecnologias deve ser acompanhada por outras medidas governamentais como mudanças políticas, econômicas e mudanças culturais para que as TICs funcionem como catalisadoras de inovações.

Os gestores apontam ainda, que duas principais barreiras devem ser transpostas para que as TICs possam trazer mudanças: a dificuldade de

integração de processos existentes em distintas unidades governamentais e a resistência cultural para o redesenho de processos. Quanto aos impactos, os gestores acreditam que as TICs podem facilitar o planejamento, a comunicação e o fluxo de processos internos do governo, além da interação com a sociedade.

Fetzner e Freitas (2012) realizaram um estudo exploratório sobre a percepção dos usuários em relação à implementação do sistema de informação ERP em uma empresa privada. Foram entrevistados seis usuários da empresa selecionada e os resultados mostraram que, na percepção dos usuários, o sistema alterou as práticas de trabalho com maior facilidade e rapidez na execução de tarefas; adaptação e descobertas pessoais; relacionamento com a informação, ou seja, facilidade para trabalhar com maior quantidade de informação, e; postura frente à mudança, nesse caso uma maior abertura das pessoas à mudança.

Além disso, Fetzner e Freitas (2012) mostraram em sua análise que o sistema teve um significado muito importante para os usuários, sendo muito importante para o trabalho, central na gestão da empresa.

Reis et. al. (2012), objetivo identificar os fatores que explicam o uso de um sistema de informação em uma instituição pública. Foram realizadas sete entrevistas com pessoas que ocupam posições estratégicas na organização. Avaliadas quatro dimensões: utilidade percebida, facilidade de uso, intenção de uso e ajuste tecnologia-tarefa. Para o fator utilidade percebida os dados da pesquisa mostraram que os entrevistados percebem que o sistema contribui para o seu desempenho e produtividade, embora eles acreditem que o sistema não tenha contribuído para uma maior agilidade na realização das tarefas. Acerca da facilidade de uso, os entrevistados, em sua maioria, afirmam que o sistema é de fácil utilização e ainda acrescentam que, para fins gerenciais, o sistema contribui de maneira significativa na definição de estratégias de ação para a organização. No que tange ao construto ajuste da tecnologia à tarefa, os resultados sinalizam para uma convergência dos aspectos avaliados nas categorias facilidade de localização, clareza e compreensão, atualidade e confiabilidade dos dados.

O Quadro 02 apresenta o ano de publicação, os autores e os temas dos estudos encontrados.

Quadro 02: Estudos sobre adoção de tecnologias da informação e comunicação

Ano	Autores	Tema
2007	Arruda	Reação dos usuários da certificação e da assinatura digital no Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul.
2009	Bezerra	Impacto da virtualização processual no acesso à Justiça no Juizado Especial Federal da Subseção de Sobral/CE.
2000	Dias	Fatores de motivação e resistência ao uso das tecnologias da informação.
2005	Medeiros; Guimarães	Contribuições do governo eletrônico para a reforma administrativa e a governança no Brasil.
2012	Fetzner; Freitas	Mudanças, no âmbito dos indivíduos, associadas à introdução do sistema ERP.
2011	Fumagalli; Piva; Kato	Impactos dos investimentos em tecnologia da informação nas diferentes áreas funcionais que compõem as empresas, com foco específico na gestão de organizações hospitalares.
2011	Isidro-Filho; Guimarães; Perin	Determinantes de inovações apoiadas em tecnologias de informação e comunicação adotadas por hospitais.
2012	Reis; Löbler; Campos; Ramos	Fatores que explicam o uso de um sistema de informação em uma instituição pública.
2012	Fernandes; Jóia; Andrade	Resistência à implantação de sistemas de folha de pagamento na administração pública.

Fonte: elaborado pela autora

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo são explicitadas as opções metodológicas que orientaram a condução deste trabalho. A seguir tem-se a descrição geral da pesquisa, a caracterização do objeto de estudo, a apresentação dos participantes do estudo, os instrumentos de pesquisa e os procedimentos que foram realizados na coleta e na análise dos dados.

3.1 Descrição geral da pesquisa

A pesquisa tem caráter descritivo, pois busca descrever as características de um fenômeno por meio de documentos, bem como opiniões de indivíduos (GIL, 2002). A pesquisa também pode ser considerada qualitativa, pois não busca enumerar ou medir eventos. O foco da pesquisa é amplo, e procura-se entender o objeto de estudo a partir da perspectiva dos participantes (NEVES, 1996).

3.2 Participantes do estudo

Os participantes da pesquisa foram escolhidos dentre os gestores das áreas envolvidas no programa investigado, isto é, “STJ na era virtual”. No total, foram entrevistados sete gestores do STJ. Três atuam na Coordenadoria de Desenvolvimento da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação, sendo um na Seção de Soluções para Área Judicial (G1), um na Seção de Soluções para Área Administrativa (G2) e um na Seção de Soluções para Ministros e Julgamento (G3); dois gestores atuam na Secretaria Judiciária, sendo um na Seção de Informações Processuais (G4) da Coordenadoria de Protocolo de Petições e Informações Processuais, e outro na Seção de Digitalização de

Processos (G5) da Coordenadoria de Registro de Processos Recursais; um no Núcleo de Procedimentos Especiais da Presidência (G6) do Gabinete do Secretário-Geral da Presidência, e; um último na Seção de Apoio aos Advogados (G7) da Secretaria dos Órgãos Julgadores.

Os gestores foram escolhidos de acordo com o papel exercido no programa. Os gestores da Coordenadoria de Desenvolvimento foram escolhidos por serem os responsáveis pelo desenvolvimento das soluções informatizadas do programa. Os outros gestores fazem parte das áreas consideradas usuárias do programa. Então o programa foi analisado tanto na perspectiva do seu desenvolvimento quanto na perspectiva dos seus usuários internos.

3.3 Instrumento de pesquisa

Os dados da pesquisa foram coletados em documentos internos do STJ e por meio de entrevistas semiestruturadas. A combinação desses dois tipos de dados tem o objetivo de fornecer uma base para a interpretação das descobertas realizadas na pesquisa (FLICK, 2004).

O roteiro de entrevista utilizado na pesquisa foi estruturado em três partes (ver Apêndice A). A primeira parte contempla a percepção dos gestores a respeito da importância das inovações implantadas pelo programa “STJ na era virtual”; a segunda parte contempla a percepção dos gestores em relação aos impactos que o programa gerou, e; a terceira parte contempla as reações ocorridas no STJ, na percepção dos gestores, durante a implementação do programa.

