



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

WALESKA ACIOLI CARTAXO

Processo Judicial Eletrônico: uma avaliação através do *Common Assessment Framework*

**João Pessoa
2018**

WALESKA ACIOLI CARTAXO

Processo Judicial Eletrônico: uma avaliação através do *Common Assessment Framework*

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba em cumprimento às exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Eládio José de Góes
Brennand

**João Pessoa
2018**

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

C322p Cartaxo, Waleska Acioli.

Processo Judicial Eletrônico: uma avaliação através do
Common Assessment Framework / Waleska Acioli Cartaxo. -
João Pessoa, 2018.
133 f.

Orientação: Eládio José de Góes Brennand.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA/CE.

1. Processo Judicial Eletrônico. 2. Common Assessment
Framework. 3. Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba.
I. Brennand, Eládio José de Góes. II. Título.

UFPB/BC

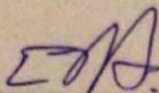
WALESKA ACIOLI CARTAXO

Processo Judicial Eletrônico: uma avaliação através do *Common Assessment Framework*

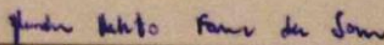
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba em cumprimento às exigências para obtenção do título de Mestre.

APROVAÇÃO EM: 21/06/2018

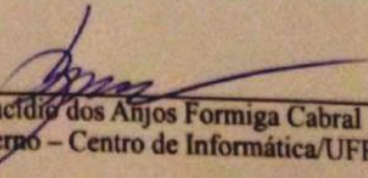
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Eládio José de Góes Brennand
Orientador – MPGOA/UFPB



Prof. Dr. Marckson Roberto Ferreira de Sousa
Avaliador Interno – MPGOA/UFPB



Prof. Dr. Lucídio dos Anjos Formiga Cabral
Avaliador Externo – Centro de Informática/UFPB

**João Pessoa
2018**

AGRADECIMENTOS

À minha família, e em especial meu irmão, que prestaram o auxílio necessário para que eu pudesse realizar essa pesquisa e burlar todas as dificuldades enfrentadas.

A meu noivo, que me auxiliou no manuseio de ferramentas do word que eu não tinha habilidade e compreendeu todos os eventos que tive que deixar de comparecer junto com ele, em razão dessa pesquisa, bem como pela paciência nos momentos mais estressantes.

Ao meu orientador, Dr. Eládio, pelas inúmeras reuniões que sempre terminavam com descontração, pelas cobranças, pois sem elas eu não teria concluído o trabalho, e, principalmente, pelos relevantes conselhos e recomendações feitos acerca da construção da pesquisa. Sou muito grata e o considero mais que um orientador, é um amigo.

A Mateus, meu colega de mestrado e parceiro de orientação, não tenho palavras para agradecer a ajuda que me deu com o excel, me ensinando a manusear essa relevante ferramenta para a pesquisa quantitativa, sem esse auxílio não teria conseguido fazer os gráficos e tabelas constantes nesse trabalho. Agradeço imensamente sua disponibilidade para me auxiliar naquilo que precisei.

À Luiza, minha colega de mestrado, que me deu dicas valiosas sobre a Plataforma Brasil, bem como sobre alguns autores relevantes para minha pesquisa. Obrigada por seu auxílio.

A minha chefe, Dra. Socorro, que nos momentos de maior dificuldade com a dissertação e sobrecarga de trabalho, teve paciência, soube me entender, me dar apoio e ser mais flexível. Agradeço por sempre me incentivar a aprimorar meus conhecimentos e acreditar que eu posso chegar ao topo da minha carreira.

Aos membros da banca, que na qualificação deram sugestões que contribuíram para enriquecer e aperfeiçoar o meu trabalho.

Ao MPGOA, por incentivar o aprendizado organizacional com responsabilidade e excelência, e aos demais colegas da Turma 07, pela união e compartilhamento do conhecimento.

RESUMO

Essa pesquisa objetivou avaliar o Sistema do Processo Judicial Eletrônico (PJe) no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba (TJPB), através da ferramenta de avaliação denominada *Common Assessment Framework* (CAF), a qual consiste em um Modelo de Gestão da Qualidade Total que foi desenvolvido para uso no Setor Público Europeu, cuja inspiração reside no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão de Qualidade. O PJe surgiu em meio a uma conjuntura de desenvolvimento da sociedade e de uma onda de renovação que culminou na virtualização dos processos dentro do Poder Judiciário, visando a prestação jurisdicional mais rápida, efetiva, com respeito à sustentabilidade ambiental e economia de recursos, além da interoperabilidade das ações entre os tribunais. Diante das finalidades para as quais o sistema foi criado, bem como a ampla abrangência e importância que ele detém perante a Justiça Brasileira, viu-se a necessidade de analisar se o Sistema do PJe tem atendido as diretrizes gerais que justificaram sua implantação. Como referencial teórico, o trabalho fundamentou-se nos princípios que devem nortear o processo judicial, assim como no Modelo CAF, que trata da Gestão da Qualidade Total e busca promover aprendizagem e ações de melhoria contínuas no intuito de alcançar a excelência organizacional. A pesquisa é classificada como exploratória, e, quanto aos meios de investigação, classifica-se como pesquisa de campo. Como recorte temporal, a avaliação se limitou ao período a partir do qual o sistema foi implantado nas varas cíveis de João Pessoa, ou seja, desde o mês de maio de 2015. A coleta de dados foi feita através de questionários fechados aplicados à amostra da pesquisa, que foi definida como sendo de dezoito servidores de nove varas cíveis de João Pessoa, escolhidas aleatoriamente dentre as dezessete varas existentes, e dezoito advogados com demandas nas respectivas unidades judiciárias. Além disso, a elaboração dos questionários observou o método escalonado do Tipo Likert, e para o tratamento dos dados foram usadas técnicas estatísticas. Outrossim, para auxiliar na análise dos dados colhidos, foram utilizados os painéis de pontuação do sistema de pontuação clássica da CAF, a partir dos quais foi possível apontar o estágio em que se encontra determinado tema e indicar melhorias a serem empreendidas nas temáticas que apresentaram baixa pontuação. Ademais, verificou-se, com relação às diretrizes gerais que justificaram o surgimento do PJe, que estas são atendidas de um modo geral, porém, a falta de interesse da instituição em promover cursos de aperfeiçoamento especificamente sobre o PJe e em ouvir os servidores acerca das dificuldades enfrentadas com o uso do sistema, se apresentaram como entraves para uma maior celeridade processual. Além disso, ficou claro que não se tem buscado a padronização dos atos judiciais como forma de promover a uniformização do Poder Judiciário, bem como não é fornecida pela organização a estrutura necessária para atender a população mais carente, o que acaba restringindo o acesso dessas pessoas à justiça, e, conseqüentemente, se constituindo em uma barreira a maior efetividade jurisdicional.

Palavras-chave: Processo Judicial Eletrônico. *Common Assessment Framework*. Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba.

ABSTRACT

This research aimed to evaluate the System of Electronic Judicial Process (PJe) in the scope of the Court of Justice of the State of Paraíba (TJPB), through the evaluation tool known as Common Assessment Framework (CAF), which consists of a Quality Management Model Total that was developed for use in the European Public Sector, whose inspiration resides in the Model of Excellence of the European Foundation for the Quality Management. The PJe emerged in the midst of a developmental situation of society and a wave of renewal that culminated in the virtualization of the processes within the judiciary, aiming at the faster, effective judicial provision with respect to environmental sustainability and economics of Resources, in addition to the interoperability of actions between the courts. In view of the purposes for which the system was created, as well as the wide scope and importance it holds before the Brazilian Justice, it was necessary to analyze whether the System of the PJe has complied with the general guidelines that justified its implementation. As a theoretical reference, the work was based on the principles that should guide the judicial process, as in the CAF Model, which deals with Total Quality Management and seeks to promote learning and continuous improvement actions in order to achieve organizational excellence. The research is classified as exploratory, and, in terms of means of investigation, it is classified as field research. As a temporal cutout, the evaluation was limited to the period from which the system was implanted in civil courts of João Pessoa, that is, from the Month of May 2015. The data collection was done through closed questionnaires applied to the research sample, which was defined as being from eighteen civil servants from nine civil courts of João Pessoa, randomly chosen from among the seventeen existing courts, and eighteen lawyers with lawsuits in the respective judicial units. In addition, the questionnaire elaboration observed the staggered method of Type Likert, and for the treatment of the data statistical techniques were used. Likewise, to help analyze the collected data, the scoring panels of the CAF's classic scoring system were used, from which it was possible to identify the stage in which a particular theme is found and indicate improvements to be undertaken in the subjects that presented low punctuation. In addition, it was verified, with respect to the general guidelines that justified the appearance of the PJe, that these are met in general, however, the lack of interest of the institution in promoting courses of improvement specifically on the PJe and listening to the servers about of the difficulties faced with the use of the system, presented themselves as obstacles to greater procedural speed. Beside, it has become clear that the standardization of judicial acts has not been sought as a way of promoting the uniformity of the Judiciary, and the organization is not provided with the necessary structure to serve the most needy population, which restricts the access of these people to justice, and, consequently, becoming a barrier to greater jurisdictional effectiveness.

