



**CURSO DE DIREITO**

**STEPHANIE CRISTINA DE SOUSA VIEIRA**

**ENTRE A EFICIÊNCIA E A BUROCRACIA DO JUDICIÁRIO: UMA  
PESQUISA QUALITATIVA SOBRE A INFORMATIZAÇÃO  
PROCESSUAL NO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 7ª  
REGIÃO**

**FORTALEZA  
2020**

**STEPHANIE CRISTINA DE SOUSA VIEIRA**

**ENTRE A EFICIÊNCIA E A BUROCRACIA DO JUDICIÁRIO: UMA  
PESQUISA QUALITATIVA SOBRE A INFORMATIZAÇÃO  
PROCESSUAL NO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 7ª  
REGIÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Direito da Faculdade Ari de Sá.

Orientador: Prof. Me. Francisco Sales da Silva  
Martins.

**FORTALEZA-CE**

**2020**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Faculdade Ari de Sá  
Gerada automaticamente mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

V657e Vieira, Stephanie Cristina de Sousa.

Entre a eficiência e a burocracia do Judiciário: Uma pesquisa qualitativa sobre a informatização processual no Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região / Stephanie Cristina de Sousa Vieira. – 2020.

56 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade Ari de Sá, Curso de Direito, Fortaleza, 2020.

Orientação: Prof. Me. Francisco Sales da Silva Martins.

1. Processo Judicial Eletrônico (PJe). 2. Eficiência. 3. Burocracia. I. Título.

CDD 340

---

**STEPHANIE CRISTINA DE SOUSA VIEIRA**

**ENTRE A EFICIÊNCIA E A BUROCRACIA DO JUDICIÁRIO: UMA PESQUISA  
QUALITATIVA SOBRE A INFORMATIZAÇÃO PROCESSUAL NO TRIBUNAL  
REGIONAL DO TRABALHO DA 7ª REGIÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Direito da Faculdade Ari de Sá.

Orientador: Prof. Me. Francisco Sales da Silva  
Martins.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Me. (Francisco Sales da Silva Martins)  
Faculdade Ari de Sá

---

Profa. Dra. (Ana Paula Lima Barbosa)  
Faculdade Ari de Sá

---

Profa. Me./Dr. (Maria Alessandra Brasileiro de Oliveira)  
Faculdade Ari de Sá

Dedico este trabalho à minha família, que me  
acompanhou e me apoiou em todos os  
momentos.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, por sempre me dar forças para me dedicar e alcançar seus planos.

Ao meu marido, que em todos os momentos me apoia e incentiva, acreditando no meu potencial e me ajudando a ultrapassar de forma leve os obstáculos que surgem. Sua paciência e seu carinho por mim são qualidades admiráveis.

Aos meus pais, irmão e demais familiares que têm me acompanhado neste percurso, torcendo pelo meu sucesso e se alegrando com minhas conquistas.

À equipe da 16ª Vara do Trabalho de Fortaleza, que me acolheu e me proporcionou uma excelente experiência como estagiária, colaborando consideravelmente para o desenvolvimento desta pesquisa.

À equipe da Assessoria Jurídica do Conselho Regional de Educação Física da 5ª Região, por me proporcionar outra rica experiência como estagiária. Ressalto o agradecimento a Dra. Patrícia que, além de todo aprendizado compartilhado, tornou meus dias mais animados e divertidos.

Ao professor Sales, que sempre demonstra disponibilidade para me ajudar, tendo prontamente aceitado o convite para ser o orientador desta pesquisa. Ainda, sou muito grata por saber que acredita no meu potencial (algumas vezes, até mais do que eu mesma) e torce pelo meu sucesso.

Finalmente, aos demais professores e professoras da Faculdade Ari de Sá, por todo suporte e por terem sido fundamentais para a construção de uma base acadêmica sólida.

Você certamente conhecerá coisas melhores  
E coisas piores do que as já conhecidas,  
Mas não é isso que importa.  
O mais importante é a mudança,  
O movimento,  
O dinamismo,  
A energia.  
Só o que está morto não muda!

Clarice Lispector

## RESUMO

Este trabalho tem por finalidade analisar a eficiência dos serviços prestados pelo Judiciário à sociedade, a partir da informatização processual no Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região, em face dos resquícios disfuncionais da burocracia. Isso se dará por meio da metodologia qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas com membros do Judiciário (magistrados, analistas e técnicos) e da advocacia. Primeiramente, será abordado o modelo de administração adotado atualmente no Brasil, a saber, o *gerencialismo*, a partir de sua caracterização, bem como contextualização, por meio da apresentação da última reforma administrativa brasileira e, conseqüentemente, o modelo anteriormente vigente. Em um segundo momento, será exposto o conceito de eficiência, tendo em vista ser uma das principais características da administração gerencial, seja como indicador de qualidade, seja como princípio constitucional, sendo abordada a idealização da informatização processual. Por fim, será apresentada a visão das partes processuais acerca do Processo Judicial Eletrônico (PJe) e de outros sistemas de suporte para, em seguida, identificar problemáticas existentes na informatização processual trabalhista. A tese defendida nesta pesquisa, a partir da realização das mencionadas entrevistas, é a de que as disfunções burocráticas ainda estão presentes na administração pública brasileira e, conseqüentemente, estão sendo perpetuadas para o manuseio do meio eletrônico, de modo a comprometer a eficiência dos referidos serviços prestados pelo Judiciário à população. O trabalho é justificado, além da ausência de quantidade satisfatória de pesquisas relacionadas à temática, pela importância e necessidade de constante aprimoramento do PJe e dos demais sistemas de suporte, a fim de que o Judiciário desenvolva suas atividades com qualidade, adequando-se ao preconizado pelo gerencialismo.

**Palavras-chave:** Processo Judicial Eletrônico (PJe). Eficiência. Burocracia.

## ABSTRACT

This work aims to analyze the efficiency of services provided by the Judiciary to society, from the process computerization in the Regional Labor Court of the 7th Region, in view of the dysfunctional remains of bureaucracy. This will be done through qualitative methodology, by means of semi-structured interviews with judiciary members (judges, analysts and technicians) and attorneys. Firstly, the administration model currently adopted in Brazil, namely *managerialism*, from its characterization, as well as contextualization, by means the presentation of the last Brazilian administrative reform and, consequently, the model previously in force. In a second step, the concept of efficiency will be exposed, in view of being one of the main characteristics of management administration, either as a quality indicator, as a constitutional principle, being addressed the idealization of process computerization. Finally, it will be exposed the view of the procedural parties about the Electronic Judicial Process (PJe) and other support systems to, then, identify problems existing in the labor process computerization. The thesis defended in this research, from the aforementioned interviews, is that the bureaucratic dysfunctions are still present in the Brazilian public administration and, consequently, are being perpetuated for the handling of electronic media, in order to compromise the efficiency of the referred services provided by the Judiciary to the population. The work is justified, apart from absence of a satisfactory amount of research related to the theme, by the importance and need for constant improvement of the PJe and the other support systems, so that the Judiciary develops its activities with quality, adapting to the recommended by managerialism.

**Keywords:** Electronic Judicial Process (PJe). Efficiency. Bureaucracy.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 - As dimensões dos problemas da administração pública burocrática.....	14
Figura 2 - Linha temporal dos 3E's.....	24

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Caracterização das principais componentes de reforma do Estado.....	11
Quadro 2 - Modelo Gerencial da Nova Administração Pública.....	18
Quadro 3 - Evolução da abrangência da eficiência na administração pública.....	22

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados: período de atuação na área.....	31
--	----

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Perfil dos entrevistados: cargo/função exercida.....	32
--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

### LISTA DE ABREVIATURAS

Art.	Artigo
Gespública	Programa de Gestão Pública e Desburocratização

### LISTA DE SIGLAS

CF	Constituição Federal
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CSJT	Conselho Superior da Justiça do Trabalho
CW	Consenso de Washington
NGP	Nova Gestão Pública
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PJe	Processo Judicial Eletrônico
PSO	<i>Public Service Orientation</i>
TRT	Tribunal Regional do Trabalho

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>3</b>
<b>1 AS DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA BRASILEIRA E A REFORMA GERENCIAL .....</b>	<b>9</b>
1.1 A NECESSIDADE DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO.....	9
1.2 A ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL NO BRASIL.....	14
<b>2 A EFICIÊNCIA E A IDEALIZAÇÃO DA INFORMATIZAÇÃO PROCESSUAL</b>	<b>21</b>
2.1 A EFICIÊNCIA COMO INDICADOR DE QUALIDADE E PRINCÍPIO .....	21
2.2 A IDEALIZAÇÃO DA INFORMATIZAÇÃO PROCESSUAL .....	26
<b>3 A LIMITAÇÃO DE MELHORIAS EM DETRIMENTO DAS DISFUNÇÕES BUROCRÁTICAS.....</b>	<b>30</b>
3.1 A VISÃO GERAL DAS PARTES PROCESSUAIS ACERCA DO PJE.....	30
3.2 A PERPETUAÇÃO DAS DISFUNÇÕES BUROCRÁTICAS E OS ASPECTOS DE INEFICIÊNCIA NA INFORMATIZAÇÃO PROCESSUAL .....	37
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>49</b>
<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXO A – QUADRO 1 - CARACTERIZAÇÃO DAS PRINCIPAIS COMPONENTES DE REFORMA DO ESTADO .....</b>	<b>56</b>

## INTRODUÇÃO<sup>1</sup>

A implementação do processo eletrônico é considerada um grande avanço para a Justiça brasileira. A drástica redução do manuseio de papéis, a velocidade e a comodidade com que se é possível acessar um processo, bem como a redução do período de tempo de sua tramitação são alguns exemplos do avanço proporcionado pela referida informatização processual.

Em 2007, a Lei nº 11.419/2006<sup>2</sup>, que dispõe acerca dessa evolução, entrou em vigor, tornando possível a adequação do Poder Judiciário à sociedade que, cada vez mais, tem tido a tecnologia como imprescindível para a realização das mais diversas atividades.

O avanço tecnológico culminou em inovações em aspectos da vida social e, também, em setores de organização e funcionamento do Estado. A internet se tornou um instrumento multifuncional, que possibilita desde a comunicação entre indivíduos à realização de grandes transações. Assim, sua utilização proporciona a obtenção de resultados mais eficientes, eficazes e efetivos, também conhecidos como 3Es (SANO e MONTENEGRO FILHO, 2013), os quais representam importantes indicadores de qualidade no atual modelo de administração adotado no Brasil: o gerencialismo.

Nesse sentido, indicadores de desempenho, voltando-se para o âmbito do setor público, podem ser visualizados, segundo Lemos (2009, p. 28 e 27), como “ferramentas que entregam informações quantitativas a respeito do nível de sucesso alcançado por um programa público”, de modo que se estabelece uma relação entre variáveis, as quais permitem a realização de avaliação de desempenho, a partir da comparação com períodos anteriores, produtos ou metas estabelecidas previamente.

Destarte, a análise da eficiência, eficácia e efetividade permite a avaliação do desempenho da administração pública, possibilitando a identificação de falhas e uma

---

<sup>1</sup> Inicialmente, importante se faz destacar que esta parte do trabalho foi desenvolvida observando o que prevê Nitish Monebuhun (2015). Portanto, não se trata de uma introdução restrita aos padrões comuns, mas de um texto que, além das informações inerentes a essa parte, apresenta conceitos e demais elementos úteis para a compreensão da pesquisa. Essa metodologia permite que o tema e o problema já sejam discutidos desde o primeiro capítulo, não se detendo, assim, a uma contextualização histórica e conceitual periférica ao que se propõe investigar.

<sup>2</sup> A Lei nº 11.419/2006 dispõe acerca da informatização do processo judicial. Apresenta, portanto, regulamentação quanto ao uso de meio eletrônico na tramitação de processos judiciais, comunicação de atos e transmissão de peças processuais (artigo 1º), na esfera cível, penal e trabalhista. Ressalte-se que, em seu art. 8º, permite que cada órgão do Poder Judiciário adote sistema eletrônico próprio, de forma que, atualmente, existem diversas plataformas. Somente na Justiça Federal há mais de uma dezena, conforme estudo publicado, em agosto de 2018, pela Corregedoria-Geral da Justiça Federal, que constatou o desejo de 90% dos usuários pela adoção de um sistema único em todo o território nacional. Na Justiça do Trabalho utiliza-se somente o PJe.

posterior correção das mesmas. Como resultado disso, em 2007, entrou em vigor a lei anteriormente abordada, dispondo acerca da transição dos processos físicos, os quais carecem de eficiência, para o meio eletrônico. Contudo, até os dias atuais, após mais de uma década, a implantação da informatização em questão ainda não foi concluída e a sua implementação tem apresentado particularidades que retratam traços das disfunções burocráticas, aparentemente entranhadas na presente administração pública.

A supramencionada expressão “disfunções burocráticas” é utilizada por Merton<sup>3</sup> (1970), que as compreende “como derivando não só de um ajustamento exageradamente estreito e estático a um conjunto de condições que já não existem, mas também do rompimento de mecanismos sociais que ordinariamente são auto-reguladores.” (MERTON, 1970, p. 194)

Ao tratar acerca de burocracia, de forma geral, muito se remete a uma ideia negativa de excesso, de morosidade e de delonga. Porém, importante se faz compreender que a burocracia foi uma das formas de gestão adotada no Brasil, instituída no governo de Getúlio Vargas.

Segundo Bresser Pereira<sup>4</sup> (1999), o mencionado modelo de administração foi idealizado com o objetivo de solucionar uma série de problemas existentes devido ao patrimonialismo (primeiro tipo de gestão aderido no Brasil).

Faoro (2001) explica que tal modelo pioneiro constitui uma herança da administração colonial portuguesa, tendo perdurado, com base nos ensinamentos de Paludo (2016, p. 95), durante os anos de 1889 a 1930<sup>5</sup>, quando o Brasil apresentava uma Administração Pública desorganizada.

Ao discorrer sobre esse modelo no Brasil, Enderle e Guerreiro (2008) o veem como nocivo ao desenvolvimento capitalista do Brasil, haja vista sua característica de “indissociação entre aquilo que é público e o que é privado”, além de que “O homem brasileiro possui a idiossincrasia de homem cordial, com extrema dificuldade em manter

---

<sup>3</sup> Robert Merton é um renomado sociólogo estadunidense que tratou, entre outras questões, acerca da burocracia. Segundo Maia e Pinto (2007), Max Weber abordou os fundamentos da organização burocrática, enquanto Merton realizou estudos em torno das suas consequências imprevistas, as quais denominou de disfunções. Dessa forma, ambos autores apresentam considerável relevância para o satisfatório desenvolvimento desta pesquisa.

<sup>4</sup> Luiz Carlos Bresser Pereira foi Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, entre 1995 e 1998, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso. Esteve à frente da elaboração do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, publicado em 1995, e, portanto, da implantação do gerencialismo. Seus textos são ricos quanto as disfunções burocráticas no âmbito brasileiro, tendo em vista uma análise prática, o que colaborará para o alcance dos objetivos estabelecidos.

<sup>5</sup> Período compreendido entre a proclamação da República e a era Vargas.

relações de impessoalidade” (ENDERLE e GUERREIRO, 2008, p. 13). Ou seja, constatava-se, entre outros aspectos, a confusão entre o patrimônio público e o privado, bem como a dificuldade de manter a impessoalidade.

Assim, a administração pública burocrática foi instituída na era Vargas e tinha como um de seus objetivos a “despatrimonialização”, orientando-se ao interesse público, conforme Abrucio e Loureiro (2018, p. 27) discorrem. Todavia, ao ser colocado em prática, o modelo burocrático apresentou disfunções inesperadas (MERTON, 1970) e, justamente devido a estas, fora criada a imagem negativa retratada inicialmente sobre esse modelo de gestão.

Sabendo-se que sua sucessão se deu pelo gerencialismo, mas aspectos negativos característicos da burocracia persistem em acompanhar a administração pública, faz-se relevante o desenvolvimento de pesquisas que busquem compreender como seus aspectos disfuncionais têm se expressado atualmente.

Diante disso, este trabalho propõe a investigação de como as disfunções burocráticas influenciam a implementação do Processo Judicial Eletrônico, após mais de dez anos desde o início de sua implantação, compreendendo como a eficiência dos serviços prestados à sociedade tem sido afetada, com foco em sua utilização no Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região (TRT7). Portanto, a finalidade almejada será alcançada quando o seguinte questionamento for respondido: Como os resquícios disfuncionais da burocracia têm influenciado o implemento da informatização dos processos, notadamente em se tratando da eficiência, no Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região?

O interesse pela temática se deu a partir da experiência prática em vara trabalhista da 7ª região<sup>6</sup>. A principal ferramenta de trabalho era o sistema a ser analisado, tornando o aprendizado da sua utilização requisito obrigatório para o desenvolvimento das atividades. Dessa forma, o uso constante, bem como a exposição a comentários comparativos entre o meio físico e o meio eletrônico por parte dos servidores e de advogados em momentos de atendimento, fez surgir indagações acerca da implementação do PJe.

Em busca da melhor metodologia para obter respostas às referidas indagações, adotou-se a forma de pesquisa qualitativa. Optou-se por tal tipo tendo em vista a

---

<sup>6</sup> Bolsista do programa de estágio do TRT7, entre março/2018 e outubro/2019, com lotação na 16ª Vara do Trabalho de Fortaleza/CE.

possibilidade da realização de estudos mais aprofundados da temática abordada (YIN, 2016).

Assim, fora utilizada a técnica da pesquisa documental, com exame de legislação, especialmente das leis que se relacionam com a informatização dos processos judiciais, além de pesquisa bibliográfica, por intermédio de fontes que reportam a melhor doutrina e de investigações que tenham se debruçado teórica ou empiricamente sobre o tema.

Não se reduzindo a isso, pois, embora sejam pesquisas essenciais para se chegar aos resultados almejados, pretendeu-se não incorrer em vício apresentado pela área jurídica, conforme ressalta Bittar (2016), de obsessão por investigações voltadas apenas aos recursos bibliográficos ou documentais.

Realizou-se, portanto, investigação empírica, com aplicação da técnica de entrevista (BITTAR, 2016). Considerando a busca pela compreensão de como os aspectos burocráticos têm influenciado a implementação do processo eletrônico, especificamente no Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região, optou-se pela entrevista de advogados, bem como de servidores, com diferentes funções, que utilizam constantemente o PJe ou que o atualizam.