3.4 Procedimentos de coleta de dados

A coleta dos documentos foi realizada no site do STJ, onde podem ser encontrados relatórios e outros documentos internos referentes ao programa pesquisado.

Quanto às entrevistas, o agendamento foi realizado por meio de contatos

telefônicos com gestores do órgão. Os contatos encontram-se disponíveis na intranet do STJ. Após o agendamento, as entrevistas foram realizadas individualmente na sede do STJ, que fica em Brasília, entre os meses de dezembro de 2012 e janeiro de 2013. A duração média das entrevistas foi de uma hora. As entrevistas foram gravadas eletronicamente com autorização dos entrevistados, dessa forma foi possível transcrevê-las posteriormente.

3.5 Procedimentos de análise de dados

A análise documental foi feita com a classificação dos elementos textuais que estavam relacionados ao desenvolvimento e implementação do programa (BARDIN, 2009). Essa classificação ocorreu com a divisão em temas a respeito do histórico do projeto, das etapas de desenvolvimento, dos responsáveis pelo desenvolvimento, do processo de implementação e dos resultados que o projeto gerou.

Em seguida à análise documental, foi realizada a análise de conteúdo dos dados coletados nas entrevistas. A análise de conteúdo refere-se ao conjunto de técnicas de análise das comunicações, é um instrumento de pesquisa com várias formas de análise e adaptável à um campo de aplicação vasto (BARDIN, 2009).

Inicialmente, foi realizada a transcrição das entrevistas, preservando todas as expressões verbais. Após a transcrição, os discursos foram analisados com o auxílio do *software* Atlas.Ti 7 (*The Qualitative Data Analysis & Research Software*).

Para realizar as análises, as unidades de significado foram categorizadas levando-se em consideração as três perspectivas do programa propostas no roteiro de entrevista (importância, impactos, reações), conforme mostra o Quadro 04:

Quadro 04: Categorias e Unidades de Significado

Categorias	Unidades de Significado
------------	-------------------------

Importância	US1 – Importância para o Poder Judiciário; US2 – importância para o STJ; US3 – importância para os servidores;
Impactos	US4 – processos internos de trabalho; US5 – motivação dos servidores; US6 – integração das inovações;
Reações	US7 – Setores estratégicos US8 – Setores operacionais

Fonte: elaborado pela autora

Após a preparação dos dados coletados, foi feita a descrição analítica por meio da descrição do conteúdo das mensagens categorizadas (BARDIN,2009), permitindo a caracterização dos elementos centrais que descrevem a percepção dos gestores a respeito do programa “STJ na Era Virtual”.

Essa análise pode ser feita considerando os significados dos enunciados ou os significantes. Na primeira é feita uma análise semântica dos discursos, ou seja, do sentido e na segunda é feita uma análise científica do vocabulário, ou seja, a descrição do vocabulário, porém, esta é, segundo Bardin (2009), uma análise puramente técnica e limitada.

Assim, para o propósito deste estudo, foi realizada a análise descritiva do conteúdo considerando a semântica dos discursos e confrontando os elementos categorizados e a presença ou ausência dos elementos identificados no referencial teórico.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 O discurso oficial do programa

A análise de documentos do STJ permitiu identificar o discurso oficial a respeito das inovações originárias do programa “STJ na era virtual”.

Segundo a versão preliminar do programa, no ano de 2008 o STJ encaminhou ao Conselho Nacional de Justiça o relatório anual de gestão que continha as realizações e iniciativas consideradas prioritárias pelo Tribunal, uma delas foi a proposta de modernização tecnológica com o programa “STJ na Era Virtual”, que foi motivado pelo Ministro Cesar Asfor Rocha, Presidente do Tribunal na época.

No início do programa, devido à abrangência e complexidade aliadas à falta de recursos financeiros, foi necessário que o Ministro Cesar Asfor Rocha atuasse na captação de recursos junto à Administração Pública, pois o objetivo era levar ao Poder Judiciário uma iniciativa única com a virtualização completa nos Tribunais Superiores.

Essa complexidade fez com que, estrategicamente, as mudanças ocorressem inicialmente na área de tecnologia do Tribunal, coordenada pela Secretaria de Tecnologia e Comunicação, para que assim fossem gradualmente introduzidas nas áreas fim.

O desenvolvimento do programa foi dividido em duas frentes: a primeira foi a digitalização dos processos, transformando-os em eletrônicos. Criou-se uma linha de produção para a digitalização diária de cerca de 1.200 processos, foram desenvolvidos sistemas de informação para o armazenamento digital dos processos, servidores foram recrutados e remanejados, o parque tecnológico foi ampliado e adaptado e os processos de trabalho foram readequados à criação do trâmite eletrônico dos processos (versão preliminar do programa).

De acordo com o roteiro do programa consolidado, os sistemas desenvolvidos são caracterizados pela capacidade de se adequar a diversos ambientes tecnológicos, capacidade de recuperação de dados e informações processuais a partir de qualquer tecnologia de banco de dados, pelo sistema de virtualização dos processos dos Estados com as mesmas funcionalidades dos sistemas do STJ e pelo serviço de atendimento especializado para suporte técnico aos Tribunais integrados.

A segunda etapa consistiu no aperfeiçoamento do Sistema Justiça para a tramitação, visualização e deslocamento interno dos processos.