Key words: Electronic Judicial Process. Common Assessment Framework. Court of Justice of the State of Paraíba.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Grau de concordância da responsabilidade social da organização	67
Gráfico 2 – Grau de concordância da capacidade da gestão de topo e de nível intermediário	71
Gráfico 3 – Grau de concordância da divisão de tarefas e o sistema de avaliação de pessoas	75
Gráfico 4 – Grau de concordância face às mudanças e inovações	79
Gráfico 5 – Grau de concordância da percepção das condições de trabalho	83
Gráfico 6 – Percepção do desenvolvimento da carreira e das capacidades	85
Gráfico 7 – Grau de concordância da motivação e envolvimento dos servidores	88
Gráfico 8 – Demonstrativo do percentual de discordância, concordância e indecisos	91
Gráfico 9 – Grau de concordância das dimensões	93
Gráfico 10 – Grau de concordância da igualdade de tratamento às pessoas	96
Gráfico 11 – Grau de concordância da acessibilidade	99
Gráfico 12 – Grau de concordância da dimensão dos produtos e serviços	105
Gráfico 13 – Demonstrativo do percentual de discordância, concordância e indecisos ...	107
Gráfico 14 – Grau de concordância do nível de uso de métodos novos e inovadores	110
Gráfico 15 – Grau de concordância da acessibilidade da organização	112
Gráfico 16 – Grau de concordância das dimensões	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Processos pendentes nas varas cíveis de João Pessoa no período de 2015 a 2017.....	15
Quadro 2 – Codificação do diferencial semântico da Escala Likert	25
Quadro 3 – Passos para elaboração dos questionários	26
Quadro 4 – Painel dos resultados (Pontuação Clássica)	30
Quadro 5 – Painel dos meios (Pontuação Clássica)	30
Quadro 6 – Comparativo do critério 5 nos modelos CAF dos anos de 2006 e 2013.....	52
Quadro 7 – Processo de autoavaliação em dez passos.....	59
Quadro 8 – Painel dos resultados (Pontuação Clássica)	64
Quadro 9 - Painel dos meios (Pontuação Clássica)	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – A responsabilidade social da organização	65
Tabela 2 – Capacidade da gestão de topo e de nível intermediário	68
Tabela 3 – Divisão de tarefas e o sistema de avaliação das pessoas	72
Tabela 4 – Abordagem face às mudanças e inovações	76
Tabela 5 – Percepção das condições de trabalho	80
Tabela 6 – Acesso e qualidade da formação oferecida aos colaboradores	84
Tabela 7 – Indicadores sobre motivação e envolvimento dos servidores	86
Tabela 8 – Nível de conhecimento acerca de TI e sua governança antes do PJe	89
Tabela 9 – Capacidade para lidar com cidadãos e responder suas necessidades	90
Tabela 10 – Quantitativo de respondentes por faixa etária	91
Tabela 11 – Percepção acerca da igualdade de tratamento	94
Tabela 12 – Percepção relativamente à acessibilidade ao PJe	97
Tabela 13 – Transparência	100
Tabela 14 – Produtos e serviços	101
Tabela 15 – Frequência de pesquisas de opinião	106
Tabela 16 – Nível de utilização de métodos novos e inovadores	107
Tabela 17 – Acessibilidade quanto ao tempo de espera e preço do custo dos serviços	110
Tabela 18 – Quantitativo de respondentes por faixa etária	113

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AJUFE	Associação dos Juízes Federais
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAF	<i>Common Assessment Framework</i>
CJF	Conselho da Justiça Federal
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
EIPA	<i>European Institute for Public Administration</i>
EUPAN	<i>European Public Administration Network</i>
IPSG	<i>Innovative Public Services Group</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
PEX	Prêmio de Excelência
PJe	Processo Judicial Eletrônico
PSEM	<i>Public Service Excellence Model</i>
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
TJPB	Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba
TQM	<i>Total Quality Management</i>
TRF5	Tribunal Regional Federal da 5ª Região

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 ASPECTOS METODOLÓGICOS	15
2.1 PROBLEMÁTICA	15
2.2 OBJETIVOS	18
2.2.1 Objetivo Geral	18
2.2.2 Objetivos Específicos	19
2.3 TIPO DE PESQUISA	19
2.4 CAMPO EMPÍRICO E UNIVERSO DE PESQUISA	20
2.5 AMOSTRA DA PESQUISA	22
2.6 COLETA DE DADOS	24
2.7 TRATAMENTO DOS DADOS	28
3 PROCESSO JUDICIAL ELETRÔNICO	33
3.1 NOÇÕES GERAIS	33
3.2 HISTÓRICO DA LEGISLAÇÃO	37
3.2.1 Informatização do processo judicial	38
3.2.2 Instituição do Processo Judicial Eletrônico	40
3.3 PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS E PROCESSUAIS INFLUENCIADOS	42
3.4 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA	45
3.5 MUDANÇAS PREVISTAS	46
4 COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF)	48
4.1 CONCEITO	48
4.2 ORIGEM E EVOLUÇÃO	50
4.3 FINALIDADE	53
4.4 VANTAGENS	55
4.5 PRINCÍPIOS DE EXCELÊNCIA PARA O SETOR PÚBLICO	55
4.6 A ESTRUTURA DO MODELO	57
4.7 DESENVOLVIMENTO DO MODELO NA EUROPA	61
5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	63
5.1 PERFIL DOS COLABORADORES	66
5.1.1 A responsabilidade social da organização	66
5.1.2 Capacidade da gestão de topo e de nível intermediário	69
5.1.3 Divisão de tarefas e o sistema de avaliação das pessoas	73
5.1.4 Abordagem da organização face às mudanças e às inovações	77
5.1.5 Percepção das condições de trabalho	81
5.1.6 Percepção do desenvolvimento da carreira e das capacidades	85

5.1.7 Indicadores relativos à motivação e envolvimento	87
5.1.8 Nível de utilização das tecnologias de informação e comunicação.....	89
5.1.9 Indicadores relativos à capacidade das pessoas para lidar com cidadãos e responder suas necessidades	90
5.1.10 Informações de perfil do respondente	92
5.1.11 O grau de concordância para cada dimensão	93
5.2 PERFIL DOS USUÁRIOS	95
5.2.1 Percepção relativamente à igualdade.....	95
5.2.2 Acessibilidade	98
5.2.3 Transparência	101
5.2.4 Produtos e serviços	102
5.2.5 Frequência de inquéritos de opinião	106
5.2.6 Grau de utilização de métodos novos e inovadores	108
5.2.7 Acessibilidade da organização	111
5.2.8 Informações de perfil do respondente	114
5.2.9 O grau de concordância de cada dimensão	115
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
REFERÊNCIAS	120
APÊNDICE A – Questionário Usuários	125
APÊNDICE B – Questionário Colaboradores/Servidores	128
ANEXO A – Parecer de aprovação do comitê de ética	132

1 INTRODUÇÃO

A justiça brasileira tem um papel fundamental na vida de todo ser humano, que é o de promover a pacificação dos conflitos gerados em decorrência das relações firmadas entre as pessoas que vivem em sociedade. Esses conflitos influem diretamente no bem-estar de cada indivíduo, e sendo assim, visando a maior satisfação de toda a população, o Poder Judiciário procura desenvolver ferramentas que auxiliem na resolução mais rápida e eficiente desses conflitos.

O Processo Judicial Eletrônico (PJe) é um sistema que foi desenvolvido visando melhorar esse cenário de insatisfação com o lento andamento dos processos e o alto custo de manutenção das demandas.

Além disso, a evolução das relações interpessoais com a internet, que se apresenta na ideia da cibercultura de Lévy como um processo de universalização sem totalidade, associado a uma tendência de virtualização que acompanha o crescimento do ciberespaço, em que a ausência de barreiras visíveis às ações danosas dos seres humanos preocupa em demasia a segurança global, também foram fatores determinantes para a virtualização dos processos, para se buscar promover a inovação na Justiça Brasileira.

O PJe, indubitavelmente, surgiu como decorrência de uma conjuntura de desenvolvimento da sociedade, centrada em conceitos de cibercultura e ciberespaço apresentados por Pierre Lévy, e essa onda de universalização e interconexão digital culminou na virtualização dos processos em todo o Poder Judiciário, visando a consecução de uma prestação jurídica mais rápida, efetiva, com respeito à sustentabilidade ambiental e economia de recursos, além da interoperabilidade entre os diversos tribunais do país.

Diante dessas finalidades que justificaram a criação do PJe, e considerando a importância e amplitude que esse sistema eletrônico detém perante a Justiça Brasileira e consequências para a sociedade, entende-se necessária e pertinente a avaliação do mesmo por meio da pesquisa pretendida.

A avaliação do PJe será realizada com base na *Common Assessment Framework* (CAF), que significa Estrutura Comum de Avaliação. Essa é uma ferramenta de avaliação que consiste em um modelo de gestão de qualidade total, que foi desenvolvido na Europa para uso no setor público, com inspiração no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão de Qualidade.

A CAF procura ser uma ferramenta genérica, aplicável a todo tipo de organização do setor público e em todos os níveis institucionais, ou seja, pretendeu-se que ela seja um

instrumento simples, acessível e fácil de implementar, além do mais, a necessidade de se buscar a excelência na gestão das organizações públicas e o constante aprendizado organizacional inspiraram a criação da ferramenta avaliativa CAF, a qual representa um ciclo constante de aprendizagem e inovação, e demonstra ser de grande valia para auxiliar o Poder Judiciário a promover melhoramentos no sistema de processos eletrônicos posto em funcionamento no país.

A aprendizagem organizacional que advém da aplicação sistemática da ferramenta CAF permite antever a proeminência da interconexão do mundo, de culturas em confronto e adequação através do aprendizado mútuo, possibilitando pensar-se em um diálogo entre civilizações, como mencionado por Senge em sua clássica obra “A Quinta Disciplina”.

Com relação ao desenvolvimento da pesquisa, esta se encontra estruturada em seis capítulos, sendo o capítulo um correspondente à introdução. O capítulo dois versará acerca da metodologia empregada, ocasião em que será apresentado o resultado da análise dos dados, inclusive. O capítulo três tratará do PJe, procurando fazer uma explanação geral sobre o Sistema do PJe, com a apresentação de seu conceito, finalidade, características, funcionalidades, dentre outros aspectos ligados ao sistema.

O capítulo quatro terá como foco a CAF, e inicia com a apresentação do seu conceito, tratando, em seguida, da origem e evolução do modelo CAF, elencando as mudanças evolutivas substanciais pelas quais este passou, aponta a finalidade de sua instituição, além das vantagens dessa ferramenta para a administração pública. Ademais, são descritos os princípios de excelência nos quais a CAF se baseia para introduzir a cultura da excelência e da gestão de qualidade total nas organizações do setor público.

Esse capítulo ainda versa sobre a estrutura do modelo CAF, esclarecendo que o processo para melhorar as organizações com a CAF se desenvolve em dez passos, deixando clara a importância de serem feitas avaliações periódicas nas organizações que utilizam a CAF a fim de obter o *feedback*, concluindo por demonstrar a segurança, confiança e credibilidade da ferramenta CAF através do seu desenvolvimento na Europa.

O capítulo cinco concentra a exposição dos dados coletados e o tratamento dos questionários aplicados, por meio de planilha de dados e apresentação de tabelas e gráficos, cujos resultados foram analisados através dos painéis de pontuação do sistema de pontuação clássico da CAF e em associação com as diretrizes gerais que justificaram a implantação do PJe. Por fim, o capítulo seis explanará as conclusões que a pesquisa trouxe, apontando os principais vícios apresentados, realizando algumas reflexões e indicando sugestões de melhoria.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo versará acerca da metodologia utilizada no desenvolvimento desta pesquisa. Inicialmente, será apresentada a problematização, seguida pelo objetivo geral, que representa o foco central do presente estudo, e os objetivos específicos, que nada mais são que etapas encadeadas para se alcançar o objetivo geral. Após, será feita a caracterização da pesquisa, com uma explanação sobre o tipo de pesquisa realizada, detalhando, também, o campo empírico e o universo em que a pesquisa repousa, além das definições e características da amostra da pesquisa, da coleta e do tratamento dos dados.