Considerando o contexto em que a pesquisa foi desenvolvida<sup>7</sup>, os meios digitais foram de grande importância para que seu desempenho não sofresse comprometimento. Mostraram-se como instrumentos que possibilitaram maior eficiência e eficácia, tendo em vista a economia de tempo, que seria destinada ao deslocamento até os entrevistados, os quais aparentaram maior acessibilidade e facilidade de encaixar o encontro virtual em suas agendas.

Assim, aproximadamente 78,95% das entrevistas foi realizada através da plataforma *Google Meet*, 10,53% por meio de ligação telefônica e 10,53% presencialmente<sup>8</sup>. Ao todo, foram 19 entrevistas, 09 com advogados(as) e 10 com servidores(as), entre os quais estavam 1 diretor(a) de secretaria, 1 diretor(a) de secretaria substituto, 1 assessor(a) de juiz(a), 1 secretário(a) de tecnologia da informação, 2 chefes de audiência e 4 magistrados(as). A variedade de cargos e funções se deu com o intuito de conhecer diferentes visões, tendo em vista que cada cargo e função exige manuseio do sistema de forma distinta, permitindo uma análise mais completa e ampla.

---

<sup>7</sup> Pandemia de COVID-19.

<sup>8</sup> Neste caso, as regras de prevenção determinadas pelo governo brasileiro foram observadas.

A partir disso, foram necessárias questões maleáveis, tornando o roteiro de entrevista semiestruturado<sup>9</sup> (SZYMANSKI, 2011) mais adequado. O objetivo era adaptar alguns dos questionamentos de acordo com a função exercida pelo entrevistado. Ressalte-se que foram estabelecidos itens comuns aos sujeitos da investigação, com o fito de garantir a convergência dos resultados ao que se pretende compreender. Portanto, em síntese, este trabalho pautou-se na forma de pesquisa qualitativa, na qual a temática a que se propôs perquirir foi investigada empiricamente.

Assim, dividiu-se o texto em três capítulos, os quais permitirão o alcance das finalidades específicas. O primeiro se deterá na apresentação do gerencialismo e, conseqüentemente<sup>10</sup>, da burocracia, com foco em suas peculiaridades, a fim de compreender, de modo geral, como a administração pública brasileira se encontra atualmente, devendo-se ressaltar a exigência prévia de conhecimento mais aprofundado sobre o patrimonialismo<sup>11</sup>. Essa contextualização inicial possibilitará ao leitor a construção de uma visão necessária para que, adiante, consiga identificar claramente as características gerenciais e burocráticas presentes no PJe do TRT7.

O segundo capítulo visa explicar no que consiste a eficiência, tanto como indicador de qualidade, quanto como princípio constitucional, pois sua relevância é indiscutível em se tratando do modelo gerencial, haja vista ser um de seus pilares. A partir disso, inicia-se a discussão sobre o que se esperava do PJe, que, entre outros aspectos, já se faz possível adiantar a busca por adequação a esse pilar. Nesse momento, portanto, tem-se dois focos: a eficiência e a idealização do Processo Judicial Eletrônico.

O terceiro capítulo apresentará a visão dos usuários do Processo Judicial Eletrônico, especificamente do Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região, obtida através da realização das entrevistas, já explicadas acima. Esclarecida a realidade atual, a partir das visões distintas, será realizada a análise da adequação do que as referidas partes reportaram ao modelo de gestão atual. Para isso, exige-se o entendimento sobre as peculiaridades dos tipos de administração explorados no primeiro capítulo, bem como a respeito da eficiência.

---

<sup>9</sup> Optou-se por tal tipo de entrevista devido à necessidade de um roteiro maleável, com o intuito de ser possível adaptá-lo de acordo com a função exercida pelo entrevistado (SZYMANSKI, 2011).

<sup>10</sup> Diz-se “conseqüentemente” tendo em vista que foram os insucessos da burocracia que, em grande parte, fizeram visível a necessidade de uma reforma administrativa no Brasil (BRESSER PEREIRA, 1999), tornando necessária a abordagem desse modelo ao se tratar do gerencialismo.

<sup>11</sup> Propõe-se, portanto, a leitura de Weber, para uma noção mais abrangente, e a leitura de Faoro, para um esclarecimento em se tratando da realidade brasileira. Não sendo possível o conhecimento de ambos, indica-se, considerando o objeto deste trabalho, o último.

Por fim, chega-se à conclusão, quando o leitor compreenderá como foi possível a formulação da seguinte resposta ao questionamento que se buscava elucidar: as disfunções burocráticas ainda se encontram presentes na administração pública, de modo que estão sendo perpetuadas ao manuseio do PJe, causando impactos negativos à eficiência almejada pela gestão gerencial.

A relevância deste trabalho dá-se devido à necessidade de constante avanço do Poder Judiciário, a fim de melhor atender os cidadãos-clientes<sup>12</sup>. Isto posto, estudos acerca do sistema processual utilizado no TRT7 tornam possível a identificação de soluções para problemáticas que impedem melhorias do instrumento essencial para um célere atendimento das partes processuais.

---

<sup>12</sup> Termo utilizado por Pereira-Bresser em diferentes textos. O autor o emprega, também, com as palavras invertidas, “clientes-cidadãos”, no artigo “Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995”, por exemplo. Contudo, prefere-se a outra forma utilizada no texto “Da administração pública burocrática à gerencial”, por compreender que a Administração Pública, antes de tratar o indivíduo como um cliente dos serviços que presta, tem de vê-lo e considerá-lo como cidadão de direitos e deveres.

## **1 AS DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA BRASILEIRA E A REFORMA GERENCIAL**

O objetivo deste capítulo é apresentar o modelo de gestão gerencial, explanando principalmente suas características e apontando, de forma geral<sup>13</sup>, como a administração pública tem se adequado a ele. Assim, para que a abordagem se torne mais completa, será discutida, inicialmente, a última reforma administrativa ocorrida no Brasil, além de apresentado o tipo de gestão anterior<sup>14</sup>.

Essa contextualização se faz necessária, pois diferentes problemas existentes na administração pública atual decorrem das disfunções do período burocrático. Portanto, sua compreensão possibilitará ao leitor a construção de uma visão que o permitirá identificar as características gerenciais e burocráticas perpetuadas para o sistema eletrônico utilizado no Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região.

### **1.1 A necessidade da reforma do aparelho do Estado**

Em 1995, após ampla discussão, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que havia sido elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, foi aprovado pela Câmara responsável<sup>15</sup> e, em seguida, pelo Presidente da República<sup>16</sup> (BRASIL, 1995). Para se chegar aos aspectos que tornaram necessária tal discussão e aprovação, faz-se imprescindível a distinção entre os conceitos de reforma do Estado e reforma do aparelho do Estado<sup>17</sup>.

De forma geral, a primeira diz respeito a um projeto amplo, que engloba as áreas do governo e a sociedade. Volta-se, portanto, para uma redefinição e reestruturação do Estado. A segunda, em contrapartida, tem uma abordagem restrita, relacionando-se à administração pública.

O aparelho do Estado é formado pela Administração Pública, a qual é composta pelos três poderes, independentes e harmônicos entre si (art. 2º da CF), e por três níveis,

---

<sup>13</sup> A superficialidade e generalidade neste momento se dá tendo em vista que posteriormente, no terceiro capítulo, a referida adequabilidade será analisada a partir da pesquisa empírica desenvolvida (entrevistas). Deve-se ressaltar que o foco se volta, especificamente, para o PJe utilizado no TRT7, com o intuito de compreender como a principal ferramenta de prestação de serviços do Judiciário tem se adequado ao gerencialismo.

<sup>14</sup> Ressalta-se que este estudo se pautará, consideravelmente, na análise do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, pois tal documento apresenta tanto o cenário da burocracia no Brasil, quanto as diretrizes para a implantação e implementação do gerencialismo.

<sup>15</sup> Câmara da Reforma do Estado.

<sup>16</sup> Fernando Henrique Cardoso.

<sup>17</sup> A relevância é tamanha que na própria introdução do Plano Diretor abordado é realizada tal distinção. Ela será desenvolvida inclusive, ele será utilizado como base, a fim de manter a maior proximidade possível com a temática.

quais sejam, União, Estados-membros e Municípios, sendo constituído pelo governo, funcionários e militares, de modo diferente do Estado, que é mais abrangente, conforme apontado acima, compreendendo, complementarmente, “... o sistema constitucional-legal, que regula a população nos limites de um território.” (BRASIL, 1995, p. 16 e 17).

Assim, como forma de facilitar a compreensão e explorar melhor essa diferenciação, será apresentado o contexto histórico anterior ao Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL 1995).

Segundo Bresser Pereira (1998), o pós Segunda Guerra Mundial é marcado por considerável desenvolvimento social e econômico em âmbito global. Nesse momento, prevalecia a intervenção estatal, no sentido de promover o bem-estar social (BRITO, 2014). Porém, por volta da década de 70, em um cenário de globalização e crescimento distorcido, o Estado entra em crise, de modo que a ascensão econômica passou a ter taxas reduzidas e, inversamente, o desemprego, bem como a inflação passam a ter um aumento.

Chegou-se a cogitar, como apontam Carvalho e Barcellos (2014), durante a Guerra Fria, que as políticas de liberalização dos países em desenvolvimento, com o fim desse período de tensão e, conseqüentemente, das chamadas “moedas de troca”<sup>18</sup>, permitiriam a transição para o status de países desenvolvidos. Contudo, isso não ocorreu. A situação piorou, ao se considerar, por exemplo, que as agências oficiais de assistência e desenvolvimento tiveram grandes cortes orçamentários.

Diante disso, o Brasil também se encontrava com problemas em diversos aspectos, apresentando características de uma crise Estatal. Os âmbitos fiscal, econômico e administrativo podem ser citados como setores atingidos, fazendo com que a discussão sobre a necessidade de reforma do Estado estivesse presente. Por conseguinte, falava-se em uma reestruturação ampla, o que englobava também a busca por uma reforma no aparelho do Estado. Ou seja, uma mudança de paradigma no aparelho estatal é uma das alterações a ser realizada para se alcançar a satisfatória reforma do Estado.

A respeito da temática, faz-se importante destacar a elaboração, conforme explica Brito (2014), do Consenso de Washington (CW), no ano de 1989, como uma resposta de cunho desenvolvimentista à crise fiscal e à miséria dos países da América Latina. Tratou-se de uma Agenda com reformas direcionadas a um Estado mínimo, pautada em um

---

<sup>18</sup> Durante a Guerra Fria, os países do “norte” que disputavam a hegemonia tanto política, quanto econômica mundial, ajudavam os países do “sul”, como uma forma de obter apoio. Portanto, havia uma troca de favores (CARVALHO e BARCELLOS, 2014).

pensamento neoliberal. Não logrando êxito, sendo, inclusive, expressamente considerada utópica em documento oficial brasileiro (BRASIL, 1995), pesquisas demonstram suas falhas (BRITO, 2014), apontando como consequência a Onda Rosa<sup>19</sup> (OLIVEIRA, 2020). Assim, constatou-se ser necessária a mencionada reforma estatal, com o escopo de alcançar:

- (1) o ajustamento fiscal duradouro;
- (2) reformas econômicas orientadas para o mercado, que, acompanhadas de uma política industrial e tecnológica, garantam a concorrência interna e criem as condições para o enfrentamento da competição internacional;
- (3) a reforma da previdência social;
- (4) a inovação dos instrumentos de política social, proporcionando maior abrangência e promovendo melhor qualidade para os serviços sociais; e
- (5) **a reforma do aparelho do Estado**, com vistas a aumentar sua “governança”, ou seja, sua capacidade de implementar de forma eficiente políticas públicas. (BRASIL, 1995, p. 11) (Grifo nosso).

Em outros termos, a reforma do aparelho do Estado pode ser visualizada como espécie do gênero reforma do Estado. Portanto, aquela é uma das questões a ser desenvolvida, a fim de que se alcance esta. Analisando o quadro a seguir, será possível visualizar melhor o que fora explicado:

**Quadro 1<sup>20</sup> - Caracterização das principais componentes de reforma do Estado**

	Reforma institucional	Gestão de atividades de suporte	Gestão estratégica	Aparato regulatório	Gestão social	Gestão fiscal
Visão do problema	Superação da administração burocrática em face dos cenários emergentes e do seu histórico de disfunções (crise do Estado)	Precariedade e escassez dos instrumentos e recursos para formulação e implementação das políticas públicas  Precariedade de controles e informações	Falta de orientação finalística precisa das ações governamentais, ausência de postura empreendedora para o alcance de resultados	Necessidade de atrair investimentos para a privatização, estabelecimento de novos marcos regulatórios em mercados sociais e obtenção de autonomia e flexibilidade	Falta de instrumentos adequados de fomento ao associativismo e ao desenvolvimento de capacidades locais para a busca autônoma e participativa de soluções sustentáveis de desenvolvimento	Necessidade de manutenção da política econômica, que implica a geração de superávits primários expressivos e a consequente necessidade de redução de gastos
Soluções	Implantação da “administração gerencial”  Implantação da Gestão Pública Empreendedora	Reorientação da política de RH  Modernização dos sistemas de gestão de recursos humanos e compras  Implementação do governo eletrônico	Formulação do PPA, baseada em programas  Orientação da ação governamental por programas	Implementação de Agências Reguladoras	Capacitação de gestores sociais  Capacitação de atores locais  Implementação de modelos institucionais de parceria público-privada	Estabelecimento de mecanismos de controle das finanças públicas nos níveis federal, municipal e estadual  Repressão fiscal (contingenciamentos)
Resultados de Políticas	Plano Diretor; Leis n°s 9.637 e 9.648/98; Decreto n° 2.487/88	Plano Diretor; Emenda Constitucional n° 19; MP 2.200/01	PPA (Lei n° 9.989/2000)	Leis n°s 9.782/99, 9.961/00, 9.427/96, 9.472/97, 9.478/97, 9.984/00, 10.233/01 e MP 2.228/01	Lei n° 9.970/01	Lei Complementar n° 104/2000
Empreendedores	Bresser-Pereira	Bresser-Pereira  Luiz Capella  Sólon Pinto	José Paulo Silveira	Sergio Motta  David Zilbersztajn  José Serra	Ruth Cardoso	Pedro Malan  Pedro Parente  Martus Tavares
Coalizão	Pedro Parente  Silvano Gianni	Eduardo Jorge  Pedro Parente	Clóvis Carvalho  Martus Tavares  Pedro Parente	Clóvis Carvalho  Eduardo Jorge  Pedro Parente  Pedro Malan  Bresser-Pereira  Congresso Nacional	Clóvis Carvalho  Eduardo Jorge  Pedro Parente  Pedro Malan	Clóvis Carvalho  Eduardo Jorge  Pedro Parente

**Fonte: Gomes e Martins (2013)**

<sup>19</sup> Segundo Oliveira (2020), a Onda Rosa Consiste em um fenômeno da “guinada à esquerda”, em relação aos governos situados na América Latina, em resposta às políticas neoliberais. O referido autor realiza uma interessante pesquisa, a partir da análise de “94 programas de governos, incluindo candidatura eleita e segunda colocada em número de votos, de 47 eleições presidenciais”, identificando “o fenômeno da Onda Rosa em oito diferentes países: Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, El Salvador, Equador, Uruguai e Venezuela” (p. 186).

<sup>20</sup> Quadro ampliado em Anexo A (p. 167).

Ou seja, a reforma institucional (reforma do aparelho do Estado) em conjunto com a gestão de atividades de suporte, a gestão estratégica, o aparato regulatório, a gestão social e a gestão fiscal são as principais componentes de reforma do Estado.

Compreendido no que consiste o aparelho do Estado e as diferenças em se tratando do Estado em si, faz-se importante lembrar que, no Brasil, a sua primeira grande reforma se deu com a adoção da burocracia (CAPOBIANGO et al., 2013). Esse modelo de gestão foi idealizado com o intuito de pôr fim ao modelo anterior, como exposto introdutoriamente nesta pesquisa, apresentando características centradas na “despatrimonialização” (ABRUCIO e LOUREIRO, 2018, p.27).

Conceituando de modo geral, pode-se dizer que a burocracia é uma estrutura social, na qual um aparelho organizado sistematicamente, de forma hierárquica, dirige as atividades coletivas, observando a impessoalidade e a racionalidade (PRESTES MOTTA, 1981).

Diante disso, destaca-se que a mencionada racionalidade se relaciona ao tipo de dominação racional-legal abordado por Weber<sup>21</sup> (2004). Nesse caso, tem-se que as normas legais racionalmente estabelecidas atribuem legitimidade e poder à autoridade que fora constituída de modo formal (PALUDO, 2016).

Nesse sentido, esclarece-se que o PDRAE aponta a necessidade da “(5) reforma do aparelho do Estado, com vistas a aumentar sua “governança” ...”<sup>22</sup> (BRASIL, 1995, p. 11), porém, reconhece que o governo brasileiro não carecia de governabilidade<sup>23</sup>, não devendo haver confusão entre os termos.

Assim, não obstante idealizada com vistas a alcançar alterações positivas, a burocracia proposta por Marx Weber, ao ser posta em prática no Brasil, apresentou, além da dominação abordada acima, uma série de disfunções<sup>24</sup>, como bem retrata Bresser (1996).

---

<sup>21</sup> Weber (2004) identifica três tipos de dominação: tradicional, carismática e racional-legal. A última será melhor desenvolvida neste trabalho por se tratar de uma característica da burocracia. Em relação as demais, o leitor poderá aprofundar seus conhecimentos na obra do referido autor (“Economia e Sociedade”) ou a partir do ensinamento de outros autores, como Paludo (2016).

<sup>22</sup> Citação disposta na página anterior.

<sup>23</sup> A governabilidade está relacionada à legitimidade: “O governo brasileiro não carece de “governabilidade”, ou seja, de poder para governar, dada sua legitimidade democrática e o apoio com que conta da sociedade civil. Enfrenta, entretanto, um problema de governança, na medida em que sua capacidade de implementar as políticas públicas é limitada pela rigidez e ineficiência da máquina administrativa.” (BRASIL, 1995, p. 13 e 14).

<sup>24</sup> A compreensão acerca de tais problemas inesperados é de enorme relevância para que o leitor possa assimilar a análise a ser realizada no capítulo 3, quando, a partir da apresentação das entrevistas desenvolvidas no decorrer desta pesquisa, são identificados aspectos de disfunções burocráticas no atual

Para o referido autor, a gestão burocrática clássica fora adotada por mostrar-se superior ao patrimonialismo vigente. Todavia, com a transição do Estado liberal do século XIX para o Estado social do século XX, constatou-se que a eficiência na qual o modelo se baseava não condizia com a realidade e, ao contrário do esperado, “[...] a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.” (p. 04 e 05). O excesso de procedimentos desnecessários, por exemplo, é uma característica disfuncional marcante.