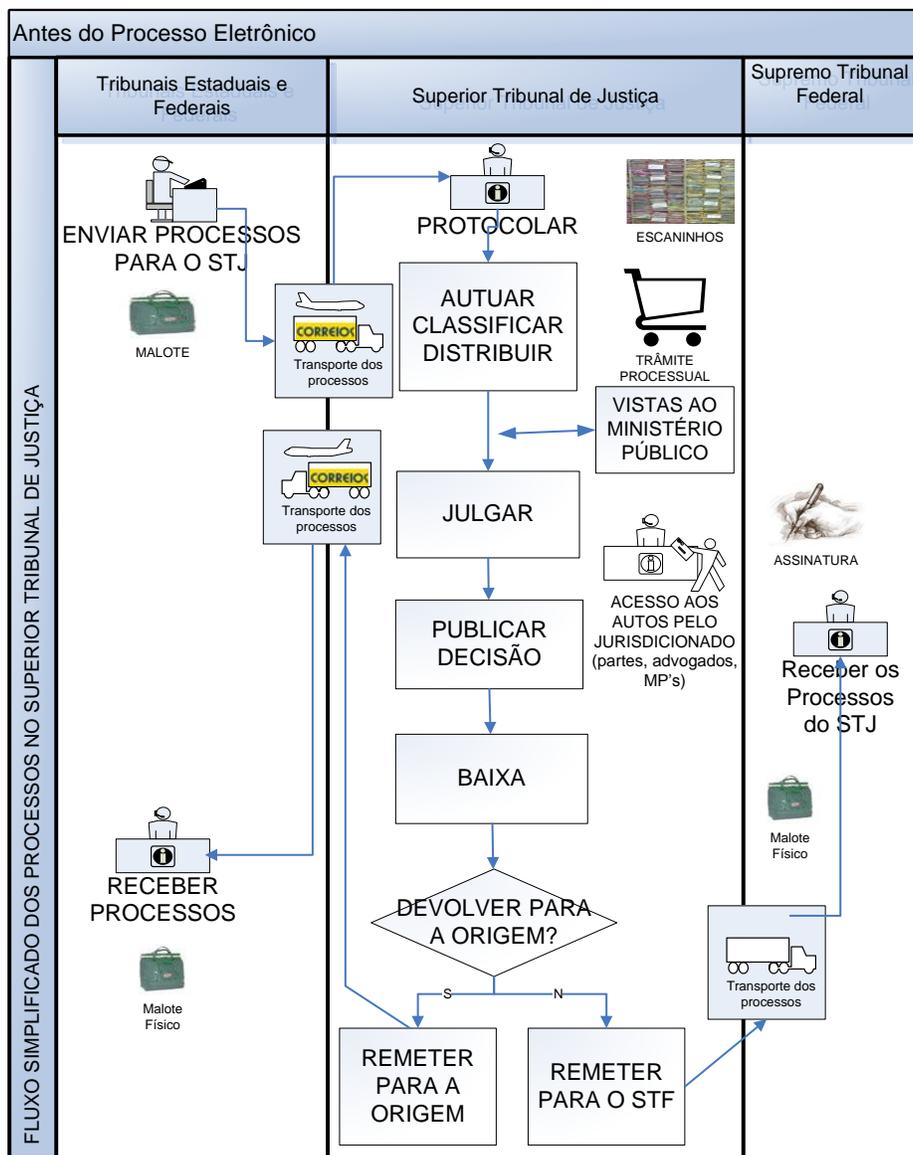
O processo de implementação do projeto começou no ano de 2010 e mudou o trâmite do processo. As etapas da implementação do projeto foram:

- A formalização das comissões setoriais e a criação de um comitê principal com o objetivo de definir alterações nos sistemas;
- A realização de ajustes contínuos nos procedimentos eletrônicos;
- Migração da estrutura dos documentos digitalizados para o sistema de Gestão de Conteúdos Corporativos;
- Implementação da assinatura eletrônica e dos procedimentos de juntada eletrônica de documentos;
- Integração dos sistemas com os entes públicos, como procuradorias, advocacia geral da união, ministérios públicos, etc;
- Reavaliação dos produtos gerados em cada vertente identificando pontos que não foram cobertos na etapa de desenvolvimento (versão preliminar do programa).

O STJ desenvolveu e implementou também soluções tecnológicas nos Tribunais de Origem e estes, por sua vez, disponibilizaram a mão de obra e equipamentos necessários para a virtualização dos processos.

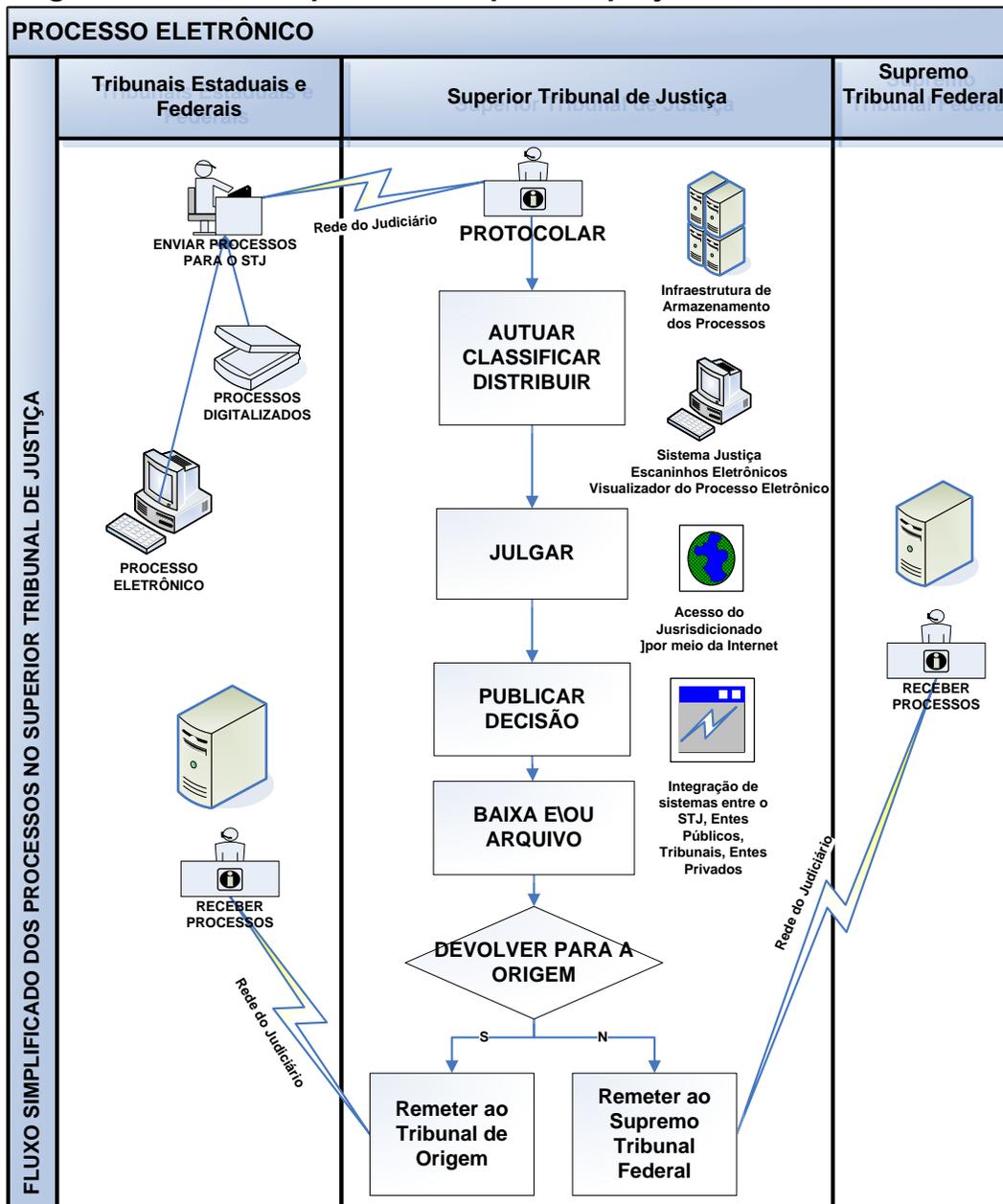
As Figuras 01 e 02 mostram, respectivamente, o fluxo dos processos antes e depois da implementação do projeto.