2.1 PROBLEMÁTICA

O PJe é um sistema de informatização de processo judicial que foi instituído pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), através da Resolução nº. 185/2013, com o intuito de ser utilizado pelos tribunais de todo o país no processamento das ações.

O principal objetivo do sistema é promover a interoperabilidade entre as diversas esferas do Poder Judiciário, independentemente de o processo tramitar na Justiça Estadual, na Justiça Federal, na Justiça Militar dos Estados ou na Justiça do Trabalho. Com isso, se pretende a conversão de esforços de todos os tribunais para adoção de uma solução única, gratuita para os próprios tribunais e que atenda às exigências de segurança necessárias, além de promover a racionalização dos gastos com elaboração e aquisição de *softwares*, para que assim possa atingir o maior número de solução de conflitos em menor espaço de tempo possível.

Esse processo automatizado teve seu lançamento oficial no dia 21 de junho de 2011, pelo então Presidente do CNJ, Cezar Peluso, contudo, a implantação do sistema tem sido feita de forma lenta e gradual, visando a adequação e adaptação dos tribunais a esse novo modelo de processamento das demandas.

No Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba (TJPB), o qual se constitui na instituição dentro da qual foi delimitado o universo dessa pesquisa, a implantação do Sistema PJe teve início no ano de 2014, no entanto, foi implantado como experiência-piloto, inicialmente na 3ª Vara Mista da Comarca de Cabedelo, como informa a Resolução nº 26, de 01 de julho de 2011.

Nas dezessete Varas Cíveis de João Pessoa, que constituem o universo da pesquisa, a implantação do PJe se deu no mês de maio de 2015, mais precisamente, no dia 18 de maio de 2015 teve início a implantação do sistema naqueles órgãos, conforme previsto no Ato da

Presidência nº. 50, de 24 de março de 2015, e, desde então, o sistema vem sendo objeto de aperfeiçoamentos constantes, objetivando conceder uma prestação jurisdicional mais efetiva.

Avaliando a produtividade das serventias, no tópico de painéis do CNJ¹, dentro do campo da produtividade mensal do TJPB, especificamente nas varas cíveis do Município de João Pessoa, constatou-se que, entre os anos de 2015 a 2017, houve aumento na distribuição de novos casos e um insignificante aumento do número de processos baixados, observando suas devidas proporcionalidades.

Além disso, verifica-se que o número de processos pendentes aumenta de forma vertiginosa e desproporcional à quantidade de processos baixados. No mês de Maio de 2015 havia 53.858 processos pendentes, e no mesmo período do ano de 2016, ou seja, em Maio de 2016 havia 62.861 processos pendentes, o que corresponde a um aumento de 9.003 processos pendentes no ano de 2016. Outrossim, para o Mês de Maio de 2017 se constata a existência de 71.762 processos pendentes, o que corresponde a um saldo de acréscimo de 8.901 processos pendentes, em comparação com o ano anterior, de 2016.

Adiante, o Quadro 1 apresenta os dados mencionados acerca dos processos pendentes entre os anos de 2015 a 2017 nas varas cíveis de João Pessoa.

Quadro 1 – Processos pendentes nas varas cíveis de João Pessoa no período de 2015 a 2017

PERÍODO	MAIO DE 2015	MAIO DE 2016	MAIO DE 2017
PROCESSOS PENDENTES	53.858	62.861	71.762
ACRÉSCIMO DE PROCESSOS PENDENTES	—	9.003	8.901

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados obtidos no site do CNJ, disponível em: <http://painéis.cnj.jus.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=qvw_l%2FPainelCNJ.qvw&host=QV%40neodimio03&anonymous=true&sheet=shPDPPrincipal.>

Como se observa, embora no ano de 2017 tenha havido um decréscimo mínimo no quantitativo de processos pendentes, se comparado ao ano de 2016, os resultados apresentados preocupam, tendo em vista que tanto o PJe como o TJPB, em seu planejamento estratégico, têm como missão ou objetivo principal a prestação jurisdicional efetiva, além de acessível e célere.

¹ Dados extraídos do website do CNJ. Disponível em: <http://painéis.cnj.jus.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=qvw_l%2FPainelCNJ.qvw&host=QV%40neodimio03&anonymous=true&sheet=shPDPPrincipal.>. Acesso em: 01 out. 2017

A aglomeração de processos pendentes causa espanto e suscita o questionamento acerca da existência de possíveis falhas do sistema do PJe, que, se demonstradas em grande proporção, culminará no dispêndio imediato de uma grande quantia de recursos financeiros para o aperfeiçoamento do sistema ou até mesmo a elaboração de um novo sistema eletrônico, visando a obtenção de uma solução oportuna e eficaz para o caso, além do evidente prejuízo às partes envolvidas nos litígios.

O Poder Judiciário é gerido com o dinheiro público, e tem por finalidade precípua a concretização da justiça, por meio do atendimento às demandas específicas da sociedade, isto é, a sociedade sempre espera e acredita na obtenção da pacificação social e na resolução dos conflitos da forma mais justa e rápida possível.

Nesse caso, a precarização do PJe no atendimento às demandas da população impacta de forma negativa na capacidade e qualidade do atendimento institucional nos moldes apregoados na Constituição Federal, tendendo ao enfraquecimento e descrédito do sistema.

Além disso, do ponto de vista da credibilidade institucional, os números apresentados fragilizam o sistema, debilitando as ações que se pretendam empreender visando o constante aperfeiçoamento do PJe, bem como dificultam a implantação desse sistema nos tribunais que ainda não aderiram ao mesmo, os quais poderão, com esses dados concretos, oferecer a justificada resistência ao uso do sistema, o que pode desencadear efeitos devastadores e imprevisíveis, em um campo onde a gestão institucional precisa transmitir segurança plena e confiança ao jurisdicionado, além de dados concretos que comprovem a eficiência e qualidade da gestão, e cuja finalidade é promover dinamismo e a uniformidade dos procedimentos judiciais em âmbito nacional.

Nesse sentido, considerou-se necessário refletir sobre o que poderia estar causando esse desequilíbrio nos resultados das demandas e a existência de tantos processos pendentes, na medida em que esses percentuais influenciam diretamente na qualidade e melhoria da organização.

Por outro norte, toda instituição, tenha ela fins lucrativos ou não, busca sempre prestar serviços com qualidade a seus usuários, estando a adequar o serviço de qualidade ao objetivo da instituição, pois só através disso é possível desenvolver-se até atingir a excelência.

Especialmente no setor público, se almeja a íntima relação entre as ações do Estado e a gestão de qualidade, visando a promoção de ganhos sociais. É preciso deixar claro que para se chegar aos resultados mais satisfatórios, necessário que todos os processos da organização caminhem dentro de um mesmo padrão de qualidade, para fornecer atendimento pleno e igualitário, como espera o usuário.

O cenário apresentado, que reflete a existência de resultados ineficientes em dadas áreas, acarretou a necessidade de se analisar se o Sistema do PJe tem atendido as diretrizes gerais que justificaram sua implementação no Judiciário.

Some-se a isso, o fato de se ter realizado um grande investimento em infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) nos tribunais, além de dispêndios financeiros com a divulgação do sistema e capacitação de pessoal. Tudo isso deve ser considerado, bem como a conjuntura econômica atual do país, que não permite o uso do dinheiro público de forma dissociada da responsabilidade social institucional.

Nesse contexto, percebe-se de forma mais aparente a importância em se realizar uma avaliação sobre o sistema, a fim de verificar a exigência de maior capacidade de gestão e execução da estratégia traçada, e para que seja possível o atendimento às demandas da população de forma eficiente. A alta gerência deve estar atenta aos prognósticos apresentados e empenhar esforços no sentido de produzir aprendizagem organizacional e propor as melhorias necessárias.

Conjecturando acerca das dificuldades que podem ter sido encontradas pelos colaboradores e usuários quanto ao manuseio e à adaptação de suas ações ao processo eletrônico, acredita-se que a utilização de um sistema avaliativo seria apto a demonstrar os possíveis fatores que influenciaram a obtenção de resultados não plenamente satisfatórios para a organização, com vistas a evidenciar às organizações públicas o padrão de excelência que elas devem alcançar e a realidade na qual se encontram inseridas.

Em se tratando o PJe de um sistema que pretende gerir todos os processos no âmbito do Poder Judiciário, mostra-se importante a avaliação do sistema, para que então seja possível propor ações de melhoria e aprendizagem. Nesse caso, questiona-se: O Processo Judicial Eletrônico tem atendido às diretrizes gerais que justificaram sua implantação?

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 Objetivo Geral

Analisar se o Processo Judicial Eletrônico tem atendido às diretrizes gerais que justificaram sua implantação.

2.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as diretrizes gerais traçadas pela legislação que instituiu o PJe;
- b) Selecionar os critérios do sistema avaliativo *Common Assessment Framework* (CAF) que se interligam às diretrizes gerais;
- c) Definir as categorias analíticas, com base na CAF, que servirão de base para medir a percepção e o desempenho do PJe.

2.3 TIPO DE PESQUISA

Quanto aos meios e aos procedimentos analíticos, Brennand, Medeiros e Figueiredo (2012) afirmam que a pesquisa pode ser de diversos tipos, dentre eles do tipo exploratória, que se configura nos casos em que o pesquisador não possui informações sobre um tema, mas tem interesse em aprofundar seus conhecimentos sobre tal fenômeno.

Severino (2007) menciona que a pesquisa exploratória tem por único objetivo obter informações sobre determinado objeto, procedendo então à delimitação de um campo de trabalho e mapeando as condições de manifestação desse objeto.

A pesquisa ora realizada se classifica como do tipo exploratória, tendo em vista que para avaliar as causas que podem estar influenciando no desempenho do Sistema PJe, foi preciso conhecer esse sistema de maneira aprofundada, verificar o seu funcionamento, sua sistemática e características, para, a partir daí, proceder à delimitação dos fatores que promovem a satisfação dos usuários e colaboradores do sistema, bem como aqueles que podem estar interferindo nos resultados obtidos pelo PJe.