A burocracia não atendia mais as exigências que surgiam referentes à democratização e à eficiência do serviço público, as quais demandavam formas de gestão mais participativas, harmonizável com os avanços tecnológicos que irrompiam, além de estruturas que apresentassem maior agilidade, descentralização, flexibilidade, e foco no controle de resultados, ao invés do controle de procedimentos (BRESSER PEREIRA, 1998).

Portanto, acerca da mencionada transição de Estado liberal para Estado social, deve-se ressaltar que, claramente, o cenário brasileiro passou por diferentes transformações, exigindo que, da mesma forma, o Estado se modificasse. Flores (2016), ao desenvolver o tema, explica que o contexto existente apontava para reformas consistentes, sinalizando alterações de estruturas organizacionais.

Diante disso, globalização e demais transformações atreladas à crise que o Estado encontrava-se, em 1995, fora instaurada a segunda e última reforma, centrada no diagnóstico de três dimensões dos problemas, as quais são inter-relacionadas<sup>25</sup>, e que constituem a base da estratégia de transição da necessária reforma, conforme o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado<sup>26</sup>: dimensão institucional-legal, dimensão cultural e dimensão-gestão.

---

manuseio do Processo Judicial Eletrônico. Nesse sentido, deve ser dada atenção mais cautelosa às próximas características apresentadas.

<sup>25</sup> “(1) a dimensão institucional-legal, relacionada aos obstáculos de ordem legal para o alcance de uma maior eficiência do aparelho do Estado; (2) a dimensão cultural, definida pela coexistência de valores patrimonialistas e principalmente burocráticos com os novos valores gerenciais e modernos na administração pública brasileira; e (3) a dimensão gerencial, associada às práticas administrativas. As três dimensões estão **inter-relacionadas**.” (Grifo nosso) (BRASIL, 1995, p. 25).

<sup>26</sup> O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) foi, portanto, o instrumento que possibilitou a transição da gestão burocrática para a gestão gerencial. Elaborado por Bresser-Pereira e aprovado no governo de Fernando Henrique Cardoso, em 1995.

**Figura 1 - As dimensões dos problemas da administração pública burocrática**



**Fonte: Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Compilação: Autora.**

Segundo Bresser Pereira (1999), tomou-se como modelo as reformas que estavam sendo implementadas em alguns países da OCDE, com cenários parecidos com o do Brasil em se tratando de crises, em particular a Grã-Bretanha.

Portanto, esse foi o contexto de formação do PDRAE, fazendo-se necessária, neste momento, uma abordagem sobre as características do modelo de administração proposto, analisando como tem se dado sua implementação, após cerca de 25 anos desde a aprovação do referido plano.

## **1.2 A administração gerencial no Brasil**

A expressão “Nova Gestão Pública” (NGP), segundo Dasso Júnior (2015), foi assinalada primeiramente por Michel Messenet, quando realizou crítica ao modelo de administração burocrática, na obra *La Nouvelle Gestion Publique: pour un etat sans burocratie*, publicada em 1975.

Alguns autores<sup>27</sup> utilizam como sinônimo da referida NGP o termo “gerencialismo”, que passou a caracterizar a forma de administração pública voltada para a qualidade na prestação dos serviços à sociedade. Outros, como Santos (2018), afirmam que, na verdade, o ciclo da administração gerencial se divide em três fases (Modelo Gerencial Puro ou *managerialism*, Nova Gestão Pública ou *New Public Management* e *Public Service Orientation* (PSO)), de modo que a NGP não seria sinônimo, mas uma das fases do gerencialismo.

<sup>27</sup> Por exemplo, Shepherd e Valencia (1996); Bresser Pereira (2000) e Newman e Clarke (2012). Contudo, faz-se importante destacar que existem autores que não consideram NGP e gerencialismo sinônimos, como Cossio (2018, p. 69), conforme se extrai do seguinte trecho: “Assim, a Nova Gestão Pública pode ocorrer combinando o gerencialismo, o governo empreendedor e a governança, pois todos buscam tornar a gestão pública mais eficaz e mais eficiente...”.

Seguindo o raciocínio do último autor e restringindo a análise à Grã-Bretanha<sup>28</sup>, o Modelo Gerencial Puro teve início na Inglaterra, em 1979, no governo de Thatcher (ABRUCIO, 1997), com foco na eficiência e na redução de custos (SANTOS, 2018) e a introdução de práticas do setor privado na administração pública<sup>29</sup>. Tem-se, portanto, uma “...reação inicial à crise do estado inglês...”, a partir do estabelecimento da responsabilidade tanto de funcionários, quanto das organizações públicas, bem como das suas missões e objetivos (MARTINS<sup>30</sup>, 1997, p. 66).

A segunda fase, NGP, como Santos (2018) aborda, surgiu na década de 80, trazendo a efetividade, de modo que o foco anteriormente voltado apenas para a administração pública passa a buscar qualidade na prestação dos serviços, demonstrando uma maior preocupação com a satisfação dos usuários. Martins (1997) chama essa fase de *consumerism*, explicando que é realizada uma “...reorientação do gerencialismo puro mais voltada à racionalização...” (p. 66). Neste modelo, a ênfase está na qualidade, em que tal resultado se apoia em medidas como: “...descentralização, estímulo à competitividade, modelos contratuais flexíveis e direcionados para a qualidade...” (MARTINS, 1997, p. 67).

Por fim, o PSO surge na década de 90, sendo considerado um aperfeiçoamento da fase anterior. As críticas realizadas ao *consumerism* motivaram as mudanças que culminaram na criação desta fase voltada para a qualificação do usuário como cidadão, que passa a ser considerado um sujeito que detém tanto direitos, quanto deveres (SANTOS, 2018). Segundo Martins (1997), diferentemente dos demais modelos que focavam no “como?” da ação do Estado, este se preocupa com “o que?”. Assim, há uma valorização “...da *accountability*<sup>31</sup>, participação, transparência, equidade e justiça.” (p.

---

<sup>28</sup> A implementação do gerencialismo na Grã-Bretanha será abordada com certa frequência, tendo em vista que o modelo brasileiro a teve como inspiração (BRESSER PEREIRA, 1999).

<sup>29</sup> Com a constatação de ineficiência do modelo burocrático, buscou-se formas de alterar tal cenário, identificando-se a gestão das empresas em âmbito privado, que alcançavam, além de eficácia e efetividade, apresentar notória eficiência, culminando, ainda, na satisfação dos clientes.

<sup>30</sup> Autor a ser recorrentemente citado neste tópico do texto, tendo em vista ser grande estudioso e autor de diversos textos e livros sobre a temática (Administração Pública).

<sup>31</sup> Importante característica do gerencialismo, a *accountability* estava presente nos demais modelos abordados. Contudo, é no PSO que apresenta maior alcance, tendo em vista, entre outros aspectos, a busca por maior participação e transparência.

Deve-se ressaltar que o termo *accountability* não possui uma definição consensual em relação ao seu significado e uma delimitação teórica clara (MEDEIROS, CRANTSCHANINOV e SILVA, 2013), porém, tendo em vista a temática abordada, será utilizada como base a ideia de que “trata do controle dos atos dos governantes em relação ao programa de governo, à corrupção ou à preservação de direitos fundamentais dos cidadãos” (ABRUCIO E LOUREIRO, 2004, p. 75).

67). Neste momento, conforme Abrucio (1996), há uma busca por retomar o conceito clássico de público, sem, ao mesmo tempo, descartar a visão gerencial construída pelos demais modelos.

Diante da breve apresentação das fases do modelo de administração gerencial, será realizado um aprofundamento, a partir da diferenciação entre gerencialismo e gerencialização. Embora os termos tenham relação entre si, possuem diferenças a serem exploradas, a fim de que não haja confusão posteriormente, em especial quando forem analisadas as entrevistas, à luz dos preceitos do modelo gerencial.

Newman e Clarke (2012), ao discorrerem a respeito dos programas de reforma de bem-estar na Grã-Bretanha, explicam que o gerencialismo é: 1) uma *ideologia*, pois legítima, entre outros direitos ao poder, o direito de gerir, necessário para a obtenção de “...maior eficiência na busca de objetivos organizacionais e sociais...” (p. 359) e 2) uma *estrutura calculista*, tendo em vista a organização do conhecimento acerca das metas organizacionais, bem como dos meios que tornam possível seu alcance.

Assim, em se tratando do tipo de gestão gerencial, tem-se um modelo voltado para uma forma de gerir pautada, prioritariamente, na eficiência, a partir de uma estrutura organizada em metas e em estratégias para alcançá-las, o que remete à administração empresarial realizada no setor privado. De fato, como abordado anteriormente, e conforme Cunha (2012), as entidades públicas têm buscado adotar novos modelos de gestão aplicados em empresas privadas, a fim de tornar melhor a prestação de seus serviços.

Destaque-se, contudo, que o setor público e o setor privado apresentam peculiaridades, as quais impossibilitam, por parte da gestão pública, realizar uma espécie de cópia da administração empregada nas empresas privadas.

Assim, importante se faz compreender que, no atual modelo gerencial, busca-se a aplicação de alguns princípios observados no ramo privado, respeitando os limites das divergências existentes. Segundo Paludo (2006, p. 286), “os governos são gestores públicos e não empresários”, de modo que uma nação não deve ser governada como se realiza a administração de uma organização privada, todavia, reitera que isso não impede que os gestores no âmbito público se tornem empreendedores.

Partindo para a gerencialização, Newman e Clarke (2012) explicam que consiste em um processo de: 1) *estabelecimento de autoridade gerencial* em se tratando dos recursos corporativos, bem como da tomada de decisão corporativa; 2) *estabelecimento*

de estruturas *calculistas* de gerencialismo, definindo os termos e as condições da tomada de decisão e 3) *criação de formas de 'gerir' e tipos de gestores*.

Portanto, o gerencialismo pode ser compreendido como uma ideologia e a gerencialização como um processo de transformação, em que ambos se combinam para alcançar o que Newman e Clarke (2012) chamam de estado gerencial.

Após a exploração de questões gerais relevantes, passa-se à análise do gerencialismo no Brasil. No tópico anterior, foram expostas as motivações que culminaram na elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado que instituiu a implantação do modelo de gestão gerencial. Assim, será dada continuidade à análise do referido plano, no que tange aos objetivos e estratégia de transição<sup>32</sup> que foram estabelecidos para se alcançar a mudança de paradigma. Os objetivos foram divididos em globais e específicos para seus quatro setores<sup>33</sup>. Os globais são os que se seguem:

- Aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos.
- Limitar a ação do Estado àquelas funções que lhe são próprias, reservando, em princípio, os serviços não-exclusivos para a propriedade pública não-estatal, e a produção de bens e serviços para o mercado para a iniciativa privada.
- Transferir da União para os estados e municípios as ações de caráter local: só em casos de emergência cabe a ação direta da União.
- Transferir parcialmente da União para os estados as ações de caráter regional, de forma a permitir uma maior parceria entre os estados e a União. (BRASIL, 1995, p. 45)

A partir desses quatro objetivos globais, constata-se a presença das seguintes peculiaridades gerenciais: governança<sup>34</sup>, efetividade, eficiência, tratamento do usuário como cidadão, descentralização. Em se tratando dos objetivos específico, observa-se, além das já citadas: avaliação de desempenho, *accountability*, a partir da transparência, publicização e responsabilização, controle a posteriori dos resultados, privatização e, quando não for possível, a realização de contratos de gestão, qualidade na prestação dos serviços aos cidadãos-cliente, entre outros.

Nesse sentido, segundo Fadul e Silva (2008), pretendia-se:

<sup>32</sup> Não será realizada análise pormenorizada de todos os objetivos e da estratégia, pois o intuito é identificar a convergência às características do modelo gerencial apresentadas.

<sup>33</sup> 1) Núcleo estratégico (Legislativo, Judiciário, Presidência, Cúpula dos Ministérios, Ministério Público); 2) Atividades exclusivas (regulamentação, fiscalização, fomento, segurança pública, seguridade social básica); 3) Serviços não- exclusivos (universidades, hospitais, centros de pesquisa, museus) e 4) Produção para o mercado (empresas estatais).

<sup>34</sup> Característica almejada também pela burocracia. Deve-se lembrar que o gerencialismo não é implementado com o fito de pôr fim ao modelo anterior e, portanto, traços de tal tipo de gestão continuarão presentes. Logicamente, os aspectos disfuncionais devem ser extintos.

**Quadro 2 - Modelo Gerencial da Nova Administração Pública**

<b>O QUE PRETENDEU COMBATER</b>	<b>COMO</b>
a) crise fiscal e exaustão financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• disciplina fiscal e controle no uso de recursos públicos;</li> <li>• garantia de contratos e um bom funcionamento dos mercados, com privatizações;</li> </ul>
b) exaustão do modelo burocrático e excesso de formalismos e ritos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• melhor capacitação de sua burocracia;</li> <li>• uma administração pública melhor profissionalizada, e com carreiras mais sólidas e valorizadas;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• descentralização administrativa;</li> <li>• maior competição entre as unidades administrativas;</li> <li>• autonomia e capacidade gerencial do gestor público;</li> </ul>
c) baixa qualidade da prestação dos serviços públicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• avaliação de desempenho;</li> <li>• controle de resultados;</li> <li>• adoção de práticas de gestão do setor privado para a melhoria do desempenho e da qualidade dos serviços públicos.</li> </ul>

**Fonte: Fadul e Silva (2008)**

Como forma de materializar os objetivos e, conseqüentemente, implementar os preceitos gerenciais expostos, estabeleceu-se uma estratégia de transição. Esta se deu com base nas dimensões dos problemas da administração<sup>35</sup>, do seguinte modo: 1) *institucional-legal*, com a reforma do sistema jurídico, bem como das relações de propriedade; 2) *cultural*, a partir de uma transição da cultura burocrática para a gerencial e 3) *gestão pública*, por meio do aprimoramento do modelo de administração burocrática e da implementação da administração gerencial, com aspectos de modernização da estrutura organizacional, além dos métodos de gestão.

Explica-se, em se tratando de tal estratégia de transição, que as dimensões, além de apresentarem independência, serão operadas de forma complementar. Assim, a primeira possibilitará alterações nas estruturas do funcionamento do aparelho do Estado, a partir da eliminação dos principais obstáculos constantes no sistema jurídico-legal. A segunda permitirá a materialização do gerencialismo centrado em resultados, por meio de uma parceria com a sociedade, bem como da cooperação entre os administradores e os funcionários. Por fim, a terceira tornará possível a concretização de novas práticas voltadas ao gerencialismo, obtendo, desse modo, avanços significativos.

<sup>35</sup> Apresentadas no tópico anterior, tendo sido, inclusive, ilustradas na “Figura 1”.

Até o presente momento, foram debatidas as particularidades do modelo a que se pretendia implementar, bem como os objetivos e a estratégia de transição formulada. Diante disso, considerando que já decorreram décadas desde a aprovação do PDRAE, passa-se a tratar sobre como o gerencialismo tem sido aplicado, saindo, portanto, de um plano apenas ideológico para a praticidade.

Fadul e Silva (2008) afirmam que houve evolução na gestão administrativa. Porém, não há uma uniformidade em se tratando dos órgãos e dos níveis da administração pública. Ainda, os autores explicam que não são em todas as situações que a perspectiva do aumento da eficiência basta para que uma organização governamental seja transformada, tendo em vista que elementos subjetivos e demais interesses institucionais podem se caracterizar como entraves para a alteração almejada.

Quanto ao problema de ausência de uniformidade, os autores identificam o exemplo de investimento fortemente voltado apenas para as Secretarias de Fazenda dos Estados, devido aos grandes investimentos relacionados à modernização da máquina arrecadadora. Assim, esses órgãos foram privilegiados no que se refere à avaliação de desempenho e resultados.

Sobre o tema, Miranda e Rodrigues (2015) coletaram dados através de entrevistas semiestruturadas para compreender de forma mais concreta como o gerencialismo tem sido implementado, com foco na gestão pública de um município no interior do Estado de São Paulo. Chegou-se à identificação de alguns empecilhos para a implementação desse tipo de gestão, quais sejam, a falta de capacitação dos gestores; a resistência a práticas que favorecem uma flexibilização de atos burocráticos; a ausência de utilização de indicadores de desempenho, bem como o estabelecimento de metas e a avaliação da qualidade dos serviços prestados à sociedade; reduzida participação da população no que se refere à atividade dos conselhos gestores e, por fim, a realização de investimentos em educação e saúde aquém dos anseios e das necessidades da população.

A partir das pesquisas citadas, faz-se possível depreender que ainda existem muitos desafios a serem enfrentados para que os preceitos gerenciais de fato permeiem o ambiente público no Brasil. Isso torna necessário o desenvolvimento de pesquisas que apresentem colaborações através da identificação de falhas que estão sendo cometidas, incentivando o debate de possíveis soluções. Assim, considerando tal necessidade, bem como a importância do Processo Judicial Eletrônico para a prestação de serviços públicos à população por parte do TRT7, no capítulo a seguir será estudado de forma mais

aprofundada no que consiste a eficiência, por ser uma das características gerenciais que guiou a idealização da informatização processual, e, em seguida, como tal sistema se encontra atualmente, no que tange a aspectos disfuncionais burocráticos e a própria eficiência.

## **2 A EFICIÊNCIA E A IDEALIZAÇÃO DA INFORMATIZAÇÃO PROCESSUAL**

A busca por eficiência ocasionou diferentes mudanças no meio público, sendo uma delas a implantação de sistemas processuais eletrônicos no Judiciário. Diante disso, O objetivo deste capítulo é apresentar e aprofundar o conceito de eficiência, tanto como indicador de qualidade, quanto como princípio constitucionalmente previsto, bem como abordar a idealização da informatização processual, a partir dos fatores que desencadearam esse inegável avanço, para que, no capítulo seguinte, torne-se possível a constatação de como o cenário atual corresponde à mencionada idealização, por meio da apresentação de dados mais concretos sobre a usabilidade do Processo Judicial Eletrônico.

Ressalta-se que o domínio dos conceitos a serem explorados é imprescindível para que o leitor possa compreender a análise das entrevistas, que ocorrerá em momento posterior, reconhecendo traços de disfunções burocráticas, com base na exposição do capítulo anterior, e identificando aspectos de (in)eficiência, a partir dos estudos a seguir, sem que haja confusão com outros conceitos aparentemente similares<sup>36</sup>.