Figura 01: Fluxo do processo antes do projeto “STJ na Era Virtual”



Fonte: Versão preliminar do programa

Figura 02: Fluxo do processo depois do projeto “STJ na Era Virtual”



Fonte: Versão preliminar do programa

O programa continua sendo implementado e atualmente os serviços disponíveis aos usuários externos decorrentes dele são (Manual de informações):

- Consulta processual – que permite ao cidadão a obtenção de informações sobre o andamento dos processos que tramitam no STJ, disponibilizando, inclusive, o inteiro teor dos acórdãos e das decisões monocráticas já publicadas;
- Consulta processual em *Smartphones* – o STJ é o primeiro tribunal a disponibilizar um aplicativo oficial para smartphones com o objetivo de permitir ao público o acesso rápido e direto, ao acompanhamento processual e às respectivas decisões judiciais;
- Visualização de processos – que pode ser feita pela própria parte ou por qualquer advogado, por meio de certificado digital e desde que não se trate de processo em segredo de justiça;
- Petição eletrônica – é a forma de protocolo na qual a petição ou recurso é transmitida pela internet sem a necessidade de petições escritas em papel. É possível em todos os tipos de processos do STJ, porém para acessá-lo é necessário obter uma certificação digital, preparar o computador com a instalação dos programas necessários e realizar o credenciamento prévio no sistema;
- Terminais de autoatendimento – os terminais de autoatendimento do STJ possuem tecnologia *touch screen*, e disponibilizam os seguintes serviços: consulta de andamento processual, acesso à tabela de custas processuais, tira-dúvidas, cadastro de advogados para acesso aos autos eletrônicos e visualização dos processos eletrônicos.

Desse modo o programa pode ser observado, quanto as suas características de inovação, em dois eixos propostos por Farah (2005). No primeiro deles há ao desenvolvimento de novos serviços e no segundo são desenvolvidos novos processos de gestão voltados para a democratização e eficiência da Administração Pública.

4.2 A percepção de gestores sobre o programa

Nesta seção são apresentados os resultados a respeito da importância do programa, dos impactos gerados pelo programa e das reações causadas, na perspectiva dos gestores do STJ.

4.2.1 Importância

A análise da categoria importância está relacionada à importância do programa para o Poder Judiciário, para o STJ e para os servidores. Para os gestores a implementação do programa foi uma mudança de paradigma, sendo hoje um exemplo a ser seguido por outros tribunais. Essa percepção é corroborada pelo estudo de Medeiros e Guimarães (2005) que mostra que as TICs são consideradas como uma das principais ferramentas para modernizar o Estado. Contudo, de acordo com os autores a implementação de tecnologias deve ser acompanhada de mudanças políticas, econômicas e culturais. Nesse sentido, o programa “STJ na era virtual” surgiu após a aprovação da Lei nº 11.419/2006 que organiza a implementação do processo eletrônico, assim, pode-se dizer que o programa acompanhou essa mudança política que também impulsionou outros tribunais a terem a mesma iniciativa.

“No judiciário foi uma mudança de paradigma completa, foi o primeiro tribunal realmente que teve essa questão de digitalizar todo seu acervo realmente, trabalhando com essa forma eletrônica (G6).”

“Uma revolução, um exemplo que hoje vem sendo

seguido por diversos tribunais, desde a primeira instância, os tribunais, o próprio supremo também está trabalhando na questão, recebendo petição eletrônica só já algum tempo, então é uma tendência que o STJ tomou realmente a frente, enfrentou muitos obstáculos, muitas dificuldades, mas que abriu caminhos e desbravou as fronteiras para os demais tribunais participarem também dessa revolução (G6).”

“Foi de grande importância porque fez com que os outros tribunais se mobilizassem também, muitos tribunais que não faziam ideia de mudar para o eletrônico começaram a fazer isso também, então o STJ conseguiu incentivar os outros tribunais que correram atrás e tentar encontrar soluções que resolvessem os problemas do papel e do custo que era alto para manter isso (G3).”

“Não foi uma mudança do STJ, ele mudou o Judiciário inteiro, todo mundo hoje fala em processo eletrônico, pensa em processo eletrônico (G1).”

Com relação à importância para o próprio STJ, os gestores acreditam que a mudança interna foi grande. Para eles o tempo para a realização de procedimentos processuais reduziu, a segurança das informações aumentou e deixou-se de utilizar papel para os procedimentos administrativos, sendo importante na questão ambiental. Bezerra (2009) e Silva (2009), ao analisarem o processo eletrônico no Brasil, constataram, assim como nesta pesquisa, que esses pontos levantados foram as principais mudanças ocorridas com a implementação do processo eletrônico nos Tribunais.

"O tempo também é o grande achado dessa história... em questão de minutos você consegue protocolar

uma petição aqui no tribunal (G3).”

“Dentro do ambiente controlado no CPD tecnológico você tem uma série de camadas de segurança que vão garantir além do acesso, a guarda daquele documento (G2).”

“Economia de papel também teve essa questão ambiental que deixou de ser utilizado muitas e muitas resmas de papel (G6).”

Outros fatores importantes do programa na percepção dos gestores são a economia dos recursos que antes eram despendidos com a utilização do processo físico e a otimização dos espaços organizacionais, ou seja, não são mais necessários depósitos para o armazenamento dos processos;

“A gente vive conversando lá a questão da economia, a gente consegue economizar boa parte do custo que levaria para poder fazer isso (G3).”