Nesse sentido, Vergara (2016) apresenta a pesquisa exploratória como sendo classificada quanto aos fins. Quanto aos meios de investigação, conforme a sistemática de categorização apresentada pela mesma, entende-se que esta pesquisa se classifica como pesquisa de campo. Por pesquisa de campo, Vergara considera aquela que é realizada no local da ocorrência do fenômeno estudado, ou onde seja possível coletar os elementos necessários para explicar a pesquisa.

Por pesquisa de campo, também denominada por muitos autores como pesquisa empírica, entende-se aquela que consiste em uma coleta de dados *in loco*, ou seja, em um lugar específico, como mencionam Brennand, Medeiros e Figueiredo (2012).

Para a realização dessa pesquisa, os elementos foram coletados no meio onde o fenômeno é utilizado, diretamente com os colaboradores e usuários do sistema nas varas

cíveis do Fórum Cível de João Pessoa, que integram a estrutura do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba.

No que concerne à abordagem da pesquisa, esta é definida como sendo quantitativa, pois ela se caracteriza pelo uso de recursos para quantificar, mensurar, medir desempenho, sendo esses instrumentos, conforme dito por Richardson (2007), utilizados tanto na coleta das informações quanto na forma como foi feito o tratamento do material coletado, através de técnicas de estatística. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionários fechados e mensurados através de procedimento estatístico. Em seguida, a partir dos resultados obtidos, foi feita sua análise através de painéis de pontuação do sistema de pontuação clássico da ferramenta CAF.

Além disso, diante do surgimento de novas gerações no mercado de trabalho, advindas da evolução das tecnologias, entendeu-se por bem incluir no questionário um item sobre o perfil dos respondentes no que concerne à faixa etária, cuja análise foi feita a partir das diversas gerações existentes (*Baby Boomers*, Geração X, Y e Z).

Ainda sobre pesquisa quantitativa, Vieira (2009, p. 5) afirma que “as informações são de natureza numérica. O pesquisador busca classificar, ordenar ou medir as variáveis para apresentar estatísticas, comparar grupos ou estabelecer associações”.

Para Brennand, Medeiros e Figueiredo (2012, p. 172)

O objetivo dessa abordagem é garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, cujo intuito é priorizar uma margem de segurança dos resultados sem especulação, uma vez que os números prometem ser seguramente válidos.

Ademais, como já dito, os dados foram coletados por meio de questionário fechado, aplicado aos usuários e colaboradores que utilizam o Sistema PJe, e o tratamento dos dados colhidos foi realizado aplicando-se técnicas estatísticas, objetivando desenvolver dados precisos e consistentes para embasar a análise das afirmações, como será melhor especificado mais adiante.

2.4 CAMPO EMPÍRICO E UNIVERSO DE PESQUISA

Para Vergara (2016, p. 53) o universo de pesquisa seria “um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo”.

Brennand, Medeiros e Figueiredo (2012, p. 182) atestam que “O conceito de universo ou população é invariante e considera um todo constituído por elementos que guardam características comuns”.

Nesse caso, delimita-se no presente estudo como universo da pesquisa os 67 servidores que compõem as dezessete varas cíveis da Comarca de João Pessoa, as quais são integradas ao TJPB, e um número indeterminado de advogados que possuem demandas em uma dessas varas cíveis.

O TJPB é o órgão de cúpula representativo da justiça estadual na Paraíba, e é um órgão do Poder Judiciário. Ele foi criado no dia 30 de setembro de 1891 pelo Decreto nº. 69, e por esse mesmo decreto designou-se o dia 15 de outubro de 1891 para sua instalação.

A sua estrutura é bastante abrangente, tem diversas ramificações, indo desde a Capital do Estado da Paraíba até o Sertão. Em razão disso, as informações acerca da infraestrutura da instituição se restringirão ao meio que será objeto desta pesquisa.

O TJPB se subdivide em justiça de 1º grau e de 2º grau, esta mais voltada para análise de recursos interpostos das decisões proferidas em 1º grau. Contudo, nosso foco está na justiça de 1º grau, a qual está mais próxima do jurisdicionado e tem maior percepção sobre o olhar da sociedade perante a justiça.

Em 1º grau as comarcas se subdividem em 3 entrâncias, que totalizam 297 unidades judiciárias, segundo informações extraídas do site do TJPB. Além disso, há diversas áreas de atuação dentro do primeiro grau, dentre elas a área cível, a criminal, de sucessões, de família, de fazenda pública, sendo que o presente estudo limita-se a colher dados junto a Varas Cíveis da Capital, que contabilizam 17 unidades judiciárias localizadas no Fórum Cível da Comarca de João Pessoa.

A Lei Complementar nº. 96/2010, que é a Lei de Organização e Divisão Judiciárias do Estado da Paraíba (LOJE), estipula a competência das varas cíveis no seu artigo 164. “Compete à Vara Cível processar e julgar as ações de natureza civil, e cumprir carta precatória cível, salvo as de competência de varas especializadas.”

O art. 227 da LOJE informa que os serviços auxiliares da Justiça compreendem: I – os serviços auxiliares do foro judicial; e II – os serviços auxiliares do foro extrajudicial. Os serviços auxiliares do foro judicial compreendem a Assessoria de Gabinete do Juízo e os Cartórios de Justiça, dentre outros, como menciona o art. 228, incisos II e III, da LOJE.

Por outro lado, conforme disposto na Lei nº. 9.586/2011, que trata do plano de cargos e carreira e remuneração dos servidores do Poder Judiciário Estadual, o Quadro de Pessoal

Efetivo do Poder Judiciário do Estado é constituído dos seguintes cargos: I – Analista Judiciário; II – Oficial de Justiça; III – Técnico Judiciário; IV - Auxiliar Judiciário.

Nos aspectos financeiros, o TJPB é gerido com verbas provenientes do poder público e das custas judiciais recolhidas, e sua missão é concretizar a justiça através de uma prestação jurisdicional que seja acessível, célere e efetiva. A sociedade sempre que procura o Poder Judiciário anseia para que seu direito seja reconhecido, e a paz social restabelecida.

2.5 AMOSTRA DA PESQUISA

A amostra é definida por Richardson (2007, p. 183) como sendo “qualquer subconjunto universal ou da população”. Brennand, Medeiros e Figueiredo (2012) definem amostra como o resultado de uma demarcação maior e variada, a qual depende tanto da abordagem da pesquisa como dos critérios usados para alcançar um dado recorte do universo da pesquisa.

Vergara (2016), por seu turno, vê a amostra como uma parte do universo, que é escolhida com base em algum parâmetro de representatividade, podendo ser de duas formas, probabilística, que se utiliza de procedimentos estatísticos, e não probabilística, que se determina com base em critérios de acessibilidade e tipicidade.

Nesta pesquisa, foi utilizado o tipo de amostra não probabilística, pois não se utilizaram métodos estatísticos para a escolha da amostra, esses métodos estatísticos foram empregados apenas para a análise dos dados colhidos.

Pelo mencionado critério de acessibilidade, Vergara (2016) entende como a escolha de elementos de acordo com a facilidade de acesso por parte do pesquisador. Já o critério da tipicidade consiste na seleção decorrente de critérios tidos como representativos para a pesquisa.

Ante as considerações apresentadas, pode-se afirmar que o estudo realizado utilizou ambos os critérios, de acessibilidade e tipicidade, para efetuar a escolha da amostra da pesquisa. Foram escolhidas pessoas (usuários e colaboradores) que utilizam o PJe de forma rotineira junto às varas cíveis de João Pessoa para exercerem a representatividade, as quais são facilmente acessíveis para a pesquisadora, visto que ela também manuseia esse sistema nessa mesma área de competência, na condição de assistente do Ministério Público, o que corresponde ao critério da acessibilidade mencionado.

Como já dito alhures, foi definida como amostra da pesquisa correspondente aos servidores do TJPB o montante de dezoito servidores, escolhidos de forma aleatória nas 1ª, 3ª,

4^a, 6^a, 7^a, 8^a, 9^a, 13^a e 14^a varas, estas igualmente escolhidas de forma aleatória dentre as dezessete varas cíveis que integram o Fórum Cível da Comarca de João Pessoa, em uma população composta por sessenta e sete servidores entre analistas e técnicos judiciários.

Segundo reza o art. 164 da LOJE, compete à vara cível processar e julgar as ações de natureza civil, e cumprir carta precatória cível, salvo as de competência de varas especializadas. Por ações de natureza cível se entende todas as demandas propostas com base em dispositivos contidos no Código Civil Brasileiro, o que corresponde a uma infinidade de matérias como, por exemplo, ação de indenização, ação ordinária, ação de execução, dentre outras.

A composição de cada cartório judicial, ou vara cível deve ter, no mínimo, um analista judiciário, o qual exerce a função de chefe de cartório, e três técnicos judiciários, conforme dispõe o artigo 265 da LOJE.

Art. 265. Na primeira, segunda e terceira entrâncias cada cartório de justiça contará com, no mínimo:
I - um Analista Judiciário;
II - três Técnicos Judiciários/Área Judiciária.
[...]

No entanto, atualmente, constatou-se que, no universo das dezessete varas cíveis existentes na Comarca de João Pessoa, existem apenas onze analistas judiciários e cinquenta e seis técnicos judiciários lotados.

Considerando a composição de um cartório judicial e as atribuições de cada um desses cargos, bem como o fato de existirem tanto analistas como técnicos judiciários exercendo a função de chefe de cartório, preferiu-se aplicar o instrumento de pesquisa a dezoito servidores escolhidos aleatoriamente, independentemente do cargo que ocupam, mas que sejam lotados atualmente em uma das nove varas cíveis escolhidas, igualmente de modo aleatório, dentre as dezessete que integram o universo dessa pesquisa.

Além disso, também compõem a amostra da pesquisa os representantes do público/jurisdicionado, igualmente no montante de dezoito participantes que, no caso, são chamados de usuários e representados pelos advogados atuantes nas nove varas cíveis especificadas acima, e escolhidos aleatoriamente durante a aplicação do questionário dentre aqueles que se encontravam nas unidades judiciárias integrantes do universo da pesquisa.

Concluindo, a amostra da pesquisa é composta por dezoito servidores, denominados colaboradores, e por dezoito advogados, chamados de usuários, tendo sido escolhidos para responder aos questionários, aleatoriamente, dois participantes de cada classe por cada vara

cível mencionada, o que se considerou um número representativo para fins de realizar a avaliação do sistema da forma pretendida.