### **2.1 A eficiência como indicador de qualidade e princípio**

Segundo Bresser Pereira (1999), foi após a constatação da ineficiência do serviço público no Brasil, durante o modelo de gestão burocrática, que a reforma passou a ser idealizada. Embora a ineficiência existente em 1995 tenha sido uma forte razão para tal reforma, foi em 1998, com a aprovação da Emenda Constitucional nº 19/98<sup>37</sup>, que se deu o maior êxito da reforma administrativa, tendo em vista a adoção do princípio da eficiência na administração pública (CASTRO, 2006).

Diante disso, tendo em vista que a eficiência pode ser analisada tanto como indicador de qualidade, quanto como princípio previsto pela Constituição Federal, faz-se importante compreender sua conceituação e particularidades, a fim de que o leitor possa identificá-la de forma clara durante o estudo a ser realizado no próximo capítulo.

Inicialmente, deve-se assimilar que a busca por eficiência não é algo restrito a última reforma do aparelho do Estado. Embora tenha tido grande relevância em tal

---

<sup>36</sup> Frequentemente, tem-se uma confusão entre os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade. Portanto, pretende-se explicar as diferenciações.

<sup>37</sup> O foco desta pesquisa recai, entre outros aspectos, sobre a eficiência. Contudo, deve-se ressaltar que a Emenda Constitucional nº 19, além da previsão do mencionado princípio, dispõe também acerca da alteração do regime administrativo do Estado brasileiro, do controle de despesas e finanças públicas, do custeio de atividades a cargo do Distrito Federal e dá outras providências.

momento, na verdade, ela pode ser identificada desde o início do século XX, porém, com outras definições e adoção de medidas distintas. Oliveira (2009) aborda cada período, construindo o seguinte quadro, que facilita a compreensão da evolução ocorrida.

**Quadro 3 – Evolução da abrangência da eficiência na administração pública**

1900 -1929	1930 - 1960	1960 - 1970	1970 - 1980	1980 - 2000	2000	
<b>ABRANGÊNCIA</b>						
Aumento da Eficiência	Aumento da Eficiência	Aumento da eficácia	Aumento da eficiência e da eficácia	Ser eficiente e eficaz	Ser eficiente, eficaz e efetivo	Ser excelente no que se faz
Abordagem de baixo para cima - melhoria das partes para o todo	Abordagem de cima para baixo - melhoria do todo para as partes (departamentalização)	Produção em massa	Produção segmentada (lacunas)	Análise das mudanças do ambiente externo (oportunidades e ameaças)	Controle abrangente das variáveis do ambiente externo	Gestão de processos e de projetos
Organização racional do trabalho	Organização funcional do trabalho	Aumento das vendas	Projeções e tendências presentes no ambiente externo	Análise da capacidade de adaptação da organização (forças e fraquezas)	Flexibilização dos processos internos (adequação)	Gestão de pessoas
Visão analítica e detalhista	Visão anatômica e estruturalista	Especialização funcional do gerente	Marketing do produto ou do serviço	Abordagem contingencial	Gestão da qualidade	Capital intelectual - externo, interno e humano
Especialização do operário	Especialização departamental		Abordagem sistêmica		Agilidade no atendimento ( <i>empowerment e downsizing</i> )	Responsabilidade social e ambiental

**Fonte: Oliveira (2009)**

Por exemplo, por volta da década de 1930, considerava-se como eficiente o resultado decorrente da competência técnica em conjunto com o profissionalismo, a serem exigidos dos servidores públicos, que, a partir daquele momento, alcançariam tal posto mediante concurso público (OLIVEIRA, 2009). Ou seja, a eficiência estava relacionada ao sucesso da extinção de práticas patrimonialistas.

Atualmente<sup>38</sup>, contudo, tem-se outra visão acerca de eficiência. Conforme explicado no capítulo anterior, na administração gerencial, busca-se transferir a forma de gestão do âmbito privado para o público, respeitando as particularidades existentes.

<sup>38</sup> Por não ser o foco do trabalho, não será analisado cada período. Os aspectos gerais podem ser consultados no “Quadro 3”. Assim, apresentou-se o que se tinha por eficiência na década de 30, como exemplo, passando-se, neste momento, para a análise do que se tem atualmente.

Assim, um dos aspectos que se buscou “importar” foi a concepção de eficiência, de modo que é importante compreendê-la sob a ótica da administração geral. Para Chiavenato<sup>39</sup>:

... a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos de trabalho), a fim de que os recursos (pessoas, máquinas, matérias-primas etc.) sejam aplicados da forma mais racional possível. A eficiência preocupa-se com os meios e métodos, que precisam ser planejados a fim de assegurar a otimização dos recursos disponíveis. (CHIAVENATO, 2003, p. 58)

Ou seja, para o referido autor, algo é eficiente quando, para obter um resultado específico, faz-se uso de meios e métodos para garantir a mais otimizada aplicação dos recursos. Conforme Siqueira (1990, p. 68), a eficiência pode ser entendida como “o rendimento técnico e/ou administrativo, voltado para o uso "ótimo" de recursos.”. Peña (2008) também aponta a otimização da utilização dos recursos, ressaltando, ainda, a existência de uma relação com os meios, ao invés dos fins, bem como a necessidade de não se utilizar outros conceitos erroneamente, como o de eficácia.

Nesse sentido, passa-se a distinguir a eficiência da eficácia e, em complementação, da efetividade<sup>40</sup>, a fim de evitar quaisquer confusões que comprometam o desenrolar desta pesquisa.

Ao contrário da eficiência, a eficácia relaciona-se com os fins, ou melhor, com os resultados. Diz respeito, portanto, ao cumprimento dos objetivos estabelecidos (SANO e MONTENEGRO FILHO, 2013). Diante disso, pode-se dizer que, em uma linha temporal, a análise da eficiência antecede a da eficácia. Em se tratando da efetividade, tem-se um envolvimento com o impacto social, no que tange aos efeitos produzidos sobre a população-alvo (SANO e MONTENEGRO FILHO, 2013). Assim, retornando ao exemplo da linha temporal, a efetividade se situa após a análise da eficácia.

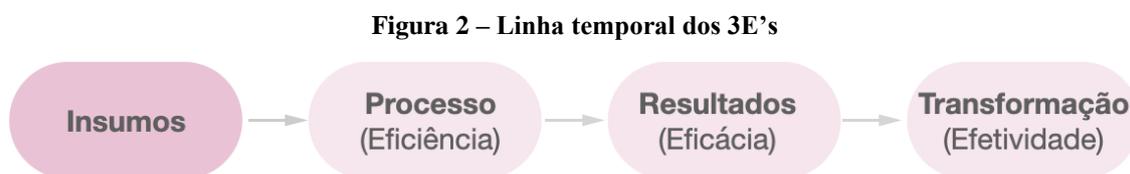
Ainda, faz-se importante ressaltar que Sulbrandt (1993) realiza um agrupamento das experiências avaliativas de programas em três metodologias, as quais correspondem aos 3E's: *avaliação do processo*, referente a eficiência; *avaliação das metas*, dizendo respeito a eficácia e, por fim, *avaliação do impacto*, voltada para a efetividade. Para

---

<sup>39</sup> Idalberto Chiavenato, brasileiro, é autor de diversas obras voltadas para área de administração de empresas e recursos humanos, utilizadas em diversos países. Optou-se por adotá-lo como referência teórica tendo em vista ser reconhecido por sua propriedade quanto a alguns temas a serem desenvolvidos nesta pesquisa, como a eficiência enquanto indicador de qualidade e a gestão aplicada no setor privado, que vem sendo utilizada como base para a do setor público.

<sup>40</sup> Como explicado introdutoriamente, tratam-se dos 3E's. Todos são importantes indicadores de qualidade na administração gerencial, contudo, neste trabalho o foco se volta para a eficiência.

facilitar a visualização do que fora explicado, a figura a seguir retrata de forma simplificada:



**Fonte: Sano e Montenegro Filho, 2013. Compilação: Autora.**

Assim, pode-se afirmar que a eficiência, a eficácia e a efetividade são indicadores de qualidade, ou seja, são ferramentas que permitem a obtenção de informações quantitativas, a mensuração, do nível de sucesso alcançado em determinada atividade programada, permitindo uma avaliação de desempenho, através da comparação com períodos anteriores, produtos ou até mesmo metas que foram estabelecidas previamente (LEMOS, 2009). Isso possibilita a identificação de falhas e uma posterior correção das mesmas.

Compreendida a eficiência como indicador de qualidade de uma forma mais geral, passa-se para sua análise de modo mais voltado para a administração pública. Di Pietro (2002) compreende que a eficiência apresenta-se sob dois aspectos, um relacionado a atuação do agente público, que deve ter o melhor desempenho possível quanto às suas atribuições, e outro quanto ao modo de organização e estruturação da própria administração, que deve ser racional, com o intuito de lograr resultados na prestação dos serviços públicos. Meirelles (2002) apresenta uma relação entre o dever de eficiência e o dever da boa administração, abordando a exigência de resultados positivos e atendimento satisfatório da população.

Possível se faz depreender que a eficiência apresenta tamanha relevância a partir da sua inserção na Constituição Federal, especificamente no art. 37, como princípio norteador da administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Deve-se ressaltar que a referida inserção ocorreu a partir da Emenda Constitucional nº 19/98. Assim, embora já houvesse a compreensão da necessidade de prestação dos serviços públicos de maneira eficiente, devido a reforma do aparelho do Estado ocorrida em 1995, foi em 1998 que se tornou mais evidente ainda a sua importância.

Em 1988, portanto, a eficiência deixa de ser apenas uma das características do gerencialismo e passa a ser, com base nos ensinamentos de Alexy (2008) acerca de

princípios, um mandamento de otimização, uma norma que ordena que algo seja realizado, de acordo com as possibilidades fáticas, bem como jurídicas do caso concreto.

Nesse sentido, buscando o cumprimento do referido mandamento, em 2005, por meio do Decreto de nº 5.383/05, foi instituído o Programa de Gestão Pública e Desburocratização. Conhecido como Gespública, nasceu com o intuito de tornar possível a prática de um modelo de gestão excelente, com foco em resultados e, ao mesmo tempo, orientado para o cidadão (BRASIL, 2009), sendo necessária, para tanto, entre outras particularidades, a aplicação de técnicas e instrumentos já utilizados no âmbito privado.

Ainda, o Gespública previa a necessidade de a gestão pública ser legal, impessoal, moral e eficiente para que apresente excelência (CUNHA; BATTISTELLA; CASTELLANELLI e SANTOS, 2017, p. 2 e 3). Isto posto, a partir do direcionamento aos cidadãos e da aplicação de instrumentos gerenciais, possível se faz afirmar que o mencionado programa se valia das premissas do gerencialismo (GRIN, 2013).

Assim como o modelo burocrático de gestão, o programa em questão foi idealizado de forma positiva, com o intuito de trazer melhorias à administração pública brasileira, voltando-se para a eficiência. Na prática, entretanto, também não obteve o êxito almejado, conforme alguns autores.

Fowler, Mello e Costa Neto (2011) apontam agravantes que impossibilitavam o programa de apresentar resultados satisfatórios, quais sejam, o próprio apego à burocracia, a insuficiência de recursos, a ausência de comprometimento, o reduzido quadro de servidores, a pressão das partes interessadas e a inexperiência das entidades com programas de qualidade.

Filardi, Freitas, Irigaray e Ayres (2016, p.100) também realizaram estudo relacionado ao Gespública, demonstrando a “existência de limitações operacionais para sua plena implementação”, causadas, entre outros aspectos, “pela padronização de procedimentos, descontinuidade política, burocracia...”.

Diante disso, o Decreto de nº 9.094/2017 revogou o Programa de Gestão Pública e Desburocratização, abordando, de maneira direta, “aspectos de simplificação administrativa destinados às organizações do Poder Executivo federal que se relaciona diretamente ao usuário” (FONTAINHA, 2018, p. 12).

Embora tal norma também disponha acerca de simplificação administrativa e eficiência nos serviços públicos, detecta-se diferenças estruturais que, segundo o mesmo autor, geram lacunas. Um exemplo, conforme Fontainha (2018), é que a norma substituta

do Gespública somente faz menção à Administração Pública Executiva Federal, deixando de vincular os demais poderes (Legislativo e Judiciário) e âmbitos (estadual, municipal e distrital).

Contudo, considerando a vigência relativamente recente e, como consequência, o curto período para análise de resultados, ainda há poucas pesquisas a respeito do novo decreto e reduzidas informações acerca do impacto dessas alterações em geral, bem como em se tratando especificamente da eficiência, que é o aspecto de maior interesse para esta pesquisa.

Assim, compreendido o conceito de eficiência, tanto como indicador de qualidade, quanto como princípio, bem como analisada, de forma geral, a busca por sua aplicação a partir do Gespública e do recente decreto que o revogou, chega-se à informatização processual. Sua idealização pautou-se, certamente, na eficiência, de modo que conhecê-la é de grande relevância para que se torne possível constatar se as expectativas geradas antes da sua implantação têm sido atendidas.

## **2.2 A idealização da informatização processual**

O avanço das tecnologias tem causado inúmeras mudanças na sociedade, entre as quais se encontra a substituição paulatina da mão de obra humana pela tecnologia, principalmente quanto a funções em que esta apresenta mais eficiência. Diante disso, para acompanhar as demandas das novas formas de organização da produção na contemporaneidade, o direito processual tem se transformado (CAPAVERDE e VAZQUEZ, 2015).

Conforme Iglesias, Oliveira e Marques (2015), em sendo uma ciência social, o Direito deve seguir a evolução da sociedade, sempre buscando agilidade na tramitação dos feitos, dando credibilidade e segurança jurídica. Com esse intuito, o processo eletrônico foi idealizado, sendo, assim, relevante a análise da expectativa no que tange a essa evolução.

Ao tratar acerca da informatização processual, contudo, muito se remete apenas à publicação da Lei 11.419/06, desconsiderando-se que, para que sua idealização chegasse a existir, fora construído um “histórico legislativo que viabilizou o uso da telemática e dos meios eletrônicos para a prática de atos jurídicos” (ZUMAR FILHO, 2011, p. 77).

Nesse sentido, há mais de uma década da publicação da lei que de fato dispõe acerca da informatização dos processos judiciais, já havia sido sancionada a primeira

norma que prevê o uso da telemática para a prática de atos processuais: a Lei 8.245/91, que dispõe sobre as locações dos imóveis urbanos e os procedimentos a elas pertinentes. Nesse momento, permitiu-se a citação, intimação ou notificação da pessoa jurídica ou da firma individual por telex ou fac-símile, nos moldes do art. 58, inciso IV, da referida lei.

A partir daí, outras legislações desse cunho tornaram a surgir, de forma que, em análise a tais normas, possível se faz constatar uma busca por parte do Judiciário de se adequar ao avanço das tecnologias da informação e comunicação (TIC's). Segundo Zumar Filho (2011), ao trazer os avanços da admissão das TIC's para os atos processuais, a evolução das leis deve ser seguida.

Em resumo, a idealização da informatização processual ocorreu, entre outros aspectos, a partir de uma evolução legislativa, não sendo, portanto, algo inovador por completo, nem tampouco repentino.

A respeito dessa evolução, deve-se ressaltar o fato de que, além do avanço tecnológico, as condições as quais advogados e servidores eram submetidos também configuram fatores relevantes e decisivos para seu desenrolar. A tecnologia possibilitou o avanço, as inovações, mas foi o cenário vigente que serviu como diretriz para as modificações na legislação brasileira.

Outras pesquisas realizadas, como a de Silva e Santos (2020), contrapõem os processos físicos e os eletrônicos, identificando diversos problemas que se faziam presentes nos primeiros. Em sua totalidade, os advogados e servidores do TRT7 entrevistados nesta pesquisa retrataram aspectos negativos existentes no meio físico, reconhecendo o PJe como um avanço. Inclusive, durante os questionamentos, o(a) Magistrado(a) 1 e o(a) Advogado(a) 2 afirmaram ser entusiastas de tal sistema.

Em ilustração ao que fora dito, o(a) Diretor(a) de Secretaria relata o problema relacionado a possibilidade de processos físicos serem escondidos:

... o pessoal dizia até ... brincava ... que quando iam as correições, dizem que algumas pessoas pegavam os processos e botavam nos porta-malas dos carros pra os corregedores não acharem os processos... aqueles que tavam mais atrasados [...] quando eu cheguei em (município)<sup>41</sup>, que fui trabalhar com (nome do(a) juiz(a)), tinha uma gaveta lá que ele(a) não abria, aí eu peguei... eu sempre fui meio... aí eu peguei uma chave de fenda... levei uma chave de fenda grande que eu tinha em casa... e terminou o serviço, peguei e disse “agora vou forçar essa gaveta e abrir, pra saber o que tem dentro”. Quando eu abri, tinha um bocado de processo, escondido lá, pra ninguém ver, assim, atrasado lá e tal. Aí, depois disso [...] eu peguei e disse “vamo fazer o seguinte, a gente não vai ter mais gaveta, a gente vai botar tudo em estante”.

---

<sup>41</sup> Informações que possam identificar o(a) entrevistado(a) foram suprimidas, de acordo com o disposto no termo de consentimento livre e esclarecido.

O(a) Advogado(a) 1, além de identificar a problemática do sumiço dos processos, aborda a carga dos processos, juntamente com os(as) Advogados(as) 3, 5, 6, que demandava tempo e desgaste.

Assim, a partir dessas e de outras constatações, o legislador, fazendo proveito do avanço tecnológico, foi realizando modificações no ordenamento jurídico e construindo a evolução mencionada, a qual, portanto, é resultado da identificação de problemas somada à tecnologia enquanto instrumento de solução.

Sequencialmente, a respeito da temática, relevante se faz abordar as motivações que existiam, em se tratando propriamente da implementação do sistema processual eletrônico.

A Constituição Federal, promulgada em 1988, garante o acesso à justiça (art. 5º, XXXV). Tal princípio pode ser considerado fundamental para que se efetive os direitos que formam a cidadania, operando o sistema de justiça como um espaço que possibilita a redução das desigualdades de renda e prestígio (SADEK, 2010). Portanto, o acesso à justiça deve ser o mais amplo possível (IGLESIAS, OLIVEIRA E MARQUES, 2015).

Diante disso, um dos ideais formulados quanto à informatização dos processos era o de, justamente, facilitar o acesso à justiça, através da solução de “problemas fundamentais de morosidade dos atos judiciais”, conforme Avila (2014, p.330). Nesse sentido, constata-se que um problema leva a outro. A Administração Pública busca a ampliação do acesso à justiça, mas, para que isso seja possível, depara-se com a morosidade. Esse empecilho, conforme afirma Benucci<sup>42</sup> (2005), não é recente na história do direito.