A facilidade no manuseio dos processos foi importante principalmente na questão relacionada à resistência dos servidores ao programa. Pois, como mostra o estudo realizado por Dias (2000), a percepção sobre a facilidade de usar o sistema depende diretamente da resistência pessoal quanto ao uso de tecnologias. Ou seja, quanto menos resistente ao uso dos sistemas informatizados os usuários são, maior é a facilidade em usar esses sistemas.

Assim, a facilidade é um fator subjetivo e que varia de acordo com a percepção de cada pessoa, sendo que quanto maior a resistência, maior será a dificuldade percebida na utilização de sistemas informatizados.

“Então hoje, a gente trabalha com os processos já digitalizados, já virtuais e isso tem gerado uma facilidade no trabalho (G5).”

No que diz respeito à importância do programa para os servidores, os gestores tem a percepção de que a produtividade aumentou devido à eliminação de algumas etapas que antes eram necessárias e realizadas manualmente, como a numeração de páginas e assinaturas. Esse resultado converge com a dimensão utilidade percebida definida em estudo realizado por Reis et. al. (2012) que mostra que o uso das TICs aumentam o desempenho e a produtividade.

“Passou do trabalho com papel para o trabalho no próprio computador, aumentou sua produtividade, aumentou sua capacidade de produção num mesmo período de tempo (G6).”

Outro fator importante para os servidores, na percepção dos gestores, foi a melhoria na saúde, pois o processo físico gerava problemas como asma e rinites.

“Ganho para a própria saúde dos servidores que não trabalham mais com o processo velho, empoeirados (G2).”

4.2.2 Impactos

A análise dos impactos se deu pelas unidades de significado que consideram a percepção dos gestores sobre os processos internos de trabalho, a motivação dos servidores e os impactos da integração das inovações.

No aspecto dos impactos ocorridos nos processos internos de trabalho, os gestores percebem que o programa transformou principalmente as rotinas de trabalho no que tange a rapidez dos procedimentos, a reestruturação de áreas do Tribunal e das próprias tarefas realizadas, assim como no estudo de Fernandes

(2004) que mostra que as mudanças causadas pelas TICs vão desde a redução de níveis hierárquicos à obtenção de flexibilização com a proliferação de estruturas por projeto.

“A equipe ficou parcialmente sobrecarregada ai resolveram, todos os chefes se reuniram junto com os coordenadores e o secretário, reformular a coordenadoria de desenvolvimento, a gente dividiu por área de negócio, a gente agora atende por negócio...(G3)”

“Primeiro deles está relacionado a celeridade, um processo anteriormente no STJ por exemplo, para ser distribuído ele demoraria cerca de três meses, todo processo de preparação, de autuação, de registro, de classificação, de distribuição, ele demorava oito meses, o deslocamento dos processos era muito difícil, você tinha que emitir vias, colocar o processo na gaiola, levar a gaiola para o lugar, tinha que ter depósito, às vezes não tinha local para colocar, então era muito complicado, hoje nós conseguimos distribuir os processos em até três dias (G5).”

“Tiveram várias áreas que mudaram bastante, por exemplo, tinham alguns passos que o processo físico seguia que hoje em dia não precisa mais, no eletrônico a gente consegue fazer com que o processo esteja nas mãos de mais de uma pessoa ao mesmo tempo, antes quando ele era em papel tinha que tirar uma cópia e como eu te falei tem processos grandes, 5000 páginas, hoje com ele eletrônico, 5, 6 pessoas, podem acessar ele ao mesmo tempo... (G3).”

Sobre o impacto na motivação dos servidores, os gestores têm a

percepção de que o programa valorizou o trabalho realizado, devido às mudanças internas ocorridas com a implementação do programa. Essa percepção está relacionada à dimensão utilidade percebida analisada por Dias (2000), que se refere ao grau em que as pessoas acreditam que o uso de um sistema informatizado melhora o seu desempenho no trabalho.

“Eu acho que pro servidor gerou uma valorização do trabalho dele (G6).”

Em relação ao impacto gerado pela integração das três vertentes do programa, os gestores têm a percepção de que ainda existem problemas relacionados à comunicação do Tribunal com alguns usuários externos, como os advogados.

A variedade de sistemas disponíveis no Poder Judiciário tem dificultado a integração entre o STJ e outros órgãos da administração pública, pois, cada órgão tem o seu sistema informatizado, com requisitos e formas de utilização diferentes. Devido às escolhas técnicas de cada Órgão, as soluções nem sempre são padronizadas sendo necessária, para a solução desse problema, uma arquitetura de interoperabilidade. Para Medeiros e Guimarães (2005), essa é uma barreira a ser superada na utilização das TICs na administração pública. Segundo Barbalho (2010), o programa não se encontra em um estágio maduro, pois a maturidade só será alcançada quando houver uma forte integração entre pessoas, processos, estruturas e entidades, sendo fundamental a cooperação entre as organizações de diferentes níveis.

Atualmente, percebe-se o esforço de órgãos como o Conselho Nacional de Justiça na direção do estabelecimento de sistemas padronizados através do Modelo Nacional de Interoperabilidade.

“A gente já percebeu que parte da região norte tem problemas de comunicação com a gente (G2).”

“Acaba que o judiciário partiu em algumas frentes independentes e isso acabou dificultando um pouco a prestação de serviços pelo judiciário como um todo (G2).”

Ainda com relação à integração das vertentes do programa, os gestores disseram que as vertentes do projeto são consideradas como uma inovação única e que apenas foram divididas por causa dos diferentes escopos de cada uma. Foram divididas sobre as três perspectivas que apesar de serem distintas estão relacionadas entre si de acordo com Arruda (2004).

A primeira em ações para a agilização dos procedimentos interno de tramitação, o t-STJ; a segunda em ações de integração com outros atores, o i-STJ, e; a ampliação de ferramentas de comunicação entre o Poder Judiciário e a sociedade, o e-STJ.

“Elas não existiriam desintegradas, não é que é uma integração, na verdade isso é um serviço só, tem que estar integradas (G1).”

“Quando eu falo de integração entre tribunais eu falo de tecnologias de integração, então eu vou buscar integração, buscar interoperabilidade, buscar várias coisas, quando eu falo de trâmite interno, eu falo realmente em gestão documental, ou seja, o andamento daquele processo aqui dentro e quando eu falo de integração com o jurisdicionado eu estou falando de prestação da informação, prestação do serviço sendo disponibilizado para o público (G1).”