2.6 COLETA DE DADOS

A coleta de dados, como já mencionado anteriormente, foi feita mediante a aplicação de questionários fechados, cuja mensuração se deu por meio de procedimento estatístico. Em seguida, a partir dos resultados obtidos, fez-se sua análise a partir de cada dimensão através de painel dos resultados da ferramenta CAF. Em seguida, em cada dimensão a proposição que obteve o menor índice de pontuação foi analisada por meio do painel dos meios da pontuação clássica da CAF.

Além disso, considerando que tanto os usuários como os colaboradores respondentes dos questionários aplicados pertencem a diferentes gerações, advindas da evolução tecnológica, entendeu-se conveniente constar no questionário uma abordagem do perfil dos respondentes, no que toca à faixa etária dos mesmos, tendo em conta as diversas gerações existentes no mercado de trabalho (*Baby Boomers*, Geração X, Y e Z).

Para viabilizar toda a pesquisa até se chegar à análise dos dados no que concerne a verificar se o PJe tem atendido as diretrizes gerais que o norteiam dentro do TJPB, se considerou necessário, inicialmente, realizar a pesquisa na bibliografia correspondente ao Sistema PJe, que se concentrou, essencialmente, na legislação.

Foi feito um estudo da legislação atinente ao PJe, e a partir daí, identificou-se as diretrizes gerais traçadas para justificar a implantação do sistema no Poder Judiciário. Em seguida, para realizar a análise do atendimento às diretrizes traçadas para o PJe no TJPB, utilizou-se a ferramenta CAF, que é responsável por avaliar a qualidade de gestão de um sistema, definindo a partir dela os critérios que foram usados para promover a avaliação do PJe, sob enfoques que se consideraram relevantes sob o ponto de vista dos usuários e dos colaboradores/pessoas.

O Modelo CAF é composto por 9 critérios, sendo que 5 critérios são de meios e 4 critérios são de resultados. Esses 9 critérios correspondem aos principais aspectos a serem observados em uma análise organizacional.

Os critérios de meios são: liderança; planejamento e estratégia; pessoas; parcerias e recursos; e processos. Os critérios de resultados, por sua vez, correspondem a: são orientados para os cidadãos/usuários; relativos às pessoas; da responsabilidade social; do desempenho-chave.

Essa ferramenta avaliativa pode ser livremente adaptada às necessidades específicas e contextos variados das organizações, contudo, a estrutura do CAF deve ser mantida, sendo exigido também o uso de uma das duas formas de pontuação: a pontuação clássica CAF ou a pontuação avançada CAF, ambas tendo como fundamental o ciclo PDCA – *PLAN*, *DO*, *CHECK* e *ACT*.

No caso em testilha, considerando a dimensão dos 9 critérios e seus 28 subcritérios, foi feito um recorte, e a análise foi realizada em duas perspectivas – considerando o critério de resultado orientado para os cidadãos/usuários e o critério de resultado das pessoas. A partir da escolha desses dois critérios, foram categorizados os subcritérios de medição da percepção e desempenho, em associação com o tema objeto desse estudo.

Após identificar-se as diretrizes gerais atinentes ao PJe, a delimitação dos critérios a serem utilizados na avaliação, bem como a associação dos subcritérios com o assunto pesquisado, realizou-se a coleta de dados por meio de questionários aplicados à amostra da pesquisa, que corresponde a dezoito servidores lotados em varas cíveis do fórum cível da Comarca de João Pessoa e a dezoito usuários externos do sistema, no caso, os advogados que representam os cidadãos na luta por seus direitos e possuem demandas nas nove varas cíveis que são objeto dessa pesquisa.

Considerando os tipos de questionários apresentados por Vergara (2016), foi aplicado o do tipo fechado no presente estudo, pois os respondentes tiveram que escolher uma das alternativas apresentadas.

O campo correspondente ao perfil do respondente para verificação da faixa etária foi elaborado considerando a divisão das gerações em *Baby Boomers*, Geração X, Y e Z.

Além disso, para elaborar os questionários, foi escolhido o método escalonado de Likert. Vieira (2009) informa que nesse método as opções de resposta são organizadas em escala, de modo que a opção escolhida pelo investigado consiste em seu posicionamento acerca daquilo que se está afirmando.

Para Sanches, Meireles e Sordi (2011, p. 5), o método Likert não formula questões, e sim proposições que correspondem a “afirmativas às quais o respondente dá seu grau de concordância dependendo do diferencial semântico utilizado.” Nessa pesquisa, foi utilizado o seguinte modelo de diferencial semântico: concordo fortemente, concordo, indeciso, discordo, discordo fortemente. Cada diferencial semântico foi codificado como exposto no Quadro 2:

Quadro 2 – Codificação do diferencial semântico da Escala Likert

Codificação da Escala Likert				
1	2	3	4	5
Discordo Fortemente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Fortemente

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Como se percebe, o instrumento foi escalonado de 1 a 5, sendo que quanto maior é o escore, significa que o respondente concorda mais afirmativamente com a proposição questionada.

A razão pela qual foi escolhido esse tipo de questionário reside no fato de entender-se que o mesmo é adequado para a coleta das informações que se pretendia obter com a pesquisa, através da medição da percepção e desempenho do Sistema PJe no TJPB, que podem ser expressadas, assim, dentro de uma escala de intensidade.

Com relação ao entendimento de Vieira (2009) sobre a Escala Likert, este salienta que essa escala é uma das mais utilizadas para medir conceitos, e recomenda que não sejam fornecidas mais de sete alternativas para cada item, mencionando que é preferível usar palavras como opção de resposta.

Outrossim, Sanches, Meireles e Sordi (2011) afirmam que a não inclusão de uma categoria central que corresponda a um posicionamento de neutralidade por parte do respondente pode conduzir a uma resposta tendenciosa, o que culminaria por desacreditar a pesquisa.

Sendo assim, nessa pesquisa foi formulado questionário com cinco opções de resposta para cada item, incluindo-se a alternativa “indeciso” como a opção em que o respondente prefere uma posição neutra no caso de considerar não ter informações suficientes para se posicionar a respeito do assunto exposto no item. Desse modo, entende-se que foram disponibilizadas opções de resposta que puderam representar da melhor forma a opinião do respondente sobre o tema perguntado.

Vieira (2009) apresenta, também, sete passos para a construção da Escala Likert, os quais foram observados na elaboração dos questionários dessa pesquisa, como disposto no Quadro 3.

Quadro 3 – Passos para elaboração dos questionários

PASSOS APRESENTADOS POR VIEIRA (2009)		PASSOS DA PESQUISADORA
1º	Escrever uma série de itens ou declarações que, na sua opinião, podem dar medida do conceito.	Foram escolhidos itens que pudessem fazer uma associação entre as diretrizes gerais que nortearam a criação do PJe e os critérios 6 e 7 escolhidos no Modelo CAF para avaliação.
2º	Convidar várias pessoas para julgar os itens propostos. Essas pessoas serão os juízes.	A banca de qualificação julgou os itens.
3º	Determinar quantos itens irão compor o questionário.	Questionário I (Usuários): 15 itens. Questionário II (Colaboradores): 21 itens.
4º	Estabelecer quantas opções de resposta serão dadas a cada item.	5 alternativas de resposta.
5º	Atribuir escores a cada opção de resposta.	Concordo fortemente: escore 5. Concordo: escore 4. Indeciso: escore 3. Discordo: escore 2. Discordo fortemente: escore 1.
6º	Construir o questionário.	Apêndices A e B.
7º	Aplicar o questionário, recolher as respostas e calcular o escore total decorrente da soma dos escores.	A aplicação será feita à amostra da pesquisa, e o cálculo observará o sistema de pontuação clássico da CAF.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Vieira (2009).

Para realizar o presente estudo foram elaborados dois questionários, cujas afirmativas pouco ou nada têm em comum, tendo em vista que foram objeto de avaliação duas perspectivas ou dois critérios distintos, os quais consistiram em analisar, por um lado, a opinião dos usuários do sistema, os cidadãos em geral que utilizam o sistema, e por outro lado, a opinião dos colaboradores, que são os servidores do TJPB lotados em varas cíveis do Fórum Cível da Comarca de João Pessoa.

Desse modo, para cada público (usuários e colaboradores) foram elaboradas afirmações pertinentes a suas atribuições, tendo em vista as perspectivas do Sistema PJe.

Ademais, no questionário aplicado aos usuários, os itens foram categorizados em sete dimensões, observando a disposição contida no modelo CAF (2013) e sua melhor adequação ao resultado pretendido com essa pesquisa, quais sejam: resultado da medição da percepção (quanto à igualdade, acessibilidade, transparência, produtos e serviços, frequência de

inquéritos de opinião); resultados relativos ao envolvimento (grau de utilização de métodos novos e inovadores); resultados da acessibilidade da organização (tempo de espera e preço do custo dos serviços).

Por seu turno, no questionário aplicado aos colaboradores, os itens foram categorizados em nove dimensões, igualmente observando a disposição contida no manual da CAF (2013) e o que se considera como a melhor adequação ao resultado buscado por meio dessa pesquisa, sendo ditas dimensões as seguintes: responsabilidade social da organização; capacidade de gestão de topo e de nível intermediário; divisão de tarefas e o sistema de avaliação de pessoas; abordagem da organização face às mudanças e às inovações; percepção das condições de trabalho; percepção do desenvolvimento da carreira e das capacidades; indicadores relativos à motivação e envolvimento; nível de utilização das tecnologias de informação e comunicação; capacidade das pessoas para lidar com cidadãos e responder suas necessidades.

Convém esclarecer que a escolha das dimensões mencionadas considerou, de forma implícita, a possibilidade de verificar se houve o atendimento às diretrizes gerais que justificam a implantação do PJe no TJPB, e sua íntima ligação com princípios constitucionais e processuais previstos na norma e doutrina brasileiras, como também, fatores que podem estar dificultando o atingimento dessas diretrizes gerais.

2.7 TRATAMENTO DOS DADOS

Inicialmente, cumpre informar que as respostas obtidas com a aplicação dos questionários foram organizadas em planilha de dados, tendo sido mensuradas a frequência absoluta, a frequência relativa, o número de respondentes que concordaram e discordaram de cada proposição formulada nos questionários, o grau de concordância de cada proposição, bem como o quantitativo de concordantes e discordantes de cada dimensão e o grau de concordância dos participantes da pesquisa para cada dimensão.

Por frequência absoluta se compreende o número de vezes que os respondentes escolheram dada posição ou resposta. Já a frequência relativa compreende a proporção obtida entre a frequência absoluta e o número total da amostra, apresentando-se em porcentagem.