Além disso, percebe-se que seus efeitos apresentam grande alcance. Segundo o mesmo autor, a morosidade chega a gerar repercussão econômica. Assim, não são causados apenas danos às relações sociais, mas são gerados, também, à economia do país, devido à instabilidade causada pela demora no julgamento e execução das sentenças judiciais. Ou seja, é um aspecto tão nocivo que tem repercussão até mesmo econômica. Assim, amenizar o referido problema é outra motivação para a implementação do processo eletrônico.

---

<sup>42</sup> Renato Luís Benucci exerceu o cargo de Juiz Federal junto ao Tribunal Regional Federal da 3ª Região, de 1998 até 2010. Dessa forma, sua visão acerca do Poder Judiciário e da implantação do processo eletrônico são imprescindíveis para a análise dos aspectos que acompanharam a transição inicial dos processos físicos para o meio eletrônico.

Destarte, Ruschel, Lazzari e Rover (2014, p. 21) esclarecem que “a aprovação de medidas de modernização do judiciário brasileiro”, através da informatização processual, ocorreu para prevalecer sobre a burocracia e a morosidade na prestação jurisdicional. Os autores observam, ainda, que o Judiciário realizou pesquisa, identificando que se gasta em cartório cerca de 70% do tempo de tramitação do processo com afazeres burocráticos, o que, com o processo eletrônico, o referido tempo é (ou deveria ser) praticamente eliminado, reduzindo, portanto, drasticamente a morosidade judicial. Benucci (2005) se posiciona da mesma maneira, explicando que uma característica inerente à tecnologia e, consequentemente, ao processo eletrônico é a velocidade, de modo a ser algo que pode contribuir satisfatoriamente para a redução da morosidade processual.

Conforme abordado anteriormente, a última reforma administrativa ocorrida no Brasil volta-se para uma gestão de qualidade, tendo como pressuposto, com base no estudo realizado por Karyotakis e Moustakis (2014), a atenção a novos princípios, além de foco na eficiência e na eficácia, garantindo a prestação de contas e a transparência. Deve ser ressaltado o fato de que esse último elemento é necessário para a concretização do princípio da publicidade<sup>43</sup>, elencado, assim como a eficiência, na Constituição Federal brasileira.

Considerando as características já apresentadas e que a informatização processual foi estruturada em meio à implementação desse novo modelo de gestão, pode-se inferir que, certamente, sua idealização girou em torno da observância aos supramencionados pressupostos.

Ante o exposto, a informatização processual foi idealizada com o propósito de atender ao disposto na própria Constituição Federal vigente, com observância ao acesso à justiça, aos princípios de eficiência e publicidade, buscando a redução da morosidade, além de adequação ao modelo de administração gerencial. Nesse sentido, fazem-se relevantes estudos que constatem como o cenário atual corresponde à mencionada idealização, a partir da apresentação de dados mais concretos sobre a usabilidade do Processo Judicial Eletrônico, e que incitem debates construtivos, permitindo constantes melhorias ao principal sistema de prestação de serviços à população por parte do TRT7.

---

<sup>43</sup> Importante princípio que se volta aos preceitos gerenciais, tendo em vista sua relação com *accountability*.

### **3 A LIMITAÇÃO DE MELHORIAS EM DETRIMENTO DAS DISFUNÇÕES BUROCRÁTICAS**

O objetivo deste capítulo é apresentar a visão dos usuários do Processo Judicial Eletrônico (PJe), especificamente do Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região, obtida através da realização de entrevistas semiestruturadas, com servidores(as) que exercem diferentes cargos e advogados(as). Ao todo, foram 19 entrevistas, 09 com advogados(as) e 10 com servidores(as), entre os quais se encontram 1 diretor(a) de secretaria, 1 diretor(a) de secretaria substituto(a), 1 assessor(a) de juiz(a), 1 secretário(a) de tecnologia da informação, 2 chefes de audiência e 4 magistrados(as).

O período em que a pesquisa foi realizada (pandemia) tornou o desenvolvimento das entrevistas mais acessível, tendo em vista a facilidade do contato virtual<sup>44</sup>. magistrados(as) cederam intervalos entre audiências, advogados disponibilizaram períodos entre reuniões<sup>45</sup> e deslocamentos, os quais, na maioria das vezes, não seriam viáveis caso se tratassem de encontros presenciais.

Aproximadamente 78,95% foram realizadas através da plataforma *Google Meet*, rede por meio da qual todos já estavam mais adaptados, pois era o meio utilizado pela Justiça do Trabalho para as audiências; 10,53% por meio de ligação telefônica e 10,53% presencialmente. Assim, embora o desenvolvimento em si das entrevistas tenha tido maior acessibilidade, acredita-se que o contato inicial, quando ocorre o convite e o aceite, de certa forma, sofreu um prejuízo<sup>46</sup>.

Desse modo, após ser esclarecida a realidade atual, a partir de diferentes visões, será realizada uma análise mais detida das informações obtidas, a fim de compreender como as disfunções burocráticas advindas do modelo de gestão anterior têm influenciado a implementação da informatização processual no referido tribunal.

#### **3.1 A visão geral das partes processuais acerca do PJe**

O avanço proporcionado ao Judiciário pela informatização processual é inegável.

---

<sup>44</sup> Os meios virtuais, logicamente, já existiam e eram utilizados por muitos. Porém, a situação de isolamento social fez com que todos pudessem se familiarizar e tê-los como uma forma de contato mais natural.

<sup>45</sup> Houve caso, por exemplo, em que o(a) advogado(a) fez uso de alguns minutos que surgiram entre uma reunião e outra, devido ao atraso de determinado cliente. Se tivesse de ser presencialmente, a pesquisadora não teria chegado a tempo.

<sup>46</sup> Alguns entrevistados colaboraram oferecendo-se para indicar outros possíveis participantes, os quais eram convidados através de mensagem pelo WhatsApp. Contudo, sabe-se que presencialmente seria possível haver um contato com mais pessoas, de forma mais informal, o que teria culminado em maior facilidade para a pesquisadora.

Diversos autores, como Silva e Santos (2020), Barbosa (2016) e Zamur Filho (2011)<sup>47</sup>, apontam elementos que retratam tal realidade. Contudo, a concepção de avanço não deve ser um óbice ao constante aprimoramento das ferramentas virtuais. Ao contrário, deve-se constantemente buscar formas de melhorá-las, a fim de que a prestação dos serviços aos cidadãos-clientes seja, entre outros aspectos, mais eficiente.

Diante disso, faz-se importante avaliar a percepção dos usuários do PJe. Deve-se deixar claro que os Tribunais Regionais do Trabalho realizam pesquisas de satisfação, interna e externamente, permitindo que os participantes tenham comentários acerca do sistema e de demais serviços. Todavia, em análise ao último questionário<sup>48</sup> fornecido pelo TRT7, voltado para o público externo, constatou-se que as perguntas apresentam caráter generalizado<sup>49</sup>, demonstrando a necessidade desta e de outras pesquisas que possam trazer um aprofundamento no que tange a real percepção dos usuários.

Assim, realizou-se entrevistas semiestruturadas com um público diversificado, dentro do contexto do TRT7, a fim de ser colhida a maior quantidade de informações, que permitam uma análise da qualidade atual do PJe, compreendendo sua adequação aos preceitos do gerencialismo, especificamente no quesito eficiência.

Os entrevistados possuem diferentes períodos de atuação. Ressalta-se que foi dada preferência aos profissionais que estivessem atuando, em média, há pelo menos 8 anos (segunda categoria, “De 5,1 até 10 anos”), tendo em vista a maior possibilidade de ter

---

<sup>47</sup> “... temos que o PJE contribuiu para celeridade processual, sendo fator de transformação social, que atinge não somente a população diretamente engajada, ligada ao Poder Judiciário, como toda a população de forma geral, [...] confere efetividade às leis, o que transmite segurança jurídica e melhora a condição de vida de todos. (SANTOS e SILVA, 2020, p. 266); “É inquestionável o avanço social que a Lei nº. 11.419, de 2006, representa, haja vista o dinamismo do trâmite processual [...] e, conseqüentemente, os frutos colhidos pelo jurisdicionado que obtém uma resposta judicial eficiente ao atendimento de seus interesses, uma vez que o processo judicial eletrônico é um instrumento de concretização do direito fundamental à celeridade da prestação da tutela jurisdicional (BARBOSA, 2016, p. 117) e “O “Processo Eletrônico” é um meio de se efetivar a presença do Estado Democrático de Direito no cotidiano das pessoas pela realização dos escopos da jurisdição em todas as suas dimensões [...]o fenômeno ultrapassa a questão de técnica processual e se insere no campo das opções políticas que a sociedade irá fazer em prol de uma Ciberdemocracia. (ZUMAR FILHO, 2011, p. 03)

<sup>48</sup> Publicado em 24/11/2020, no site <https://www.trt7.jus.br>, quem desejasse poderia participar respondendo a 4 (quatro) perguntas, entre os dias 26 de novembro a 4 de dezembro de 2020.

<sup>49</sup> Inicialmente, o participante identificava seu perfil (advogado, parte, Ministério Público etc), em seguida, poderia responder as seguintes perguntas: 1) Qual o seu nível de satisfação em relação ao sistema PJe (Processo Judicial Eletrônico da Justiça do Trabalho)? 2) Qual seu nível de satisfação com o site do Tribunal em relação ao acesso das informações sobre Transparência e Contas Públicas? 3) Qual seu nível de satisfação com o site do Tribunal em relação ao acesso das Informações Institucionais (Atos, Portarias, Resoluções, etc.)? 4) Qual o seu nível de satisfação sobre o atendimento em relação aos Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação disponibilizados pelo Tribunal?

Podia-se optar por uma das seguintes respostas: excelente; bom; razoável; insatisfeito e não uso esse serviço. Além disso, poderia deixar um comentário relacionado a cada questionamento.

tido contato com processos físicos e, conseqüentemente, participado da transição para o meio eletrônico. Isso permite uma visão geral da situação, bem como uma identificação acerca da presença ou não de disfunções burocráticas na implementação da informatização processual.

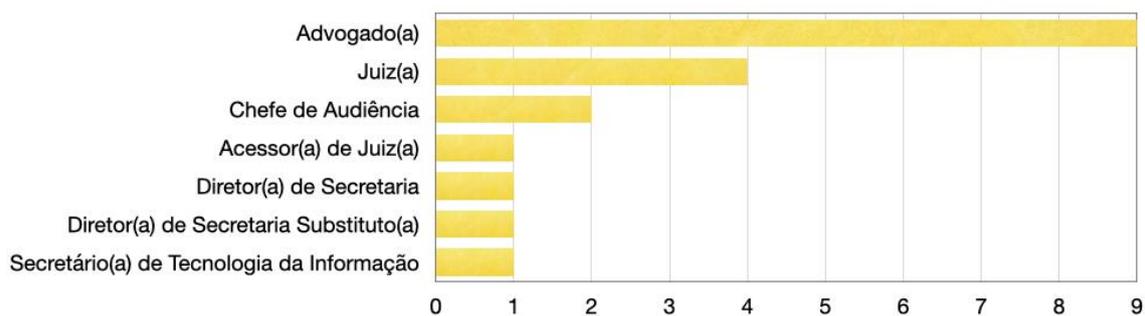
**Tabela 1 – Perfil dos entrevistados: período de atuação na área<sup>50</sup>**

Período de atuação na área	Quantidade de participantes	%
De 1,1 até 5 anos	2	10,53%
De 5,1 até 10 anos	6	31,57%
De 10,1 até 15 anos	6	31,57%
De 15,1 até 20 anos	2	10,53%
De 20,1 até 25 anos	2	10,53%
25 anos ou mais anos	1	5,27%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

**Fonte: Autora**

Em relação ao cargo ou função exercida, buscou-se a maior variedade possível<sup>51</sup>, pois, dependendo das atividades desempenhadas, o manuseio do sistema é diferenciado, permitindo uma análise por distintos ângulos e funcionalidades do Processo Judicial Eletrônico.

**Gráfico 1 – Perfil dos entrevistados: cargo/função exercida**



**Fonte: Autora**

Identificado o perfil geral dos entrevistados, passa-se a suas visões. Conforme exposto no capítulo anterior, a percepção de que os processos físicos carregavam uma

<sup>50</sup> A porcentagem foi arredondada, a fim de totalizar 100%.

<sup>51</sup> O período em que a pesquisa foi realizada (pandemia) facilitou a realização da entrevista em si. Em contrapartida, dificultou o contato inicial, para que houvesse o convite e o aceite.

série de problemas é unânime. Porém, a partir disso, surge o seguinte questionamento: a informatização processual pôs fim a todos os problemas existentes no processo físico?<sup>52</sup> Antes de os dados serem analisados, deve-se esclarecer que o questionamento não fora realizado aos 2 advogados da primeira categoria de período de atuação (1,1 até 5 anos<sup>53</sup>), pois ambos tiveram acesso reduzido a processos físicos, os quais, inclusive, não eram da seara trabalhista.

Certamente devido a inviabilidade, o PJe pôs fim, por exemplo, à prática de “esconder” processos em gavetas ou em outros compartimentos. No entanto, o(a) Diretor(a) de Secretaria prossegue<sup>54</sup> abordando a possibilidade de algo similar ocorrer na forma eletrônica:

... existe hoje no PJe? Existe, mas hoje fica mais fácil de você localizar [...] se você souber ver, você vê. O problema é que entra de novo aquele negócio de conhecer o sistema. Se o servidor não conhece, você imagina as pessoas que não trabalham com o sistema. [...] Se você contrata uma pessoa pra fazer comida e você não sabe o gosto da comida, o que ela fizer vai tá legal. Então, assim, as corregedorias ainda precisam andar muito, aperfeiçoar muito, pra poder acompanhar isso.

A partir dessa constatação, já se faz possível depreender que a resposta para a pergunta formulado é “não”, embora, deve-se ressaltar, tenha ocorrido um abrandamento em relação aos problemas que persistem, conforme se pode extrair do trecho exposto acima.

Todavia, a maioria dos(as) advogados(as)<sup>55</sup> respondeu que “sim” e apresentaram exemplos que demonstram as melhorias proporcionadas pelo PJe. Já em se tratando dos servidores<sup>56</sup>, seguindo o raciocínio do(a) Diretor(a) de Secretaria, a maioria respondeu que “não”, apontando como fundamento, entre outros aspectos, o que o(a) Magistrado(a) 2 nomeou de “vícios metodológicos”, que caracterizam o excesso desnecessário de procedimentos. Assim, explicou que tal termo se refere a confecção, por exemplo, de certidões ou decisões que podem ser evitadas, devido ao caráter redundante. No próximo tópico, esse problema será retomado, para ser melhor desenvolvido, no que tange às disfunções burocráticas.

---

<sup>52</sup> Esta era a 5ª pergunta realizada durante a entrevista, conforme pode ser consultado no Apêndice A, na página 44 deste trabalho.

<sup>53</sup> Vide Tabela 1, na página 31.

<sup>54</sup> A primeira parte fora debatida no capítulo anterior (p. 27).

<sup>55</sup> Advogados(as) 1, 2, 3, 4, 5.

<sup>56</sup> O questionamento não se aplicou ao Secretário de Tecnologia da Informação, tendo em vista que suas atribuições não o conferem conhecimento técnico para respondê-lo.

Outro questionamento realizado foi: existe algo do modelo não eletrônico de que sente falta? O(a) Magistrado(a) 3 ao responder apresentou uma interessante questão:

... quando entrei, [...] a gente fazia as sentenças. Fazia toda a parte de despacho, fazia manualmente. A gente fazia manualmente isso, ou seja, era um trabalho extremamente artesanal, muito artesanal. [...] agora, quando a gente faz, a gente monta. Pega um pedaço de alguma coisa, com outra e com outra, e vai montando, não é? E antes não, o seu raciocínio vinha como um todo e, se você quisesse saber mais alguma coisa, você ia pegar num livro. Você tinha que transcrever, né, copiar todinho e tal, pra colocar e ir fazendo os encaixes que você achasse que eram necessários... as citações e tudo. Então, era esse trabalho. “Oitenta sentenças semelhantes”, mas não quer dizer que a pessoa vai reproduzir. [...] Então, era isso, vejo vantagem no sistema atual por conta disso, mas vejo também um trabalho, assim, as vezes que em termos de raciocínio, em função dessa **mecanicidade**, dessa coisa tão mecânica, as vezes você fica **repetitivo**. Eu não sei como é isso em termos assim, por exemplo, de construção de texto próprio. São pequenas partes dentro de um contexto já mais ou menos previsto, o que antes não acontecia, porque a gente escrevia realmente muito, **a gente fazia, a gente pensava**. Nesse sentido a gente pensava muito. [...] O próprio domínio do idioma também ficou um pouco à mercê disso tudo.

Assim, uma crítica que pode ser feita em decorrência da adoção do PJe é o surgimento de um comodismo e uma mecanicidade, a partir da utilização de artifícios como o “ctrl + c” e o “ctrl + v”. Logicamente, isso trouxe uma maior facilidade e redução de tempo, tendo em vista a possibilidade de aproveitamento de textos. Contudo, até que ponto tal redução configura eficiência? A pergunta se dá ao se considerar os diversos erros materiais que surgem por uma deficiente atenção, ocasionada pela repetitividade. O aumento desse tipo de erro culmina na interposição de embargos de declaração, colaborando para uma maior morosidade do Judiciário, que terá de analisá-los e proferir decisões. Ou seja, problemáticas existentes no meio físico estão sendo sanadas, em contrapartida, o meio eletrônico está fazendo novas surgirem.

Tratando-se ainda de aspectos dos processos físicos que fazem falta, o(a) Chefe de Audiência 2 citou a organização que realizava manualmente, inclusive com notas adesivas, facilitando a identificação dos documentos.

... eu acho que a questão do papel facilitava muito algumas vezes, entendeu, porque pra você ficar rolando naquela.... Tem vezes que o processo é tão grande que, às vezes, o papel facilita. Às vezes, a gente marcava com aquele post-it mesmo, sabe. Você já ia mais rápido, porque, às vezes, o PJe, por exemplo, as partes quando vão juntar documento no PJe, às vezes eles não separam, só assim “documentos”, aí você tem que ir abrindo de um por um pra encontrar. Eu quero encontrar a procuração, a carta de preposto, aí você tem que ir de um por um. E no processo físico, por exemplo, como eu que juntava a contestação física, então juntava numa ordem. Depois da ata colocava a procuração, a carta de preposição, aí vinham os documentos. A defesa e os documentos que eles juntavam. E, hoje em dia, assim, a gente não tem, né. Às vezes eles têm a paciência de colocar um por um, mas a maioria não coloca.