4.2.3 Reações

Sobre as reações, por meio das percepção dos gestores, foram analisadas as unidades de significado referentes às reações nos setores estratégicos, como as reações dos Ministros, e nos setores operacionais do Tribunal, como a reação das diversas áreas do Tribunal.

Na percepção dos gestores, alguns Ministros ofereceram resistência à implementação do programa, porém, com o tempo a resistência diminuiu e, na percepção dos gestores, atualmente a maioria dos Ministros é favorável à utilização de sistemas informatizados. Sendo esse resultado congruente com o resultado encontrado por Arruda (2007) ao estudar a assinatura digital no Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, em que as resistências culturais surgidas entre os magistrados foram superadas com o tempo.

Os gestores percebem também que os Ministros foram muito importantes na implementação do programa, pois, eles foram os responsáveis por convencer outros Ministros, servidores e até mesmo outros Tribunais, de que o programa mudaria o Poder Judiciário como um todo. Essa percepção está relacionada aos estudos de Isidoro-Filho et. al. (2011) e Fernandes et. al. (2012) que mostram que a falta de apoio da alta administração torna a implementação de TICs muito mais difícil.

Assim, por reconhecerem a importância das TICs como agentes modernizadores da administração pública na percepção dos gestores, os Ministros podem ser considerados quanto às suas reações como pós-mordenistas de acordo com estudo de Margetts (2010).

"A gente encontrou patrocinadores e esses patrocinadores ajudaram a gente, patrocinadores que eu falo aqui dentro do tribunal, alguns ministros, no caso o ministro Cesar foi um deles (G3)."

"Tem alguns que oferecem resistência, mas todos que assumiram a presidência esses últimos três presidentes,

todos eles foram favoráveis a solução, eles viram que a solução trouxe muitos ganhos aqui pro tribunal e pra sociedade (G6)."

"Eu acho que o processo eletrônico é um caminho sem volta, não tem como falar hoje que não deu certo e vamos voltar o papel, isso não existe, é uma realidade que trouxe inúmeros avanços, inúmeras vantagens, ninguém hoje pensaria em voltar a trabalhar com o processo em papel e os próprios ministros reconhecem isso muito bem, sempre apoiaram essa ideia de digitalização (G6)."

"Tem alguns que oferecem resistência, mas todos que assumiram a presidência esses últimos três presidentes, todos eles foram favoráveis a solução, eles viram que a solução trouxe muitos ganhos aqui pro tribunal e pra sociedade, então todos eles apoiaram, existem ministros na Casa que não são de acordo porque estavam habituados com aquele processo tradicional né, processo em papel, sessão de julgamento presencial....(G3)"

Na percepção dos gestores, os servidores das áreas operacionais ofereceram pouca resistência em relação ao programa, e aqueles que ofereceram logo superaram e consideraram o programa maravilhoso. Atualmente, na percepção dos gestores, os usuários internos não querem mais nem pensar em trabalhar com o processo físico, para eles o processo eletrônico foi a solução de dos problemas administrativos. Nesse sentido, os servidores poderiam ser considerados de acordo com Margetts (2010), como hipermodernos por considerarem que as TICs são centrais para a solução de qualquer problema interno.

"Tinham os resistentes que falavam "por enquanto deixa do jeito que está", 6 meses depois eles estavam usando o processo virtual (G1)."

"...Quando o pessoal começou a usar o processo eletrônico ninguém mais queria usar o papel... problemas de saúde que o papel traz com ele, tinha processo velho aqui e ai vai mofando e o pessoal tem que manusear isso e arquivar aquilo, a limpeza das salas... (G6)."

A análise da reação da área específica de apoio técnico foi feita tanto na percepção das áreas que recebem o suporte quanto na percepção das áreas que oferecem o apoio, ou seja, a área responsável pelo desenvolvimento das TICs no Tribunal.

As áreas que recebem o suporte elogiam o pronto atendimento da Secretaria de Tecnologia da Informação, e as áreas que oferecem o suporte consideram que a área de TIC passou de uma posição de apoio no Tribunal para uma posição estratégica.

Além disso, as áreas denominadas áreas clientes do projeto consideram que a implementação foi um processo tranquilo, sem muitas dificuldades, enquanto as áreas responsáveis pelo desenvolvimento das soluções consideraram um desafio a ser superado devido as diversas dificuldades que surgiram no processo.

"A STI é uma área extremamente demandada aqui no tribunal e realmente veio esse projeto e suou a camisa, realmente vestiu a camisa para fazer esse projeto acontecer e sempre tem apoiado de forma muito enfática, muito próxima realmente, não tem deixado a desejar em momento

nenhum. Trabalho deles é muito bom (G6).”

“Hoje a gente percebeu que a informática aqui dentro do STJ ela virou um setor estratégico para o Tribunal, então antes a gente era visto aqui como uma base, uma área de apoio e que hoje está virando ao invés de uma área de apoio uma área de estratégia (G3).”

“No início teve dificuldades, teve muita dificuldade, mas o pessoal trabalhou bem a questão de colocar no site lá principalmente na parte que diz respeito ai advogado informativos explicando, treinou o pessoal aqui do setor de atendimento também para poder orientar melhor os advogados que ligavam pra cá (G3).”

“Nem sei como trabalham nas Turmas hoje, na minha época era de um jeito, a gente pegava papel, numerava e tal, não sei também como que é hoje, mas, assim, foi muito tranquilo, eu não vi nenhum problema...(G7)”

“Pra mim não foi fácil, a gente teve uma certa parcela de sorte e uma parcela foi de convencimento, a gente conseguiu convencer as pessoas de que seria bom pra elas, porque tinha muita gente que estava com restrição a mudança... a gente conseguiu convencer pessoas chave que foi a chave do negócio e essas pessoas conseguiram disseminar e mostrar que aquilo era útil pro tribunal e que ia ser bom pra cidadania, ia mostrar algum valor pra sociedade...(G3)”

“...Passar a trabalhar com o processo na tela foi uma

mudança de paradigma que a gente teve que quebrar (G6).”

4.2.4 Resumo dos resultados

O Quadro 05 mostra um resumo dos resultados encontrados a respeito da percepção dos gestores em relação ao programa.