Realizada a mensuração da frequência absoluta e relativa, adotou-se a proposta de Sanches, Meireles e Sordi (2011) para fins de realizar o cálculo e a posterior interpretação do grau de concordância de cada proposição e das dimensões. Para os mencionados autores, o

grau de concordância serve para medir o quanto o posicionamento dos interrogados está em conformidade com as afirmações do questionário.

Esse grau de concordância é calculado por meio do oscilador estocástico desenvolvido por Wilder Jr. (1981, *apud* SANCHES, MEIRELES e SORDI, 2011, p. 6), cuja representação se dá pela equação 1 que segue:

$$GC = 100 - \left(\frac{100}{\frac{C_P}{D_P} + 1} \right) \quad (1)$$

Entendendo a equação acima, tem-se que a sigla “GC” corresponde ao grau de concordância da proposição, a sigla “ C_P ” representa o total de concordantes da proposição, e a sigla “ D_P ” corresponde ao total de discordantes da proposição.

Sanches, Meireles e Sordi (2011, p. 6), para evitar possíveis erros de divisão por zero no momento do cálculo do grau de concordância, sugerem o acréscimo de 0,000001 aos valores de D_P e C_P , e frisam que “os valores do grau de concordância (seja de proposição, seja do fator) ficam no intervalo [0;100] e é conveniente haver um acordo quanto ao que é um valor fraco ou forte”.

Ocorre que para obter o grau de concordância, necessário primeiramente descobrir o número de concordantes (C_P) e discordantes (D_P) de cada proposição, o que foi empreendido através da proposta de Macnaughton (1996), e consistiu, respectivamente, no somatório dos valores da coluna “Concordo Fortemente (CF)” e “Concordo (C)”, e no somatório dos valores das colunas “Discordo Fortemente (DF)” e “Discordo (D)”, adicionando a ambos os cálculos o percentual de 50% das respostas da coluna “Indeciso (I)”, como evidenciam as equações 2 e 3 seguintes:

$$C_P = CF + C + I/2 \quad (2)$$

$$D_P = DF + D + I/2 \quad (3)$$

Como se percebe, a pesquisa ora realizada considerou as respostas correspondentes à variante “Indeciso” no cálculo do total de concordantes e discordantes, por entender que esse numerário pode influenciar nos resultados finais, e por concluir que o total de indecisos nunca estará atestando sua indecisão para a dimensão, e sim para alguns aspectos daquela dimensão, que estão representados pelas proposições, razão pela qual o montante dos indecisos integrou os cálculos de concordância e discordância de cada proposição.

Sendo assim, realizado o cálculo dos concordantes (C_P) e discordantes (D_P) de cada proposição, foi possível equacionar o grau de concordância de cada proposição através do oscilador estocástico desenvolvido por Wilder Jr. e apresentado na equação 1.

Para realizar o cálculo do grau de concordância de cada dimensão, foi necessário, antes, obter o quantitativo de discordantes da dimensão (D_d) e de concordantes da dimensão (C_d), tendo sido utilizadas, para esse fim, as equações 4 e 5 apresentadas abaixo:

$$D_d = \sum DT + \sum D + \frac{\sum I}{2} \quad (4) \quad C_d = \sum C + \sum CT + \frac{\sum I}{2} \quad (5)$$

Entendendo as equações 4 e 5, tem-se que a sigla " D_d " representa o número de discordantes da dimensão, o qual é obtido através do somatório dos que discordam fortemente de todas as proposições da dimensão ($\sum DT$), mais o somatório dos que discordam de todas as proposições da dimensão ($\sum D$), mais o somatório de 50% dos indecisos de todas as proposições da dimensão ($\frac{\sum I}{2}$).

Outrossim, tem-se que a sigla " C_d " representa o número total de concordantes da dimensão, o qual é obtido por meio do somatório dos respondentes concordantes de todas as proposições daquela dimensão ($\sum C$), mais o somatório de todos aqueles que concordaram fortemente de todas as proposições integrantes da dimensão ($\sum CT$), mais o somatório de 50% dos indecisos de todas as proposições que integram a dimensão ($\frac{\sum I}{2}$).

Obtidos os valores da " D_d " e da " C_d ", utilizou-se o oscilador estocástico de Wilder Jr., representado pela equação 1, para calcular o grau de concordância da dimensão.

Ademais, diante dos resultados obtidos a partir dos cálculos mencionados, utilizou-se o sistema de pontuação clássica do painel de resultados da ferramenta CAF, o qual segue no Quadro 4, para classificar o grau de concordância de cada dimensão dentre os seis níveis apresentados pela CAF no painel de resultados de pontuação clássica.

No dito painel de pontuação, cada intervalo de pontuação corresponde a uma conclusão, conforme a escala composta por seis níveis apresentada no Quadro 4, podendo cada nível indicar a tendência ou o resultado alcançado, ou ainda, ambas as possibilidades, sendo que a cada subcritério da CAF, analisado através das proposições e dimensões que integram os questionários, foi atribuído um grau de concordância, o qual foi avaliado conforme a pontuação correspondente no painel dos resultados da pontuação clássica da CAF que segue:

Quadro 4 – Painel dos resultados (Pontuação Clássica)

PAINEL DOS RESULTADOS – PONTUAÇÃO CLÁSSICA	PONTUAÇÃO
Não há resultados medidos e/ou não há informação disponível.	0 - 10
Os resultados são medidos e demonstram uma tendência negativa e/ou não foram alcançadas metas relevantes.	11-30
Os resultados demonstram uma tendência estável e/ou algumas metas relevantes foram alcançadas.	31-50
Os resultados demonstram uma tendência de melhoria e/ou a maior parte das metas relevantes foram alcançadas.	51-70
Os resultados demonstram um progresso considerável e/ou todas as metas relevantes foram alcançadas.	71-90
Foram alcançados resultados excelentes e sustentáveis. Todas as metas relevantes foram alcançadas. Foram feitas comparações positivas sobre os resultados-chave com outras organizações relevantes.	91-100

Fonte: Manual CAF (2013, p. 62)

Após a análise de cada proposição e dimensão com seu respectivo grau de concordância, em conformidade com o painel de resultados apresentado acima, foi identificada a proposição que obteve o menor grau de concordância dentro de cada dimensão, verificando-se, em seguida, no painel de meios da pontuação clássica da CAF, em que fase do ciclo PDCA esse resultado se encontrava para, a partir daí, indicar as ações que a organização precisa fazer para melhorar o panorama encontrado.

Para melhor compreensão do modo como foi realizada essa etapa da análise, segue o painel de meios da pontuação clássica da CAF no Quadro 5.

Quadro 5 - Painel dos meios (Pontuação Clássica)

FASE	PAINEL DOS MEIOS – PONTUAÇÃO CLÁSSICA	PONTUAÇÃO
	Não temos ações nesta área Não temos informação ou esta não tem expressão.	0 - 10
Planejar	Existem ações planejadas nesta área.	11-30
Executar	Existem ações em curso ou estão a ser implementadas	31-50
Rever	Revimos /avaliámos se fizemos as coisas certas de forma correta	51-70
Ajustar	Com base na revisão/avaliação fizemos os necessários ajustamentos	71-90
PDCA	Tudo o que fizemos nesta área foi planeado, implementado, revisto e é ajustado regularmente e aprendemos com outras organizações. Estamos num ciclo de melhoria contínua nesta matéria.	91-100

Fonte: Manual CAF (2013, p. 62)

Saliente-se que a metodologia empregada por Sanches, Meireles e Sordi (2011) com relação ao cálculo e análise dos itens provenientes de questionários com a Escala Likert é adotada por diversos outros estudiosos, como Ferreira Junior (2014) e Oliveira (2016), o que demonstra a viabilidade do estudo no modo como foi proposto.

Resta frisar, ainda, que essa proposta de Sanches, Meireles e Sordi (2011) resulta de um estudo que visava propor a análise qualitativa através da lógica paraconsistente, porém, como dito, a presente pesquisa é de cunho quantitativo e não qualitativo, logo, não será desenvolvida nesse estudo a proposta em todos os termos definidos pelos citados autores.

Outrossim, como demonstrado no capítulo atinente à ferramenta CAF, esse modelo avaliativo tem sido bem aceito na Europa, tendo sido desenvolvido para aplicação no serviço público de países daquele continente visando a consecução da excelência da gestão das entidades, demonstrando igualmente a viabilidade do seu uso nessa pesquisa.

Por fim, a análise dos resultados encontrados levou em consideração o estudo feito a partir das várias gerações de pessoas existentes no mercado de trabalho (*Baby Boomers*, Geração X, Y e Z), cujo desenvolvimento teve origem na evolução tecnológica, a qual surge, segundo Lévy (1999, p. 32), “como a infraestrutura do ciberespaço, um novo espaço de comunicação, de sociabilidade, de organização e de transação, mas também novo mercado da informação e do conhecimento”, pois se levantou a hipótese de que a dificuldade com o manuseio do PJe poderia estar atrelada às características próprias de cada geração de indivíduos.

3 PROCESSO JUDICIAL ELETRÔNICO

Nesse capítulo faremos uma explanação geral sobre o Sistema do Processo Judicial Eletrônico, apresentando sua origem a partir das tecnologias digitais, seguida por sua definição, finalidade, características e funcionalidades, além de dissertar sobre a evolução legislativa até o surgimento da Resolução de n. 185, do CNJ, que instituiu o PJe no âmbito do Poder Judiciário, elencar os princípios processuais que norteiam o sistema, apontar os reflexos no Código de Processo Civil, e ainda, informar como tem sido empreendida a implantação do sistema dentro do Tribunal de Justiça da Paraíba. Por fim, versaremos sobre possíveis efeitos do PJe, que serão objeto do nosso estudo para fins de verificar o grau de satisfação de seus clientes e colaboradores.

3.1 NOÇÕES GERAIS

A evolução das relações interpessoais decorrente da utilização da internet, que se apresenta na ideia da cibercultura de Lévy como um processo de universalização sem totalidade, é uma importante ferramenta de desenvolvimento social e cultural que, associada a uma tendência de virtualização que acompanha o crescimento do ciberespaço, fez emergir a virtualização dos processos judiciais.

O movimento em prol da informatização do processo judicial teve seu início nos anos 90, com a terceira onda renovatória, a qual visava ampliar o acesso à justiça através da instituição de técnicas processuais adequadas e preparação de seus operadores.