Durante a entrevista com o(a) Magistrado(a) 1, o assunto foi abordado. Ele mencionou a existência da Resolução CSJT nº 185, de 24 de março de 2017, que dispõe, entre outros assuntos, sobre a padronização do uso do PJe:

... a gente tem uma resolução no âmbito da justiça do trabalho, que hoje eu acho a resolução vigente tá 185/CSJT, que ela define como deve ser feita a juntada da documentação, como eu devo identificar os documentos juntados, a questão da identificação pelo nome do documento, pelo o tipo do documento, tudo isso tem uma regulamentação própria que deve ser seguida<sup>57</sup>. Infelizmente, o que a gente verifica é que **os operadores não seguem o que determina a resolução**[...] eu determinei [...] que, já na triagem inicial, identificado o mau uso do sistema, no que diz respeito a apresentação correta da documentação, que isso já fosse automaticamente mapeado e que fosse intimada a parte que fez o mau uso do sistema, a corrigir a juntada desses documentos, sob pena de indeferimento. É uma sanção inclusive prevista nessa resolução que eu mencionei aqui. Isso estava sendo feito, [...] tem um caráter pedagógico e educativo, porque, às vezes, a pessoa faz errado por que não considera o trabalho de estudar que deve fazer certo, porque, no momento que você manda ela corrigir, ela adequa o procedimento, passa a reconhecer a existência da norma e tenta cumprir a norma, e isso é muito salutar em um dado momento, mas **a gente tem que jogar o jogo com as peças que a gente dispõe, e, infelizmente, a gente tem um quadro pessoal, que isso é do seu conhecimento, muito reduzido, que nos obriga, por vezes, [...] abrir mão de algumas atividades que seriam importantes, pra colocar o servidor ou estagiário que compõem a equipe noutra atividade essencial que tá descoberta**. Então se o juiz tem como ato final durante a audiência fazer essa análise e eventualmente mandar emendar inicial ou entender que da pra seguir o fluxo daquela forma, se eu não tenho um servidor sobrando pra botar pra fazer a triagem, eu sou obrigado a aceitar a fazer essa análise já por ocasião da audiência. É o melhor dos caminhos? Não, é o pior dos caminhos, mas a contingência é material e a gente tem que tomar o melhor caminho possível.

Assim, o problema relacionado ao cadastramento inadequado de documentos, narrado pelo(a) Chefe de Audiência 2, possui solução legalmente prevista. Contudo, tem-se aí, na verdade, uma problemática relacionada ao reduzido quadro de servidores, que obriga o Judiciário, em determinadas situações, abrir mão, como o(a) Magistrado(a) 1 abordou, de atividades importantes, a fim de que as essenciais não fiquem deficitárias.

Além disso, questionou-se se os(as) entrevistados(as) têm ou já tiveram alguma dificuldade no manuseio do meio eletrônico. Explica-se, inicialmente, que a pergunta não se aplicou a(o) Secretário de Tecnologia da Informação, tendo em vista suas atribuições, bem como a(o) Magistrado(a) 4, que afirmou:

Dentro das funcionalidades que eu uso, eu não tenho nenhuma dificuldade, porque eu uso poucas funcionalidades. A tramitação interna do processo ela

<sup>57</sup> Art. 13. Os usuários externos poderão juntar quantos arquivos se fizerem necessários à ampla e integral atividade probatória, observado o art. 12 desta Resolução e demais atos normativos referentes à matéria.  
§ 1º Os arquivos juntados aos autos devem ser legíveis, com orientação visual correta e utilizar descrição que identifique, resumidamente, os documentos neles contidos e, se for o caso, os períodos a que se referem, e, individualmente considerados, devem trazer os documentos da mesma espécie, ordenados cronologicamente. (Redação dada pela Resolução CSJT n. 249, de 25 de outubro de 2019)

não é feita pelo juiz. O juiz vai atuar nos atos mais estratégicos. Então, a gente faz as minutas, analisa as minutas, assina eletronicamente, e na audiência a gente vai ali, tem sempre um secretário de audiência lhe auxiliando, então, nas funcionalidades que eu utilizo, que são poucas comparando com a de um serventuário, ele funciona bem...

Desse modo, constatou-se que as atualizações configuram o aspecto de maior dificuldade (52,63%) no momento da utilização do meio eletrônico. Dois entrevistados(as)<sup>58</sup> que se encontram dentro desse percentual, apontaram a problemática em, após determinadas atualizações, conseguirem fazer com que o PJe funcionasse em suas máquinas que não apresentam o *Windows*:

Há uma dificuldade. O sistema é meio que mapeado e desenvolvido para ser trabalhado no *Windows*. [...] uma dificuldade que enfrentei muito tempo foi conseguir botar o sistema pra rodar num sistema operacional *Linux*. [...] o *Java* pro *Windows* é mais fácil de instalar. Quando você migra pra outras plataformas, por exemplo, usuário do *Mac*, que tem *MacBook*, ou quando você migra pra usuário de *Open Source*, que trabalha com alguma das distribuições do *Linux*, esse aí já é um problema que você vai ter que enfrentar, porque o processo de configuração pra acesso o Pje e aos sistemas satélites é bem complexo, você tem que entender um bocadinho de informática pra poder desenvolver isso daí, ou então ter muita paciência de ver muito tutorial, pra tentar aprender com os outros, que foi o meu caso.

Em se tratando da variedade de sistemas, apenas o(a) Chefe de Audiência 1 reportou como sendo uma dificuldade, conforme trecho abaixo. Contudo, deve-se ressaltar que o(a) Magistrado(a) 2 também mencionou que a realização de uma integração dos diversos sistemas satélites ao PJe “... melhoraria, sobretudo, todos eles. Melhoraria o PJe em si e, especialmente, os sistemas correlatos...”.

... o que eu vejo dificuldade, mas aí não é algo especificamente do PJe, mas que acaba que é do processo eletrônico, principalmente lá na audiência, é a gente ter muitos sistemas, entendeu? [...] Uma hora é o sistema tal, outra hora é o *BacenJud*, outra hora é... agora, a gente tá com essa gravação de audiência virtual. Aí coloca no sistema de audiência digital e depois joga pro PJe mídia. Muitos sistemas, entendeu? Eu acho que poderia ser algo mais uno, traria menos burocracia também.

Além dessa sugestão de melhoria, a partir das entrevistas realizadas, tem-se<sup>59</sup>: tornar o PJe compatível com os demais sistemas operacionais, já que atualmente o é apenas com o *Windows*; reduzir a frequência das atualizações; aumentar o tamanho máximo dos arquivos suportados pelo PJe, tendo em vista que, por diversas vezes, os(as) advogados(as) têm de recorrer a meios externos para realizar a redução e anexar seus documentos; compatibilizar outros tipos de arquivo, a fim de que as partes não precisem

<sup>58</sup> Advogado(a) 4 e Magistrado(a) 1.

<sup>59</sup> Parte das razões dessas sugestões serão melhor exploradas no tópico seguinte, a partir de uma correlação com as disfunções burocráticas e com a eficiência.

depositar nas secretarias mídias físicas e, por fim, maior preocupação com a qualidade, não apenas com a quantidade.

Após uma análise geral da visão de advogados e servidores no âmbito do TRT7, constata-se que, embora a informatização processual configure um grande avanço, problemas recorrentes e retratados pela maioria têm acompanhado o PJe, merecendo uma análise mais detalhada, a ser iniciada no tópico a seguir.

### **3.2 A perpetuação das disfunções burocráticas e os aspectos de ineficiência na informatização processual**

Apresentada a visão geral das partes com base nas entrevistas realizadas, passa-se a uma análise mais detalhada, a fim de que, posteriormente, seja possível a formulação da resposta referente a pergunta realizada introdutoriamente: Como os resquícios disfuncionais da burocracia têm influenciado o implemento da informatização dos processos, notadamente em se tratando da eficiência, no Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região?

Inicialmente, deve-se ressaltar um aspecto negativo que fora abordado pelo(a) Advogado(a) 1 da seguinte maneira:

... Tem varas que tu peticiona e... três, quatro dias já tá concluso e já sai o despacho. Tem varas que tu peticiona e o processo fica lá seis meses. Então, eu acho que, internamente, cada vara deveria ter um funcionamento melhor. Fala-se muito, quando a gente vai cobrar, em ordem cronológica, mas eu não sei se ele efetivamente tem essa ordem cronológica, e se tem se ela funciona, porque... algumas varas, não são todas. A impressão é de que ele não anda.

Outros(as) advogados(as)<sup>60</sup> também abordaram tal problema, destacando a necessidade de, em determinadas varas, ter de ligar, enviar *e-mails* e até mesmo se dirigir até a secretaria, a fim de conseguir alguma movimentação no processo.

A referida colocação foi levada como questionamento a(o) Diretor(a) de Secretaria, que fundamentou sua resposta no que se segue: 1) excesso de procedimentos, ainda presente em algumas varas e 2) reflexo do problema já identificado anteriormente, relacionado aos processos ficarem “escondidos”<sup>61</sup>. Ele(a) explica que, quando os processos eram físicos, fazia-se necessário, por exemplo, um procedimento moroso de certificação das movimentações. Atualmente, porém, o próprio sistema contém uma aba que já as especifica. Assim, é possível concluir que a realização de tais certidões se torna

<sup>60</sup> Como advogados(as) 4, 5, 6 e 7.

<sup>61</sup> Existem outras causas para o problema, como, por exemplo, grande quantidade de processos para um quadro reduzido de servidores, conforme mencionado pelo(a) Magistrado(a) 2.

redundante, configurando o que fora chamado pelo(a) Magistrado(a) 2 de “vício metodológico” e demonstrando, na verdade, uma ineficiência, pois o(a) servidor(a) não está fazendo um uso otimizado das ferramentas à sua disposição.

A informatização processual permitiu a extinção de diferentes trabalhos mecânicos, como o das mencionadas certificações. Contudo, identifica-se, através das palavras do(a) Diretor(a) de Secretaria Substituto(a), o surgimento de outros:

O pessoal acha “o PJe eliminou 60% dos servidores, você não vai mais precisar”. Não é verdade. [...] você acaba com um tipo de serviço, mas cria outro. [...] Ela causa certo tipo de demanda [...] No caso do PJe você vai precisar de mais gente qualificada, não é só como antigamente. Você fazia só concurso pra nível médio, pra resolver aquelas questões mais burocrática, mais simples, que hoje não precisa mais por conta do PJe, mas, em compensação, ele cria outras demandas que são tão burocráticas quanto do processo físico e que precisa de pessoas qualificadas. Ainda tem esse problema.

Ou seja, embora distintas do meio físico, ainda existem demandas procedimentais burocráticas. Porém, deve-se ressaltar a necessidade da qualificação. O mesmo servidor apresenta como exemplo a obrigatoriedade de serem preenchidos dados para fins de estatística. Em período anterior, isso era realizado a partir de anotações em papéis, já atualmente, adicionadas ao próprio sistema, há um maior aprimoramento, necessitando-se de uma análise mais detalhada e que exige qualificação do servidor no que tange a questões processuais:

... eu sei que é necessário pra estatística, porque, como eu falei, existe essa ferramenta do E-Gestão, que ela é vinculada ao PJe. Você alimenta o PJe, que retrata no sistema E-gestão, pra que a gente jogue no Conselho Nacional de Justiça a realidade de cada vara no Brasil. [...] toda estatística era feita de forma manual [...] agora é no sistema, só que eles esquecem que quem faz isso... muitas vezes uma pessoa que é formada em direito, muitas vezes ela se perde... também tem a questão processual que a pessoa num sabe.

Assim, antes, o preenchimento de dados se tratava de uma atividade mecânica e, de certa forma, simples. Atualmente, trata-se de uma série de procedimentos que demandam maior conhecimento jurídico (com base nas palavras do referido servidor, exige-se a compreensão mais detalhada, por exemplo, acerca das fases processuais), remetendo também um traço de disfunção burocrática, relacionada ao excesso de procedimentos, com o acréscimo do fator qualificação.

Em decorrência da nova necessidade de qualificação, o(a) Diretor(a) de Secretaria Substituto(a) identifica uma outra problemática, a “obsolescência” dos servidores que ocupam cargos técnicos. Capaverde e Vazquez (p. 464, 2015), inclusive, reconhecem

haver a necessidade “...de adequação dos cargos e da própria estrutura judiciária como um todo.”, a fim de que o Poder Judiciário brasileiro se adapte às metas do CNJ.

Analisando o último edital do concurso público para o TRT7<sup>62</sup>, em 2017, uma das atribuições<sup>63</sup> do cargo “Técnico Judiciário – Área Administrativa” é “executar tarefas de apoio à atividade judiciária”. Conforme já fora explicado, as tarefas de apoio que eram direcionadas aos técnicos tratavam-se de atividades mecânicas, que exigiam mínimos conhecimentos jurídicos. Todavia, a partir do avanço obtido pelo PJe, tais atividades são realizadas pelo próprio sistema. A “guarda de processos” é outro aspecto inaplicável, tendo em vista que, três meses após a publicação do edital em questão, já havia vara<sup>64</sup> da 7ª região que concluía a conversão de processos físicos em eletrônicos e, em 2018, toda a primeira instância da Justiça do Trabalho do Ceará realizou a conclusão.

Diante disso, deve-se destacar que os estudos de Capaverde e Vazquez (2015) vão ao encontro do que fora discutido, de modo que os autores afirmam que, durante o processo de conversão para o meio eletrônico, diferentes funções administrativas podem tanto ser substituídas, quanto extintas.

O(a) Diretor(a) de Secretaria também aborda o tema referente à qualificação, mas o faz de maneira mais abrangente, não restringindo apenas aos técnicos. Explica que se trata de um problema advindo de ambos os lados, devido a: 1) falta de interesse por parte dos *servidores* em buscar aprimorar seus conhecimentos, decorrente, entre outros fatores, do comodismo pela obtenção da estabilidade<sup>65</sup> e 2) ausência de prioridade por parte da *Administração* no que tange a distribuição de conhecimento.

---

<sup>62</sup> Pode ser acessado a partir do link:

[http://www.cespe.unb.br/concursos/TRT7\\_17\\_ANALISTA\\_TECNICO/arquivos/ED\\_1\\_2017\\_TRT7\\_17\\_ANALISTA\\_TECNICO\\_ABT.PDF](http://www.cespe.unb.br/concursos/TRT7_17_ANALISTA_TECNICO/arquivos/ED_1_2017_TRT7_17_ANALISTA_TECNICO_ABT.PDF)

<sup>63</sup> ATRIBUIÇÕES: prestar apoio técnico e administrativo pertinente às atribuições das unidades organizacionais; executar tarefas de apoio à atividade judiciária; arquivar documentos; efetuar tarefas relacionadas à movimentação e à guarda de processos e documentos; atender ao público interno e externo; classificar e autuar processos; realizar estudos, pesquisas e rotinas administrativas; redigir, digitar e conferir expedientes diversos e executar outras atividades de mesma natureza e grau de complexidade. (EDITAL Nº 1 – TRT 7ª, 2017, p. 04)

<sup>64</sup> Como, por exemplo, a 16ª Vara do Trabalho de Fortaleza:

[https://www.trt7.jus.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3420:16-vara-de-fortaleza-e-a-primeira-unidade-da-justica-do-trabalho-do-ceara-a-concluir-a-conversao-de-processos-fisicos-em-eletronicos&catid=152&Itemid=302](https://www.trt7.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3420:16-vara-de-fortaleza-e-a-primeira-unidade-da-justica-do-trabalho-do-ceara-a-concluir-a-conversao-de-processos-fisicos-em-eletronicos&catid=152&Itemid=302)

<sup>65</sup> Algo, inclusive, criticado por Bresser Pereira: “A estabilidade, entretanto, implica em um custo. Impede a adequação dos quadros de funcionários às reais necessidades do serviço, ao mesmo tempo que inviabiliza a implantação de um sistema de administração pública eficiente, baseado em um sistema de incentivos e punições. Era justificável enquanto o patrimonialismo era dominante e os serviços do Estado liberal, limitados; deixa de ser quando o Estado cresce em tamanho, passa a realizar um grande número de serviços, e a necessidade de eficiência para esses serviços torna-se fundamental...” (1996, p. 19 e 20).

A Administração não prioriza a distribuição de conhecimento e o servidor é muito passivo. Ele só vai aprender se a Administração ensinar. A gente não tem... tem pouquíssimas pessoas que ficam é... porque aí é da pessoa, não é da condição de servidor. Tem pessoas que são curiosas por natureza. Elas já nascem curiosas, tá certo?! Então essas aí aprendem. “Poxa, isso aqui eu fazia de um jeito diferente e agora com essa funcionalidade a gente não precisa mais”. Posso dar o exemplo hoje. A gente teve reunião hoje com o pessoal, aí desenvolveram lá no TRT de Santa Catarina um *plug-in*, que a gente bota no PJe lá e ele consulta aquela resposta dos correios automaticamente. Você dá um clique, ele lê o que tá no GIGS, vai, abre o site, copia, confere e já abre a tela pra você. Aí o colega perguntou: “isso é obrigado usar?”

A partir desse exemplo, constata-se claramente o apego ao excesso desnecessário de procedimentos e, conseqüentemente, por práticas que culminam em ineficiência. Tem-se a possibilidade de continuar dispendendo vários minutos para a realização de uma atividade ou simplesmente pode-se utilizar uma ferramenta de otimização, que põe fim a uma mecanicidade, aumentando a produtividade do Judiciário e reduzindo o tempo de resposta à sociedade. A mentalidade burocrática ainda se faz tão presente, que o servidor questionou a obrigatoriedade dessa utilização.