Quadro05: Resultados

CATEGORIAS	PERCEPÇÕES	ESTUDOS RELACIONADOS
Importância	Para o Judiciário uma mudança de paradigmas e exemplo a ser seguido por outros Tribunais.	MEDEIROS e GUIMARÃES, 2005
	Para o STJ o tempo para a realização de procedimentos processuais reduziu, a segurança das informações aumentou, melhoria na questão ambiental, economia dos recursos e facilidade no manuseio dos sistemas.	
	Para os servidores a importância se deu no aumento de produtividade e na melhoria da saúde pela alteração das condições de trabalho.	
Impacto	Nos processos internos de trabalho, rapidez dos procedimentos, reestruturação de áreas do Tribunal e das próprias tarefas realizadas.	BEZERRA, 2009; SILVA, 2009; DIAS, 2000; REIS et. al., 2012; MEDEIROS; GUIMARÃES, 2005 ISIDORO-FILHO et. al., 2011; KOCH e HAUKNES, 2005; FERNANDES, 2004; BARBALHO, 2010
	Na motivação dos servidores, valorizou o trabalho realizado.	
	Na integração das três vertentes do programa ainda existem problemas relacionados à comunicação do Tribunal com alguns usuários externos	
Reação	Setores estratégicos, Ministros foram responsáveis por convencer outros Ministros, servidores e até mesmo outros Tribunais; considerados pós-modernistas.	MARGESTTS, 2010; ARRUDA, 2007; FERNANDES et. al., 2012; ISIDORO-FILHO et. al., 2011;
	Setores operacionais, pouca resistência em relação ao programa; considerados hipermodernos.	

Fonte: elaborado pela autora

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E PROPOSTA DE AGENDA DE PESQUISA

Este trabalho buscou identificar a percepção de gestores do Superior Tribunal de Justiça a respeito das inovações contidas no programa "STJ na Era Virtual."

Com relação à importância do programa, a percepção dos gestores é de que para o Judiciário, esse programa foi uma mudança de paradigmas, para o STJ o programa mudou aspectos internos como a diminuição do tempo de realização de procedimentos, o aumento na segurança das informações, pois os procedimentos são constantemente monitorados, a economia de recursos e a facilidade no manuseio dos sistemas de informação.

Quanto aos impactos, os gestores percebem que o programa impacta nos processos internos de trabalho aumentando a rapidez dos procedimentos, reestruturando as tarefas e a própria estrutura interna do Tribunal.

Além disso, impacta também na motivação dos servidores, que na percepção dos gestores, sentem que o trabalho realizado está sendo valorizado, e impacta na integração do STJ com os usuários externos do Tribunal, sejam eles advogados ou outros órgãos. Para os gestores essa integração ainda não é completa e existem algumas barreiras que precisam ser superadas, como falhas de comunicação e padronização de sistemas informacionais.

Por último, as reações percebidas pelos gestores mostraram que nos setores estratégicos, os Ministros desempenharam um papel fundamental de convencimento para a implementação do programa. Já nos setores operacionais, poucos servidores ofereceram resistência em relação ao programa, e os que ofereceram, hoje consideram o programa muito importante.

Assim, este estudo pode ser utilizado como base para que outros como

esse sejam realizados em diversos órgãos com o objetivo de fazer uma análise comparativa dos fatores que influenciam negativamente e positivamente na implementação de programas tecnológicos, sendo assim uma contribuição às organizações que ainda não utilizam sistemas virtuais complexos e àquelas que buscam seus aperfeiçoamentos.

Sugere-se ainda, que estudos sejam realizados no sentido de compreender como deve ser a gestão de inovações que surgem para integrar os diversos órgãos da administração pública.

Propõe-se também, estudos das relações entre os diversos sistemas informatizados existentes hoje a fim de contribuir para a formação de redes de inovação na administração pública.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A. M. **Modernização do Poder Judiciário através do processo virtual.** Revista da ESMAPE, Recife, v. 13, n. 27, p. 57-84, jan./jun., 2008.

ARRUDA, E. H. P. **e-Justiça.br: A experiência do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul.** p. 193-203 In: e-gov.br: a próxima revolução brasileira: eficiência, qualidade e democracia: o governo eletrônico no Brasil e no mundo. CHAHIN, A.; CUNHA, M. A.; KNIGHT, P.; PINTO, S. L. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ARRUDA, E. H. P. **e-Justiça: aplicação das TICs na modernização do Poder Judiciário.** Cap. 36 In: e-Desenvolvimento no Brasil e no mundo: subsídios e Programa e-Brasil. (orgs.) KNIGHT, P.; FERNANDES, C. C.; CUNHA. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2007.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2009. 281 p.

ATHENIENSE, A. R. **Os avanços e entres do processo eletrônico no judiciário brasileiro em 2010.** ADV: Advocacia Dinâmica – Seleções Jurídicas, Rio de Janeiro, p. 11-15, jan., 2011.

BARBALHO, F. A. **Panorama da interoperabilidade no Brasil.** In: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Org. Cláudia S. F. Mesquita e Nazaré L. Bretas. – Brasília: MP/SLTI, 2010. 251 p.

BARBOSA, A. F.; FARIA, F. I.; PINTO, S. L. **Governança eletrônica no setor público.** Cap.23 In: e-Desenvolvimento no Brasil e no mundo: subsídios e Programa e-Brasil. (orgs.) KNIGHT, P.; FERNANDES, C. C.; CUNHA. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2007.

BEZERRA, M. T. **O processo virtual como instrumento de acesso à justiça no Juizado Especial Federal da subseção judiciária de Sobral/CE.** Revista ESMAFE. Escola de Magistratura Federal da 5. Região, Recife, n. 19, v.2, p. 337-380, mar., 2009.

BUSCAGLIA, E.; DAKOLIAS, M. **Comparative international study of court performance indicators: a descriptive and analytical account.** The World Bank: The International Bank for Reconstruction and Development, 1999.

DIAS, D. S. **Motivação e resistência ao uso da tecnologia da informação: um estudo entre gerentes.** RAC. v. 4, n. 2, mai/ago, p. 51-66, 2000.

FARAH, M. **Inovação e governo local no Brasil contemporâneo.** In: JACOBI, P.; PINHO, J. A. (Orgs.). Inovação no campo da gestão pública local. Novos

desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FARAH, M. **Continuidade e disseminação de inovações na gestão pública subnacional no Brasil.** In: Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública., XII, Santo Domingo, República Dominicana, 2007. Disponível em: < http://www.enap.gov.br/downloads/clad_marta.pdf >. Acesso em: 3 jun. 2012.