Cappelletti e Garth (1988), na renomada obra intitulada “Acesso à Justiça”, dividiram os principais movimentos de renovação do acesso à justiça em três ondas, sendo que foi na terceira onda do processo que se verificou a necessidade de dar novo enfoque ao acesso à justiça, ocasião em que surgiu o estímulo à busca pela pacificação social e por uma justiça mais acessível, simples e dotada de agilidade na resolução das demandas.

A grande demanda latente da sociedade por métodos que tornassem o direito mais efetivo forçou a uma reflexão sobre o sistema judiciário até então vigente, o que culminou na virtualização do processo judicial que atualmente é perceptível.

O CNJ foi o responsável pela elaboração do Sistema Processo Judicial Eletrônico, a partir da experiência e colaboração de componentes de vários tribunais brasileiros para a criação desse instrumento, que se propõe a resolver de forma mais dinâmica as questões levadas ao Poder Judiciário.

O CNJ é um Órgão do Poder Judiciário, criado pela Emenda Constitucional nº. 45, de 2004, instalado em 14 de junho de 2005, nos termos do art. 103-B da Constituição Federal de 1988, tem sede em Brasília/DF e atuação em todo o território nacional.

Sua finalidade é aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, especialmente, no que toca ao controle e à transparência administrativa e processual, e tem por missão desenvolver políticas judiciárias que promovam a efetividade e a unidade do Poder Judiciário, em direção aos valores de justiça e paz social. Sua perspectiva para o futuro, segundo consta no sítio eletrônico institucional, é de “ser reconhecido como um órgão de excelência em planejamento estratégico, governança e gestão judiciária, a impulsionar a efetividade da Justiça brasileira.”

Segundo exposto pelo CNJ (2010, p. 6) no material elaborado para o IV Encontro Nacional do Judiciário, “O processo judicial eletrônico, tal como o processo judicial tradicional, em papel, é um instrumento utilizado para chegar a um fim: a decisão judicial definitiva capaz de resolver um conflito.” Frisa que a grande diferença entre o processo tradicional e o eletrônico reside no fato de que o eletrônico tem a potencialidade de reduzir o tempo para se obter a decisão.

Acerca do conceito de processo eletrônico, necessário mencionar que há uma corrente de estudiosos que entende não ter havido a criação de um processo eletrônico, como mencionou o legislador, e sim a normatização de um procedimento eletrônico que passou a desenvolver-se dentro do processo.

Santos (1994, p. 267) conceitua processo como sendo “uma série de atos coordenados tendentes à atuação da lei, tendo por escopo a composição da lide.”

Para Didier Júnior (2016, p. 32) o processo pode ser examinado sob diversas perspectivas, e, a partir disso, variada poderá ser sua definição. “O processo pode ser compreendido como *método de criação de normas jurídicas, ato jurídico complexo (procedimento) e relação jurídica.*”

Diante dos conceitos apresentados, constata-se que processo e procedimento são institutos que se complementam e estão imbricados, podendo-se conceber que o procedimento seria um gênero do qual o processo seria a espécie. Nesse caso, entende-se que a normatização do procedimento eletrônico se desenvolveu combinado à criação de novos mecanismos processuais, a fim de promover-se à adaptação da virtualização processual.

Como se verá adiante, a implantação de um novo sistema processual não é algo muito simples. É evidente que houve grandes mudanças, as quais ainda estão sendo observadas e sofrem adaptação a cada dia em que o sistema é manuseado, mas é importante que os

indivíduos estejam preparados e o tribunal possibilite a infraestrutura mínima exigida para o uso, para que assim o objetivo que justificou seu desenvolvimento seja atingido.

Como é cediço, esses indivíduos que hoje integram as organizações pertencem a diferentes gerações de seres humanos, as quais foram e são influenciadas pela sociedade globalizada e pela cultura digital, a partir de sinais comportamentais dos mesmos em determinados períodos temporais. Logo, a preparação desses indivíduos para o manuseio do PJe deve considerar as várias características arraigadas a cada uma das gerações.

A geração denominada como *Baby Boomers* recebeu essa denominação nos Estados Unidos, ela é marcada pelo período posterior ao fim da Segunda Guerra Mundial, época em que se identificou uma alta taxa de natalidade, um verdadeiro “boom” de filhos. Segundo narrado por Oliveira (2010), essa geração preza pelos valores familiares, através do respeito aos mais velhos e obediência aos pais e chefes. Palavras como disciplina, ordem e respeito eram as bases dessa geração, que corresponde ao período compreendido entre os anos de 1940 e 1959.

A Geração X compreende os indivíduos nascidos entre os anos de 1960 a 1979, que acompanhou o surgimento da televisão, a popularização do cinema, a diversão em danceterias e festas denominadas “assustados”. No âmbito profissional, esses indivíduos são aqueles que primam por estabilidade financeira e autossuficiência, essas pessoas buscam a autorrealização.

A Geração Y representa os nascidos entre os anos de 1980 e 1999, é formada pelos filhos da Geração X, os quais evitam os padrões tradicionais de aprendizagem, sentem necessidade de trocar experiências constantemente, o que é bastante enriquecedor ao processo de trabalho, e também buscam por respostas rápidas para os problemas que se apresentam. É uma geração que cresceu acompanhando o avanço tecnológico, a disseminação da internet e das redes sociais.

A Geração Z, chamada de “nativos digitais”, pode ser identificada como uma forma intensificada da geração anterior, a Geração Y. Essa nova geração, formada por pessoas nascidas a partir do ano 2000, é envolvida pelo mundo dos jogos digitais, em que a competitividade e a colaboração são valores muito presentes, valores esses que acabam se incorporando no cotidiano dos indivíduos dessa geração, a qual demonstra se interessar mais no “estar” do que no “ser”, como dito pelo Publicitário André Oliveira ao Globo Ciência (2014).

Em razão dessa diversidade de características comportamentais existente entre os indivíduos da sociedade atual, a pesquisa entabulada realiza a identificação de cada respondente dos questionários segundo as gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z, a fim de analisar

se a familiaridade com a tecnologia pode interferir e facilitar o manuseio e o desempenho de ações no PJe.

O projeto do Sistema PJe teve início no CNJ, oficialmente, em setembro de 2009, oportunidade em que foram retomados os trabalhos que estavam sendo empreendidos pelo CNJ em parceria com os cinco Tribunais Regionais Federais e com o Conselho da Justiça Federal (CJF). Naquela ocasião, enquanto os demais tribunais resolveram paralisar o projeto, o Tribunal Regional Federal da 5ª Região (TRF5), por conta própria, começou a executá-lo.

Ao verificar os procedimentos adotados pelo TRF5, o CNJ e demais tribunais federais concluíram que o projeto atendia às restrições mais críticas do Poder Judiciário, com grande potencial de sucesso, “atentando especialmente para a necessidade de uso de *software* aberto, para a conveniência de o conhecimento ficar dentro do Judiciário e para o fato de se observar as demandas dos tribunais.” (CNJ, 2010, p. 8)

Celebrado o convênio inicial com o CJF e com os tribunais regionais federais, o sistema foi apresentado para a justiça do trabalho e para tribunais de justiça, tendo a justiça trabalhista aderido de forma maciça ao sistema, por meio de convênio firmado com o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) e com o Tribunal Superior do Trabalho (TST). Além disso, 16 tribunais de justiça e o Tribunal de Justiça Militar de Minas Gerais aderiram ao sistema.

O sistema Processo Judicial Eletrônico surgiu em razão de fatores como a necessidade de racionalizar o uso de recursos orçamentários pelos órgãos do Poder Judiciário, a urgência de formalizar o processo judicial realmente eletrônico, e não apenas conviver com a mera informatização do processo advinda da modernização da sociedade de forma sistêmica, bem como no intuito de conceder atributos de valor para a sociedade, tais como: celeridade, modernidade, acessibilidade, imparcialidade, transparência e controle social, e responsabilidade socioambiental.

A finalidade do PJe consiste na manutenção de um sistema que seja capaz de permitir uniformidade e interoperabilidade em todo o Judiciário, que seja instrumento de celeridade e qualidade na prestação jurisdicional, e que promova a adequação aos princípios de proteção ambiental, além do acesso à ordem jurídica justa e do intuito pacificador e educador do processo, a partir da transparência e da participação.

O PJe tem por características e funcionalidades o uso de fluxos configuráveis, que possibilitam a flexibilização da liberdade ou maior engessamento do sistema em seu uso, as competências e os poderes dos usuários do sistema podem ser bem definidos, através do

controle de acesso ao sistema, o que concede maior segurança, bem como o uso de assinatura digital com certificado igualmente configura uma característica importante para a segurança.

A atribuição de vários perfis a um mesmo usuário é outra característica do PJe que permite a otimização dos recursos humanos, pois possibilita a um servidor atuar em órgãos ou varas diversas sem qualquer deslocamento físico ou nova lotação. O sistema também conta com a funcionalidade de prever a utilização de modelos de documentos, o que estimula a padronização dos atos, reduzindo a possibilidade de erros e promovendo a aceleração na realização das tarefas e a automatização dos fluxos processuais.

Ainda, há um editor de texto integrado ao navegador *web* que, embora não disponha de todas as funcionalidades de um processador de texto pago, estimula o advogado e demais participantes do processo judicial a formularem seus documentos no próprio sistema, e, finalmente, a visualização do processo se dá de modo sequencial, permitindo um ganho significativo de produtividade.

3.2 HISTÓRICO DA LEGISLAÇÃO

Nesse tópico, será apresentada toda a evolução legislativa no sentido de pontuar os avanços realizados com o fim de admitir-se as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) para a prática de atos processuais.

Inicialmente, a Lei do Inquilinato (Lei nº 8.245/91) previu, no inciso IV do art. 58, o uso de meios telemáticos — telex ou fac-símile — para a prática de atos processuais como a citação, intimação ou notificação da pessoa jurídica ou firma individual, desde que assim tivesse autorizado no contrato.

A Lei nº 9.800/99 foi denominada como “Lei do Fax”, e autorizou a transmissão de dados para a prática de atos processuais por meio do fax ou via similar, no entanto, o correio eletrônico não foi aceito como similar ao fax, sob a alegação de não conter assinatura eletrônica.

A Lei dos Juizados Especiais Federais – JEFs (Lei nº 10.259/01) representou um marco importante para o desenvolvimento de experiências empíricas de PJe, e de uma cultura direcionada à celeridade processual e acesso à justiça, pois previu o processo totalmente eletrônico.