De outro lado, percebe-se que a Administração tem priorizado o alcance de metas numéricas, de estatísticas:

Você tem que trabalhar de acordo com o que o E-gestão quer. Se você não precisasse fazer isso, talvez o sistema... você conseguisse trabalhar mais rápido. Mas o PJe cria meios pra que você preencha, digamos assim, essas tarefas, pra que ele retrate a realidade da vara. Eu não sei se eu fui claro, mas, assim, por exemplo, quando eu faço um acordo, eu preciso registrar as parcelas dentro do acordo. Então isso aí acaba... eu sei que é necessário pra estatística, porque, como eu falei, existe essa ferramenta do E-gestão, que ela é vinculada ao PJe, você alimenta o PJe que retrata no sistema E-gestão pra que a gente jogue no Conselho Nacional de Justiça a realidade de cada vara no Brasil todo [...] Você precisa preencher esses campos [...] isso demanda tempo. (Diretor(a) de Secretaria Substituto(a))

... hoje em dia, **pra o CNJ, o Judiciário é uma estatística**. Então, assim, a melhor vara é a vara que tem o prazo mais curto, que faz mais conciliação. Não interessa pra o CNJ saber se aquele juiz, por exemplo, ele é um cara que maltrata as partes ou trata mal as partes, pra que elas façam um acordo, porque tem cara que chega pra você, “bota a faca no pescoço” e fala “Faça acordo. Ou faz ou tá lascado”, aí o cara faz acordo. Estatisticamente, ele é o cara que tem mais acordo. Então, o CNJ vai e “opa, olha aquela vara, como é boa”. Mas e o serviço, né?! A prestação jurisdicional, **o objetivo da Justiça é esse? É forçar um acordo?** Eu não acho que seja, né?! Do mesmo modo que assim “ah, essa vara é bem melhor, viu?! O prazo dela tá zerado de despacho e tudo”. Aí, quando você vai ver os despachos... tem vara que faz um despacho bem grande, com várias etapas a serem cumpridas. Tem vara que vai, faz um despacho com um negocinho, vai, volta, vai e volta. Aí ela tem muito mais despacho cumprido no prazo certo, num sei o quê lá, mas aí, esse vai e vem, é esse o objetivo? Mas estatisticamente, se você pegar uma estatística com número de despachos em dia, essa vai tá melhor. [...] A Justiça não é quantidade. **Eu acho que ela tem que ser um meio termo entre quantidade e qualidade**. Acho que ela nem deve ser só qualidade, porque a só qualidade é o cara fazer um trabalho acadêmico dentro de cada sentença, dentro de cada despacho. Eu acho

que não é esse o objetivo. O objetivo é ser prático, é resolver o conflito. Ser eficiente e da melhor forma, tratando bem as partes, fazendo com que elas se convençam que aquilo de fato é o melhor pra elas. [...] Então, o PJe traz muito também... **ele alimenta muito essa fome estatística do CNJ**. E aí a gente tem que dosar pra ver o quanto isso é saudável, porque o PJe é uma máquina, é um programa, mas as pessoas que trabalham com ele são seres humanos. (Magistrado(a) 2)

Ou seja, há varas que estatisticamente possuem um bom resultado, mas que, na verdade, são ineficientes, por não otimizarem seus serviços. Como no exemplo dado, ao invés de fazerem apenas um despacho, quando possível, proferem vários, a fim de alcançarem números e se posicionarem adequadamente no *ranking* do CNJ.

O modelo de gestão gerencial, de fato, preocupa-se com os resultados, que, inclusive, devem ser transparentes e disponibilizados à sociedade, contudo, preconiza também a qualidade na prestação dos serviços. Deve-se, portanto, como bem colocado pelo(a) Magistrado(a) 2, haver uma cautela tanto quantitativa, quanto qualitativamente, afim de que, realmente, a sociedade seja atendida da melhor forma possível. A respeito do assunto, em consonância com o posicionamento do(a) referido(a) servidor(a) e do modelo de administração adotado atualmente, Capaverde e Vazquez (2015) apontam a necessidade de serem alcançadas mudanças quantitativas, mas, não se restringindo a isso, alterações qualitativas, tendo em vista serem exigências da demanda contemporânea.

Ainda em se tratando de qualidade, deve-se ressaltar uma questão levantada pelo(a) Secretário(a) de Tecnologia da Informação. O(a) servidor(a), ao ser questionado(a) acerca da grande quantidade de atualizações, apresentou como uma possível razão as mudanças de gestão, que acabam por, de certa forma, desprezar o fator qualidade:

...existem motivações, inclusive, que não tão na nossa... às vezes é uma questão de mudança de gestão lá no CSJT. Querem soltar tudo pra poder ficar na gestão do cara, as melhorias, né. Olham muito pro lado das melhorias e esquecem do lado da estabilidade da aplicação.

Assim, esse foco em realizar “melhorias” no sistema, na verdade, por vezes, caracteriza uma forma de promoção da gestão do momento, de modo que não há uma real preocupação com demais aspectos que comprometam a qualidade do serviço. Deve-se considerar que “Melhorias traz mais risco de instabilidade, porque é novo” (Secretário(a) de Tecnologia da Informação), portanto, as motivações para a implementação de tais mudanças devem estar voltadas especificamente para a busca por qualidade, a fim de que as complicações que afetam o Judiciário possam ser reduzidas.

No que diz respeito à implementação das mencionadas melhorias e considerando a existência de diferentes ferramentas existentes no PJe, questionou-se se os entrevistados fazem uso de todas as ferramentas disponíveis no sistema. Mais da metade dos usuários (52,63%) submetidos ao questionamento não tem conhecimento de todas as ferramentas disponibilizadas no PJe. Isso caracteriza outro problema que atinge a eficiência dos serviços prestado pelo Judiciário e, ainda, do desempenho das atividades desenvolvidas por advogados.

Acerca do assunto, entrevistados apontaram como causa do desconhecimento as constantes atualizações, que ocasionam uma dificuldade em acompanhar as modificações e inserções de boas funcionalidades, bem como a deficiência em se tratando de informações:

... a gente usa muito porque tem o [nome Diretor de Secretaria], né, que tá muito lá dentro, que sabe as coisas e passa pra gente. Mas eu acho que, de uma forma geral, pessoal num usa nem perto do que tem lá no PJe. Eu acho que por falta de informação. Tem muita ferramenta lá que é útil. Ontem mesmo ele mostrou uma extensão que fizeram agora, que é show de bola. Tem muita funcionalidade boa, só que ninguém sabe [...] O pessoal com certeza não vai usar. Só vai usar quando a gente começar a usar, aí pessoal vai saber que tá.. que existe essa extensão, aí vai acabar se espalhando, mas é por falta de informação com certeza. (Assessor(a) de Juiz(a))

... fica subutilizado, né... por isso que a crítica vai nesse aspecto. Porque aí o problema não é no sistema, é de quem gere o sistema, né, porque as atualizações são feitas... eu acredito que as atualizações, o prazo que são feitas é muito próximo um do outro. Se fosse sugerir, eu sugeriria que fosse feita pelo menos com um decurso de tempo, assim, pelo menos de um ano, porque isso aí daria pra você, além de aprender a mudança anterior, você poder realmente efetivar isso no processo [...] Olha, digamos que, em termos de percentual, em torno de 20% eu acho que fica no limbo. A gente não consegue utilizar. A cada mudança dessa era pra ter um diretor... os diretores fossem preparados dessa mudança e passasse pros servidores, que isso não acontece na prática, entendeu?! A gente vai aprendendo na marra, errando e fazendo, errando e fazendo. (Diretor(a) de Secretaria Substituto(a))

... Muda demais. Quando você tá pegando, já muda outra coisa e as vezes, não sei porque, eles ficam pingando aos poucos, podendo fazer uma coisa logo toda duma vez, depois deixar um tempo, depois fazer vários [...] eles ficam com conta gota, isso aí é uma desvantagem com certeza. (Chefe de audiência 1)

Em se tratando das atualizações mencionadas, parte dos entrevistados (9) as reportaram como sendo um aspecto negativo do PJe, devido, por exemplo, a dificuldade abordada de absorver todas as alterações, e outra parte (10) alegou não interferir em suas atividades, configurando algo comum ao avanço tecnológico atual. Portanto, 47% dos entrevistados apresentam afirmações que demonstram as constantes atualizações como um fator que influencia de forma negativa na eficiência de seus serviços.

Conforme já debatido anteriormente, tem-se como uma razão da grande quantidade de atualizações o foco das gestões<sup>66</sup> em implantar diversas melhorias. Contudo, isso acaba ocasionando problemas e, conseqüentemente, a necessidade da realização de atualizações para saná-los. Conforme o(a) Secretário(a) de Tecnologia da Informação:

muitas vezes, quando você tenta solucionar um problema num sistema deste tamanho você resolve um problema aqui e causa cinco lá no outro lugar, entendeu?! Porque ele é um emaranhado de códigos e de dependências.

Ainda, o(a) mesmo(a) servidor(a) apresenta como uma possível solução para essa complicação a realização de um “processo de homologação mais bem feito”. Ele reconhece a complexidade do sistema e a realidade de que, em decorrência disso, os riscos e as instabilidades não serão todas extintas, mas que pode haver melhoria caso a homologação seja feita de forma mais criteriosa.

De modo geral, pode-se identificar aspectos que surgiram com a informatização processual e tem interferido negativamente na eficiência dos serviços prestados pelo Judiciário: as constantes atualizações do sistema, tendo em vista que em recorrentes situações são geradas, concomitantemente, instabilidades que comprometem o desempenho das atividades, e uma espécie de “obsolescência” dos servidores, que, devido à ausência de adequada qualificação, não possuem conhecimentos necessários para a utilização otimizada do PJe e dos demais sistemas satélites.

Todavia, existem diferentes problemas já presentes no meio físico que foram perpetuados para o eletrônico, como: o costume de “esconder” processos, embora ocorra atualmente de forma mais branda e possa ser solucionado por um uso mais eficiente do sistema (o que exige a prévia melhoria, por exemplo, das complicações apresentadas no parágrafo anterior); os “vícios metodológicos”, que configuram claramente uma disfunção burocrática, referente ao excesso de procedimentos, que se relacionam com a ineficiência do uso do sistema e, também, tem-se o continuísmo do foco em estatísticas, ao invés da qualidade (outro problema burocrático).

Ressalta-se que as questões debatidas foram selecionadas pela relação com a (in)eficiência dos serviços do Judiciário, ou seja, uso otimizado ou não dos recursos

---

<sup>66</sup> Para que não haja confusão, com fulcro na Resolução nº 185/2013, que trata, entre outros aspectos, sobre a governança do sistema, destaca-se que a implantação das melhorias parte de decisão do Comitê Gestor da Justiça dos Estados e do Distrito Federal e dos Territórios (CGJE-PJe) do CSJT. Os Tribunais, portanto, possuem uma autonomia limitada, embora apresentem um quadro específico da Tecnologia da Informação. O(a) Secretário(a) de Tecnologia da Informação explicou que no TRT7 existem quatro áreas da tecnologia: desenvolvimento de *softwares*, infraestrutura, suporte e governança da TI.

disponíveis e/ou pela convergência às disfunções burocráticas ainda presentes atualmente.

Portanto, é possível afirmar que a informatização processual pôs fim a determinadas disfunções burocráticas. Em contrapartida, algumas foram perpetuadas para o meio eletrônico e outras surgiram pela condição da virtualização. Constata-se, todavia, que, em se tratando da perpetuação, não se tem algo inerente ao sistema, mas um problema administrativo<sup>67</sup>.

---

<sup>67</sup> Tem-se como exemplo a lentidão no que tange a movimentação de processos em varas específicas e os chamados “vícios metodológicos” já exposto no decorrer deste tópico.

## CONCLUSÃO

A administração pública brasileira encontra-se em fase de abandono das práticas disfuncionais, emergidas com a gestão burocrática, e de implementação dos preceitos do gerencialismo, com base no Plano de Reforma do Aparelho do Estado (1995). Esse processo de mudança de paradigma, contudo, tem sido lento. Como fundamento dessa afirmação, tem-se os resultados desta pesquisa.

Possível se faz constatar que a informatização processual é um avanço inegável. Sua idealização se deu, entre outros aspectos, com vistas ao acesso à justiça, a busca pela redução da morosidade, além da adequação ao referido modelo de administração gerencial, pela observância, por exemplo, ao princípio da eficiência.

A eficiência, conforme fora debatido no segundo capítulo, caracteriza-se por ser constitucionalmente prevista, bem como por se tratar de um importante indicador de qualidade, a ser aplicado para mensurar as condições dos serviços prestados à sociedade, por parte da Administração Pública.

Assim, através da clara conceituação da eficiência em conjunto com o prévio conhecimento obtido no primeiro capítulo deste trabalho acerca das disfunções burocráticas, analisou-se as entrevistas realizadas, chegando-se à conclusão de que, como qualquer outro sistema eletrônico, o PJe e os sistemas satélites ainda necessita de reparos e de aprimoramento, porém, traços de ineficiência e de disfunções burocráticas podem ser identificados em seu manuseio, configurando não um problema do referido sistema, mas uma perpetuação das práticas que não foram abandonadas pelo Judiciário, especificamente, no caso em tela, pelo TRT7.

A referida conclusão foi, em grande parte, obtida por meio da análise qualitativa das entrevistas semiestruturadas, as quais foram majoritariamente realizadas através da plataforma *Google Meet* (78,95%). Tratou-se de uma experiência muito rica, pois, além de terem sido desenvolvidas em um momento totalmente atípico (pandemia), que exigiu a adoção de medidas incomuns, a prática e os diferentes olhares dos participantes possibilitaram a construção de uma visão mais ampla e aprofundada.

Ressalta-se que a proximidade das plataformas virtuais, “estimuladas” pelo isolamento social, facilitou o desenvolvimento em si das entrevistas, mas, em contrapartida, o contato inicial com servidores(as) e advogados(as) foi reduzido. Ainda, deve-se evidenciar que a pesquisa realizada buscou aproximar-se da realidade, a fim de

alcançar resultados mais concretos e úteis para o encorajamento de novas discussões construtivas e necessárias ao avanço do Judiciário brasileiro.

Em análise aos dados obtidos, constata-se que, em unanimidade, os entrevistados concordam que a informatização processual caracteriza um grande avanço para a sociedade. A utilização do meio eletrônico pôs fim a diferentes procedimentos desgastantes tanto para servidores, quanto para advogados. Certamente, foram extintos problemas inerentes ao meio físico, como, por exemplo, o que se chamava de “fazer carga”. Porém, ao acompanhar a sistemática atual, ainda se percebem percalços que prejudicam a eficiente prestação de serviços à população, nos moldes almejados pelo gerencialismo.

O(a) Diretor(a) de Secretaria afirma que se implementou “...uma ferramenta eletrônica [...], mas que se “...tem muito arraigado a ideia do papel, daqueles procedimentos”. Dessa forma, “a gente efetivamente não se libertou de algumas burocracias”, houve, na verdade, uma espécie de “reprodução” do que era feito no meio físico para o eletrônico, tendo em vista a existência do referencial dos processos físicos. Para ilustrar as afirmações, apresentou-se a problemática de “esconder” processos. Anteriormente, isso poderia ocorrer com a utilização de gavetas, já atualmente ocorre através do próprio sistema, devido ao deficiente conhecimento por muitos acerca de sua usabilidade.

Identificou-se, também, a presença de vícios metodológicos, relacionados ao excesso de procedimentos desnecessários, causadores de morosidade e ineficiência. Outra informação apontada de grande relevância e, de certa forma, incentivadora de tais vícios, diz respeito à aparente prioridade do CNJ voltada para números. No mesmo sentido, tem-se a problemática apontada em relação a uma prioridade desvirtuada da implantação de diversas melhorias, sem uma motivação qualitativa, o que tem gerado instabilidades ao sistema.

Assim, deve-se destacar que a prestação de contas à sociedade é um dos preceitos do gerencialismo, precisando ser estimulada, mas nunca sobreposta à qualidade. O referido modelo de gestão prioriza o satisfatório atendimento das demandas sociais, o que somente pode ser realizado a partir do estabelecimento e cumprimento de metas quantitativas e qualitativas.

Diante disso, constata-se que o Judiciário brasileiro não tem seguido apenas um dos caminhos abordados por Chaves Junior (2010). O autor, quando ainda se falava

predominantemente da implantação da informatização, explicou que podiam ser seguidos dois caminhos: 1) a mera digitalização dos autos, com a reprodução dos vícios e ineficiência do meio físico e 2) a exploração das ferramentas digitais, com a possibilidade de direitos mais efetivos e, também, decisões mais adequadas e justas. Assim, percebe-se que ambos têm sido seguidos, pois, embora tais ferramentas estejam, cada vez mais, sendo exploradas, colaborando para uma maior efetividade, em determinados aspectos se faz possível identificar a simples digitalização, haja vista a desconsideração, por alguns servidores, de importantes funcionalidades que poderiam otimizar suas atividades e, conseqüentemente, obter resultados mais eficazes.

Em se tratando da abordagem qualitativa, deve-se ressaltar uma espécie de “obsolescência” de alguns servidores, em decorrência da constante redução de atividades mecânicas e do aumento dos serviços que exigem conhecimentos jurídicos. Isso se dá, segundo dados coletados através das entrevistas, devido a falta de interesse em buscar qualificação por parte dos servidores e, também, pela ausência de incentivo da Administração, a qual apresenta maior interesse em questões quantitativas, ao invés de, equilibradamente, realizar um direcionamento aos aspectos qualitativos.

Ainda, 47% dos(as) entrevistados(as) também apontaram como um problema atual as constantes atualizações do sistema. Identificou-se como uma razão<sup>68</sup> disso o foco das gestões em implantar diversas melhorias. Isso acaba por gerar complicações e, conseqüentemente, a necessidade da realização das mencionadas atualizações para saná-las. Ou seja, um problema leva a outro, ou melhor, a outros.

Percebe-se, a partir do exemplo supra e do que fora discutido que, embora problemáticas existentes no meio físico estejam sendo sanadas, em contrapartida, o meio eletrônico está fazendo novas surgirem.

Em resposta ao questionamento levantado introdutoriamente, tem-se, portanto, que a informatização pôs fim a determinadas disfunções burocráticas. Porém, algumas foram perpetuadas para o meio eletrônico e outras surgiram pela condição da virtualização. Identifica-se, contudo, que, em se tratando da perpetuação, não se tem algo inerente ao sistema, mas um problema administrativo, que deve ser tratado através da capacitação dos(as) servidores(as) e magistrados(as). Isso, porém, exige, entre outras

---

<sup>68</sup> Faz-se necessária a realização de pesquisas mais aprofundadas em torno das razões das constantes atualizações, bem como aprofundamento acerca da já apresentada pelo(a) Secretário(a) de Tecnologia da Informação, relacionada ao foco das gestões atuantes em implantar diversas melhorias.

medidas, que o Conselho Nacional de Justiça e o Conselho Superior da Justiça do Trabalho, instituições com grande influência sobre os tribunais do trabalho, façam transparecer a necessidade de uma prestação de serviços que atenda tanto critérios de quantidade, quanto de qualidade.