FARAH, M. **Inovação Pública.** GV Executivo, vol. 4, n.2, p.41-45, mai./jul., 2005.

FERNANDES, C. C. **Organização do governo eletrônico no Brasil: situação atual, problemas e propostas.** In: e-Desenvolvimento no Brasil e no mundo: subsídios e Programa e-Brasil. (orgs.) KNIGHT, P.; FERNANDES, C. C.; CUNHA. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2007.

FERNANDES, C. C. **Governo Eletrônico e Transformação da Administração Pública** p. 102-108 In: e-gov.br: a próxima revolução brasileira: eficiência, qualidade e democracia: o governo eletrônico no Brasil e no mundo. CHAHIN, A.; CUNHA, M. A.; KNIGHT, P.; PINTO, S. L. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FERNANDES, C. C.; JÓIA, L. A.; ANDRADE, A. **Resistência à implantação de sistemas de folha de pagamento na administração pública: um estudo multi-caso.** O&S. v. 19, n. 60, jan/mar, p. 145-164, Salvador-BA, 2012.

FETZNER, M. A.; FREITAS, H. M. **Repensando questões sobre mudança, afeto e resistência na implementação de SI.** *Revista Eletrônica de Administração.* ed. 71, n. 1, jan/abr, p. 1-26, Porto Alegre-RS, 2012.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** trad. Sandra Netz. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004, 312 p.

FRESNEDA, P. S. **Conhecimento, Comunidades e Inovação** In: LEVY, E.; GRAGO, P. A. *Gestão pública no Brasil contemporâneo* (orgs). – São Paulo : FUNDAP : Casa Civil, 2005. 448p.

FUMAGALLI, L. A.; PIVA, L. C.; KATO, H. T. **O impacto da tecnologia da informação na gestão hospitalar: o caso do hospital Santa Cruz Revisitado.** *Perspectivas em Gestão & Conhecimento.* v. 1, n. 2, jul/dez, p. 209-231, João Pessoa-PB, 2011.

GALLOUJ, F. **Innovation in Services: The New Wealth of Nations.** Cheltenham: Edward Elgar, 2002.

GALLOUJ, F. **Economia da Inovação: um Balanço dos Debates Recentes.** Tradução: Sanson, K. In: BERNARDES, R. (Org.). *Inovação em serviços intensivos em conhecimento.* São Paulo: Saraiva, 2007.

GIL, A. Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ISIDORO-FILHO, A.; GUIMARÃES, T. A.; PERIN, M. G. **Determinantes de inovações apoiadas em tecnologias de informação e comunicação adotadas por hospitais**. *Revista de Administração e Inovação*. v. 8, n. 4, out/dez, p. 142-159, São Paulo-SP, 2011.

KOCH, P.; HAUKNES, J. **Innovation in the Public Sector**. Publin Report n.D20. Oslo:.NIFU.STEP,.2005..Disponível.em:.<http://thelearningnetwork.net/Downloads/Library/PUBLIN_publicsectorinnovation.pdf>. Acesso em: 31 mai. 2012.

LEKHI, R. **Public Service Innovation**. Research Republic LLP for The Work Foundation's Knowledge Economy Programme, jun., 2007.

MARGETTS, H. **Governo eletrônico: uma revolução na administração pública?** In. PETERS, G.; PIERRE, J. (orgs.) *Administração Pública*. Coletânea. São Paulo: Editora Unesp, 2010.

MEDEIROS, P. H; GUIMARÃES, T. A. **Contribuições do governo eletrônico para a reforma administrativa e a governança no Brasil**. *Revista do Serviço Público*. v. 56, n. 4, out/dez, p. 449-464, Brasília-DF, 2005.

NEVES, J.L. **Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.1, n. 3, p. 1-5, 1996.

OLIVEIRA, J. C.; LEÃO, P. A.; MAGALHÃES, J. C. **Governo eletrônico e reforma da administração pública**. Cap. 28 In: *e-Desenvolvimento no Brasil e no mundo: subsídios e Programa e-Brasil*. (orgs.) KNIGHT, P.; FERNANDES, C. C.; CUNHA. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2007.

PASTOR, S. **Eficiencia y eficacia de la justicia**. *Papeles de Economía Española*, n.95, 2003.

REIS, E.; LOBLER, M. L; CAMPOS, S. A.; RAMOS, M. S. **Uso de um sistema de informação em uma instituição pública: um estudo de caso**. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*. v. 11, n.1, jan/jun, p. 11-25, Campo Largo-PR, 2012.

SADEK, M. T. **Judiciário: mudanças e reformas**. *Estudos Avançados*. v. 18, n. 51, p. 79-101, 2004.

SANTOS, E. M. **Desenvolvimento e implementação da arquitetura e-PING estratégias adotadas e possíveis implicações**. In: *Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Panorama da interoperabilidade no Brasil*. Org. CLÁUDIA, S. F. M. e NAZARÉ, L. B. - Brasília : MP/SLTI, 2010. 251 p.

SILVA, L. **e-STF processo eletrônico: integração do Supremo com os demais órgãos do Poder Judiciário e da Administração Pública.** p. 194-200. In: BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Panorama da interoperabilidade no Brasil. Brasília: MP/SLTI, 2010.

SILVA, M. M. **Tecnologia da informação e processo eletrônico na justiça brasileira: considerações sobre um dos principais instrumentos da informatização do poder judiciário brasileiro.** *Revista ESMAFE*, Recife, n. 19, v. 3, p. 405-462, mar., 2009.

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

Percepção de gestores do Superior Tribunal de Justiça – STJ a respeito do programa “STJ na era virtual”.

Importância

1. Qual a importância do programa para o Judiciário?
2. Qual a importância do programa para o STJ?
3. Qual a importância do programa para os funcionários do STJ?

Impacto

1. Como o programa tem afetado os processos de trabalho dos funcionários do STJ?
2. Como o programa tem afetado a motivação dos funcionários do STJ?
3. De que forma as três inovações (i-STJ, e-STJ, t-STJ) se integram nas atividades do STJ?

Reação

1. Como tem sido o apoio dos dirigentes do STJ ao programa?
2. Como tem sido o apoio técnico dos diferentes setores do STJ em relação ao programa?

Anexo A – ESTRUTURA DO STJ