Assim, com o passar dos anos, o avanço tecnológico e a adoção de determinadas práticas gerenciais, nota-se avanços no Judiciário brasileiro, contudo, ainda há questões a serem enfrentadas, a fim de que a eficiência seja alcançada e os cidadãos-clientes sejam atendidos da maneira adequada e preconizada pelo modelo de administração atual. Algumas das referidas questões são: Quais medidas a Justiça do Trabalho pode adotar para extinguir ou, pelo menos, reduzir os “vícios metodológicos”? Quais procedimentos podem ser incorporados para que o processo de homologação das atualizações do PJe seja mais criterioso, sem, contudo, torná-lo burocrático, com fases em excesso? Qual a forma mais eficaz de incentivo para que os(as) servidores(as) busquem se qualificar? Como o Judiciário pode equilibrar suas metas, a fim de que não haja um enfoque apenas em aspectos quantitativos?

Destaca-se, portanto, que se faz imprescindível a realização de pesquisas que respondam os questionamentos formulados acima e desenvolvam a temática, contribuindo, assim, para o abandono de práticas disfuncionais e para uma utilização otimizada dos recursos disponíveis, em consonância com o gerencialismo e, para além disso, com princípio da eficiência constitucionalmente previsto.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. LOUREIRO, Maria Rita. Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira. in: **Burocracia e Ordem Democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira**. IPEA, Rio de Janeiro, 2018.

ABRUCIO, Fernando L.; LOUREIRO, Maria R. Finanças públicas, democracia e accountability: debate teórico e o caso brasileiro. In: ARVATE, Paulo R.; BIDERMAN, Ciro. **Economia do setor público no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier; Campus, 2004. p. 75-102.

ABRUCIO, Fernando Luiz. Reforma do Estado e experiência internacional. Brasília, **ENAP**, mimeo, 1996.

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Caderno ENAP**, Brasília, n. 10, p. 1-52, 1997.

ALEXY, Robert. **Teoria dos Direitos Fundamentais**. Tradução de Virgílio Afonso da Silva. São Paulo: Malheiros, 2008.

AVILA, L. C. . Evolução dinâmica do acesso à justiça: o paradigma da eficiência e os procedimentos eletrônicos. In: **Fernando Gustavo Knoerr; Rubia Carneiro Neves; Luana Pedrosa de Figueiredo Cruz. (Org.). Justiça e o paradigma da eficiência na contemporaneidade**. 1ed.SÃO PAULO: FUNJAB, 2014, v. 1, p. 315-332.

BARBOSA, A. J. R. M. O PROCESSO JUDICIAL ELETRÔNICO COMO INSTRUMENTO DE CONCRETIZAÇÃO DO DIREITO FUNDAMENTAL À CELERIDADE DA PRESTAÇÃO DA TUTELA JURISDICIONAL. **REVISTA ESMAT**, v. 5, n. 6, p. 101-122, 26 ago. 2016.

BENUCCI, Renato Luís. A Tecnologia da Informação a Serviço da Agilidade na Prestação Jurisdicional. **Caderno de Doutrina e Jurisprudência da Ematra XV**, V. 1, N. 2, mar/abr. 2005.

BITTAR, E. C. B. **METODOLOGIA DA PESQUISA JURÍDICA**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2016

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição** da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988.

\_\_\_\_\_. Presidência da República – Casa Civil. **Lei 11.419, de 19 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre a informatização do processo judicial. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/111419.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111419.htm). Acessado em 25 de abril de 2020.

\_\_\_\_\_. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA (F.H. Cardoso), 1995. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova**, São Paulo, n. 45, p. 49-95, 1998. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-64451998000300004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-64451998000300004&lng=en&nrm=iso)>. access on 19 Nov. 2020. <https://doi.org/10.1590/S0102-64451998000300004>.

\_\_\_\_\_. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 4, p. 7-26, 2000.

\_\_\_\_\_. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, ano 50, n. 4, p. 5-30, out./dez. 1999.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público. N. 1 (jan-abr). Vol. 120. 1996. Brasília. ENAE

BRITO, Gilton Batista. Gerencialismo como tendência: Consenso de Washington, reforma do aparelho de estado e conselho nacional de justiça. **CONPEDI/UFPB**; coordenadores: Ana Luisa Celino Coutinho, Roberto Correia da Silva Gomes Caldas, Fernando Gustavo Knoerr. – Florianópolis : CONPEDI, 2014

CAPAVERDE, Caroline Bastos; VAZQUEZ, Ana Cláudia de Souza. Implantação de Processo Eletrônico no Sistema Judiciário: um estudo sobre aprendizagem organizacional em uma secretaria de gestão de pessoas. **REAd. Rev. eletrôn. adm.** (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 21, n. 2, p. 462-490, Aug. 2015. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112015000200462&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112015000200462&lng=en&nrm=iso)>. access on 15 Apr. 2020

CAPOBIANGO, Ronan; NASCIMENTO, Aparecida; SILVA, Edson; FARONI, Walmer. Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. **REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 20, n. 1, p. 61-78, jan./mar.** 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/viewFile/62000/64848>>. Acesso em: 01 dezembro 2020.

CARVALHO, Paulo Gonzaga Mibielli de; BARCELLOS, Frederico Cavadas. Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio – ODM: Uma avaliação crítica. **Sustentabilidade em Debate** - Brasília, v. 5, n. 3, set/dez 2014, p. 222-244.

CASTRO, Rodrigo Batista. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. In: **ENANPAD 2006**, Salvador. EnANPAD 2006. Anais...Salvador: EnANPAD, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>>. Acesso em: 12 de abril de 2020.

CHAVES JUNIOR, José Eduardo de Resende. Breve introdução à assinatura digital para operadores do direito. In: CHAVES JUNIOR, José Eduardo de Resende (Coord.). Comentários à lei do processo eletrônico. 1. ed. São Paulo: LTR, 2010. p. 39 - 57.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações / Idalberto Chiavenato - 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 6a reimpressão

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO (Brasil). **Resolução n. 185/CSJT, de 24 de março de 2017**. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho: caderno administrativo [do] Conselho Superior da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 2203, p. 4-15, 5 abr. 2017.

CÓSSIO, M. DE F. A nova gestão pública: alguns impactos nas políticas educacionais e na formação de professores. **Educação**, v. 41, n. 1, p. 66-73, 29 maio 2018.

CUNHA, A. U. N. **Mapeamento de processos organizacionais na UnB: Caso Centro de Documentação da UnB** – CEDOC. 2012. 66 f. Monografia (Especialização em Gestão Universitária) – Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2012.

CUNHA, L.M., BATTISTELLA, Luciana Flores, CASTELLANELLI, Carlo Alessandro, & SANTOS, Guilherme Flores. (2017). **Gestão da qualidade nas organizações públicas: Aplicação do SFMEA como ferramenta de melhoria administrativa em uma instituição federal de ensino superior**, 38(6). Retrieved from <http://www.revistaespacios.com/a17v38n06/17380613.html>.

DASSO JÚNIOR, Aragon. Em busca de um modelo alternativo de administração pública: críticas à hegemonia do gerencialismo. **Anais I ENEPCP** – Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Públicas. Brasília/DF, 2015. p. 1-15.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 14a ed., São Paulo: Atlas,. 2002.

ENDERLE, R. e GUERRERO, G. A. A herança patrimonialista na burocracia estatal do Brasil: path dependence patrimonialista e a falta da autonomia enraizada do estado brasileiro. In: **ENCONTRO DE ECONOMIA DA REGIÃO SUL**, 11., Curitiba, 2008. Anais... Curitiba: ANPEC Sul, 2008.

FADUL, E. M. C.; LINDOMAR, P. S. Retomando o debate sobre a reforma do Estado e a nova Administração Pública. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 32. 2008, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

FAORO, Raymundo. (2001), **Os Donos do Poder**. São Paulo, Globo.

FILARDI, Fernando et al. (Im)Possibilidades da aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 81-106, Feb. 2016. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=)

FILGUEIRAS, Fernando. A tolerância à corrupção no Brasil: uma antinomia entre normas morais e prática social. **Opin. Publica**, Campinas, v. 15, n. 2, p. 386-421, Nov. 2009. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-62762009000200005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-62762009000200005&lng=en&nrm=iso)>. access on 26 May 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-62762009000200005>.

FLORES, Antonio Joreci. **Teorias da administração pública** / Antonio Joreci Flores. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2016. 142p.

FONTAINHA, Ciro Grazinoli. **O diálogo do GesPública com a reforma do estado e consequências de sua descontinuidade**. UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS. 2018.

FOWLER, Eliane D.; MELLO, Carlos H. P.; COSTA NETO, Pedro L. O. Análise exploratória da utilização do programa de qualidade Gespública nas instituições federais de ensino superior. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 4, p. 837-852, 2011.

GOMES, R. C.; MARTINS, H. F. TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL. **RP3 - Revista de Pesquisa em Políticas Públicas**, n. 1, 25 jun. 2013.

GRIN, Eduardo José. O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública): os nexos com a trajetória de políticas prévias e com a administração pública gerencial. In: **ENANPAD**, XXXVII, 2013, Rio de Janeiro Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2013.

IGLESIAS, A. M. B.; OLIVEIRA, J. O. DA S. Z. DE; MARQUES, J. F. Aspectos controversos do processo eletrônico. **Revista ESMAT**, v. 6, n. 7, p. 11-42, 12 jun. 2015.

KARYOTAKIS Konstantinos M. & MOUSTAKIS Vassilis S., 2014. "Reinvention of the Public Sector: Total Quality Management and Change Management," **The European Journal of Applied Economics**, Sciendo, vol. 11(2), pages 30-44, November.

LEMOS, Carolina Siqueira. Gestão pública orientada para resultados: avaliando o caso de Minas Gerais. Dissertação (Mestrado em Administração) - **Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas - FGV**, Rio de Janeiro, 2009.

MARTINS, H. F. Burocracia e a revolução gerencial — a persistência da dicotomia entre política e administração. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 48, n. 1, p. 42-78, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v48i1.377. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/377>. Acesso em: 10 dez. 2020.

MEDEIROS, Anny Karine de; CRANTSCHANINOV, Tamara Ilinsky; SILVA, Fernanda Cristina da. Estudos sobre accountability no Brasil: meta-análise de periódicos

brasileiros das áreas de administração, administração pública, ciência política e ciências sociais. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 3, p. 745-775, June 2013 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122013000300010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000300010&lng=en&nrm=iso)>. access on 10 Dec. 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122013000300010>.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 36ª edição. São Paulo: Malheiros, 2002

MERTON, Robert K. **Sociologia: teoria e estrutura**. Tradução de Miguel Maillat. São Paulo: Mestre Joum, 1970.

MIRANDA, Adílio Renê Almeida; RODRIGUES, Regina Rocha Rodrigues. Os Entraves ao Gerencialismo na Gestão Pública de um Município do Interior do Estado de São Paulo. **Caderno de Estudos Interdisciplinares – Edição Especial Gestão Pública e Sociedade** (2015) 70-80.

MONTEBHURRUN, N. **Manual de Metodologia Jurídica - Técnicas para argumentar em textos jurídicos**. São Paulo: SARAIVA, 2015

NEWMAN, Janet; CLARKE, John. Gerencialismo. **Educ. Real.**, Porto Alegre , v. 37, n. 2, p. 353-381, Aug. 2012 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2175-62362012000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2175-62362012000200003&lng=en&nrm=iso)>. access on 29 Oct. 2020. <https://doi.org/10.1590/S2175-62362012000200003>.

OLIVEIRA, Augusto Neftali Corte de. Neoliberalismo durável: o Consenso de Washington na Onda Rosa Latino-Americana. **Opin. Publica**, Campinas , v. 26, n. 1, p. 158-192, Apr. 2020 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-62762020000100158&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-62762020000100158&lng=en&nrm=iso)>. access on 20 Nov. 2020. Epub May 18, 2020. <https://doi.org/10.1590/1807-01912020261158>.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública**. - 5. ed. rev., atual. e ampl. - Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MtoTODO. 2016.

PENA, Carlos Rosano. Um modelo de avaliação da eficiência da administração pública através do método análise envoltória de dados (DEA). **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 12, n. 1, p. 83-106, Mar. 2008 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552008000100005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552008000100005&lng=en&nrm=iso)>. access on 13 Dec. 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552008000100005>.

PRESTES MOTTA, F. C. **O que é burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

RUSCHEL, Airton José; LAZZARI, João Batista; ROVER, Aires José. O processo judicial eletrônico no Brasil: Uma visão geral. . In: **COELHO, Marcus Vinicius Furtado**;

SADEK, MT, org. O sistema de justiça [online]. Rio de Janeiro: **Centro Edelstein de Pesquisas Sociais**, 2010. 137 p. ISBN: 978-85-7982-039-7. Available from SciELO Books <<http://books.scielo.org>>.

SANO, H.; MONTENEGRO FILHO, M. J. As técnicas de avaliação da eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública e sua relevância para o desenvolvimento social e das ações públicas. **Desenvolvimento em Questão**, v. 11, n. 22, p. 35-61, 20 fev. 2013.

SANTOS, Ânderson Ferreira dos. Administração Pública Brasileira: O Modelo Gerencial e as Ferramentas de Melhoria na Gestão Pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 03, Ed. 08, Vol. 04, pp. 69-85, Agosto de 2018. ISSN:2448-0959

SHEPHERD, Geoffrey e VALENCIA, Sofia. Modernizando a administração pública na América Latina: problemas comuns sem soluções fáceis. In: **Revista do Serviço Público, Brasília**, ano 47, v.120, no 03, Setembro / Dezembro, 1996, 103-128.

SILVA, A.P.F.; SANTOS, L.F.B. Processo judicial eletrônico: contexto, implantação e seus impactos na sociedade. **R. Tecnol. Soc.**, Curitiba, v. 16, n. 42, p. 260-268. jul/set. 2020. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/10451> , Acesso em: 16 dez de 2020.

SIQUEIRA, Moema Miranda de. Eficácia da administração pública: imposição democrática. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 65-72, Mar. 1990. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901990000100008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901990000100008&lng=en&nrm=iso)>. access on 27 May 2020. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901990000100008>.

SULBRANDT, J. La evaluación de los programas sociales: una perspectiva crítica de los modelos usuales. In: **KLIKSBERG**, B. Pobreza: un tema impostergable. México: Fondo de Cultura Económica, 1993.

SZYMANSKI, Heloisa. **A entrevista na educação: a prática reflexiva**. 4. Ed. Brasília: Liber Livro, 2004.

WEBER, Max (2004). **Economia e Sociedade: Fundamentos da sociologia compreensiva**. 2. Vol. Trad. Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa São Paulo: Editora UnB, Imprensa Oficial.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. [S.l.]: Penso Editora, 2016.

ZUMAR FILHO, Jamil. **Processo Judicial Eletrônico: sob a égide e efetividade da Lei no 11.419, de 19.12.2006**. Disponível em: [https://teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2137/tde-105409/publico/Jamil\\_Zamur\\_Filho\\_ME.pdf](https://teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2137/tde-105409/publico/Jamil_Zamur_Filho_ME.pdf). Acesso em 17 mai.2020 02052012-

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Há quanto tempo trabalha com processos na seara trabalhista?
- 2) Teve contato com processos físicos e acompanhou a transição para o meio eletrônico?
- 3) Você considera que o PJe agiliza o andamento dos processos? Se sim, quais procedimentos do sistema proporcionam essa agilidade?
- 4) Algum procedimento do PJe dificulta o andamento dos processos? Se sim, quais?
- 5) Acredita que a informatização processual pôs fim a todos os problemas existentes no meio físico?
- 6) Você faz uso de todas as ferramentas disponíveis no PJe?
- 7) Você tem ou já teve dificuldade no manuseio do meio eletrônico? Se sim, quais?
- 8) Utiliza outros programas para auxiliar o desenvolvimento de suas atividades? Quais?
- 9) Existe algo do modelo não eletrônico de que sente falta?
- 10) O que acha que poderia ser feito para o PJe se tornar uma ferramenta melhor?

## ANEXO A – QUADRO 1 - CARACTERIZAÇÃO DAS PRINCIPAIS COMPONENTES DE REFORMA DO ESTADO

	Reforma Institucional	Gestão de atividades de suporte	Gestão estratégica	Aparato regulatório	Gestão social	Gestão fiscal
Visão do problema	Superação da administração burocrática em face dos cenários emergentes e do seu histórico de disfunções (crise do Estado)	Precariedade e escassez dos instrumentos e recursos para formulação e implementação das políticas públicas Precariedade de controles e informações	Falta de orientação finalística precisa das ações governamentais, ausência de postura empreendedora para o alcance de resultados	Necessidade de atrair investimentos para a privatização, estabelecimento de novos marcos regulatórios em mercados sociais e obtenção de autonomia e flexibilidade	Falta de instrumentos adequados de fomento ao associativismo e ao desenvolvimento de capacidades locais para a busca autônoma e participativa de soluções sustentáveis de desenvolvimento	Necessidade de manutenção da política econômica, que implica a geração de superávits primários expressivos e a consequente necessidade de redução de gastos
Soluções	Implantação da "administração gerencial" Implantação da Gestão Pública Empreendedora	Reorientação da política de RH Modernização dos sistemas de gestão de recursos humanos e compras Implementação do governo eletrônico	Formulação do PPA, baseado em programas Orientação da ação governamental por programas	Implementação de Agências Reguladoras	Capacitação de gestores sociais Capacitação de atores locais Implementação de modelos institucionais de parceria público-privada	Estabelecimento de mecanismos de controle das finanças públicas nos níveis federal, municipal e estadual Repressão fiscal (contingenciamentos)
Resultados de Políticas	Plano Diretor, Leis nºs 9.637 e 9.648/98; Decreto nº 2.487/88	Plano Diretor, Emenda Constitucional nº 19, MP 2.200/01	PPA (Lei nº 9.989/2000)	Leis nºs 9.782/99, 9.961/00, 9.427/96, 9.472/97, 9.478/97, 9.984/00, 10.233/01 e MP 2.228/01	Lei nº 9.970/01	Lei Complementar nº 104/2000
Empreendedores	Bresser-Pereira	Bresser-Pereira Luiz Capella Sólon Pinto	José Paulo Silveira	Sergio Motta David Zilbersztajn José Serra	Ruth Cardoso	Pedro Malan Pedro Parente Martus Tavares
Coalizão	Pedro Parente Silvano Gianni	Eduardo Jorge Pedro Parente	Clóvis Carvalho Martus Tavares Pedro Parente	Clóvis Carvalho Eduardo Jorge Pedro Parente Pedro Malan Bresser-Pereira Congresso Nacional	Clóvis Carvalho Eduardo Jorge Pedro Parente Pedro Malan	Clóvis Carvalho Eduardo Jorge Pedro Parente