A Medida Provisória 2.200/01 disciplinou a Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira (ICP-Brasil), visando legalizar a assinatura digital no Brasil, garantir a autenticidade, integridade e validade jurídica de documentos em forma eletrônica, utilizando

certificados digitais. Esse foi o primeiro marco regulatório em sentido amplo da certificação digital no país.

O Código Civil Vigente (Lei nº 10.406/2002), em seu art. 225, admitiu que reproduções eletrônicas de fatos ou coisas façam prova plena, desde que a parte a quem a exibição prejudicar não impugne sua exatidão.

Somente em 2006, com a alteração do art. 154 no Código de Processo Civil (CPC) através da Lei nº 11.280/06, foram retomadas as ideias quanto à prática de atos processuais eletrônicos, tendo o mencionado dispositivo autorizado tal prática em todas as instâncias, concedendo autonomia aos tribunais para disciplinar as comunicações eletrônicas, devendo observar as regras da ICP-Brasil.

Passados alguns meses, foi publicada a Lei nº 11.341/06, que alterou o parágrafo único do art. 541 do CPC de 1973, para autorizar a citação de repositório jurisprudencial em mídia eletrônica como uma maneira de facilitar a coleta de prova da divergência pela internet e a reprodução da decisão com a indicação da fonte. Como se percebe, esse foi um avanço muito importante no sentido de estimular a uniformização dos julgados.

Pouco tempo depois, foi sancionada a Lei nº 11.382/06, responsável pela modificação do processo de execução por título extrajudicial e pela incorporação dos institutos da penhora on-line e do leilão on-line, através dos arts. 655-A e 689-A do CPC/1973, respectivamente, e dispôs acerca da comunicação eletrônica entre juízos no tocante ao cumprimento de cartas precatórias.

Finalmente, no dia 19 de dezembro de 2006, foi sancionada a Lei nº 11.419, que dispõe sobre a informatização do processo judicial e prevê, em seu art. 1º, o uso de meio eletrônico na tramitação processual, na comunicação de atos e transmissão de peças processuais. A seguir, será feita uma análise pormenorizada da citada lei.

Vale salientar que, apesar de o surgimento e implantação do PJe ter se dado sob a vigência do CPC de 1973, atualmente, o PJe está sendo operacionalizado em conformidade com o CPC de 2015.

3.2.1 Informatização do processo judicial

A Lei nº 11.419/06, foi responsável por dispor de forma ampla acerca do processo eletrônico digitalizado, deixando claro que sua aplicação se estende a todos os processos, seja no âmbito cível, trabalhista, penal ou nos juizados especiais. Ela é resultado do projeto de lei nº 5.828/01, que teve seu início por sugestão da Associação dos Juízes Federais – AJUFE, ao

apresentar anteprojeto de lei discorrendo sobre a informatização do processo judicial à Comissão de Legislação Participativa.

A justificativa para a proposição da citada lei reside no fato de se acreditar que os mais graves problemas do país se situam na velocidade com que o cidadão tem a resposta definitiva para a sua demanda. A AJUFE informou que a morosidade seria o principal fato gerador da insatisfação com o serviço judiciário, como revelam as pesquisas realizadas sobre o tema.

Algo que se tornou bastante polêmico e acendeu a discussão, ao tempo da edição da Lei nº 11.419, foi a compulsoriedade do uso da assinatura digital, pelo fato de ter-se primado pela formalidade, quando o espírito da lei na verdade era imprimir maior velocidade e simplicidade ao processo, bem como se pretendia criar uma legislação coesa e robusta sobre o assunto.

Apesar dessa desvirtuação da real finalidade proposta no anteprojeto de lei que originou a Lei nº 11.419, esta entrou em vigor no dia 20 de março de 2007, é dividida em quatro capítulos e composta de vinte e dois artigos, dos quais se passa a tecer comentários pontuais, contudo, relevantes.

Como já dito, o artigo 1º procura, em suma, estabelecer as regras básicas para tramitação dos processos judiciais por meio de um sistema de comunicação eletrônica, e seu parágrafo único trata do âmbito de aplicação do normativo, tornando clara a admissão da prática dos atos processuais por meio eletrônico em todos os tipos de processos judiciais.

Com relação à regra contida no seu artigo 2º, percebe-se que esta dificulta a operacionalização do PJe, porque limita a prática de atos processuais apenas àqueles detentores de assinatura eletrônica, o que ocasionou embaraços no início da implantação das regras. Porém, sob outro ponto de vista, vê-se essa exigibilidade como algo que se justifica em prol de uma maior segurança.

A estipulação de prazo processual elastecido até às 24h do último dia do prazo, no artigo 3º, representa uma grande evolução no aspecto do relacionamento entre as partes e o Poder Judiciário, no entanto, é questionado como sendo um mecanismo que gera desigualdade e prejuízo para os indivíduos de baixa renda, que não têm outros meios de acesso à internet, senão apenas durante o horário de expediente forense.

Medeiros, em obra realizada sob a coordenação de Chaves Júnior (2010), afirma que os ganhos são evidentes quanto ao desempenho dos patronos das partes, no que toca à diminuição de deslocamentos aos tribunais, à redução do uso de recursos naturais tais como combustível e papel, e às demandas por infraestrutura, que seriam decorrentes do maior

desgaste das vias públicas, a necessidade de garagens e edifícios para comportar atendimento à população.

O capítulo II da Lei nº 11.419 trata da comunicação eletrônica dos atos processuais. Ele autoriza a criação do Diário de Justiça Eletrônico, o que demonstra ganho de tempo, maior eficiência operacional e economia de recursos. Necessário frisar, contudo, que houve a previsão legal, porém, nesse momento da informatização do processo não havia obrigatoriedade de sua utilização como único mecanismo para realizar as comunicações oficiais.

O capítulo III trata do processo eletrônico, facultando-se aos órgãos do Poder Judiciário o desenvolvimento de sistemas eletrônicos necessários para o processamento das ações judiciais por meio de autos total ou parcialmente digitais. Constata-se aí um grande empenho do legislador em criar o hábito da digitalização das peças processuais na comunidade jurídica.

Esse regramento disciplinado pela lei que trata da informatização processual teve significativa relevância no sentido de ter introduzido as primeiras noções acerca de como adviria o sistema PJe. Após a vigência dessa lei, verificou-se uma necessidade premente dos tribunais em implantar funcionalidades do PJe. Ao mesmo tempo, o CNJ buscou referenciais aptos a possibilitar a identificação de um modelo válido que fosse compatível com os anseios da Justiça Estadual.

Alvim e Cabral Júnior (2008, p. 16) enfatizaram que a norma da informatização do processo “mais não faz do que viabilizar, em nível legal, a possibilidade de se realizar o processo judicial pela via eletrônica, compreendendo tanto a comunicação de atos como a transmissão de peças processuais.”

3.2.2 Instituição do Processo Judicial Eletrônico

A instituição do Sistema Processo Judicial Eletrônico – PJe foi empreendida pela Resolução nº 185, de 18 de dezembro de 2013, de autoria do Conselho Nacional de Justiça, por meio da qual foram estabelecidos os parâmetros para sua implementação e funcionamento.

Essa resolução descreve o PJe como sendo um “sistema de processamento de informações e prática de atos processuais”.

Note-se que a elaboração desse normativo usou como diretriz a Lei nº 11.419/06. Ocorre que já na elaboração dessa lei restaram vícios no sentido de se deixar ao livre arbítrio

de cada tribunal a regulamentação do uso do sistema. Desse modo, entende-se não ser possível alcançar a uniformidade e interoperabilidade entre os diversos órgãos do Judiciário.

Além disso, se almeja, com a substituição da tramitação do processo em meio físico pelo meio eletrônico, constituir-se um instrumento que promova celeridade e qualidade da prestação jurisdicional, bem como a racionalização no uso de recursos orçamentários pelos Órgãos do Poder Judiciário, e que o funcionamento daqueles órgãos seja adequado aos princípios de proteção ambiental.

A Resolução nº 185/CNJ determina que a tramitação processual se dará por meio do Sistema Processo Judicial Eletrônico, e que este compreenderá o controle da tramitação de processos, a padronização de todos os dados e informações atinentes ao processo judicial, o formato de produção, registro e publicidade dos atos processuais, o que demonstra seu interesse na uniformização dos atos em âmbito nacional, e o fornecimento pelo sistema de dados essenciais à gestão das informações necessárias aos diversos órgãos de supervisão, controle e uso do sistema judiciário, evidenciando a possibilidade de maior controle sobre os atos praticados no processo, bem como a economia de tempo e maior veracidade na prestação automática de dados pelo próprio sistema.

Em seu art. 47, a resolução menciona que o CNJ coordenará as ações permanentes de desenvolvimento e manutenção do PJe, que sejam realizadas por equipe do CNJ, dos Conselhos e de todos os tribunais pátrios. Com isso, embora pareça que existe liberalidade por parte dos órgãos integrantes do Judiciário na questão da usabilidade do sistema, as evidências fortalecem o entendimento de que há um rígido controle por parte do CNJ, impondo aos demais o planejamento estratégico que lhe convém.

Ao tempo da aprovação do texto da Resolução nº 185/2013, foi previsto que os tribunais deveriam implantar o PJe em pelo menos 10% das varas e câmaras julgadoras até o final de 2014. Por outro lado, se estipulou o ano de 2018 como prazo fatal para conclusão da implantação do PJe nos grandes tribunais. Ademais, após a publicação da resolução, fato ocorrido no dia 20 de dezembro de 2013, os tribunais teriam 120 dias para enviar cópia de ato instituidor de comitê gestor do PJe, o plano e o cronograma de implantação.

É inegável que tais medidas acabam por violar a discricionariedade administrativa dos tribunais. Fora isso, a resolução proibiu que os tribunais investissem em seus sistemas próprios durante a implantação do PJe, bem como a compra de novas soluções de Tecnologia de Informação (TI). Com isso, só resta concluir que talvez as medidas adotadas pelo CNJ caracterizem um retrocesso, e não a busca por pacificação social e amplo acesso à justiça.

Para finalizar a explanação desse tópico, Dallari (2007, p. 159) atesta que do mesmo modo que a adoção de “uma Constituição escrita não é suficiente para transformar uma ditadura em democracia, a informatização dos tribunais poderá significar apenas o advento de uma era de ‘injustiças informatizadas’”.

3.3 PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS E PROCESSUAIS INFLUENCIADOS

Nesse item serão elencados diversos princípios que de algum modo sofreram influência ou alteração de limites em decorrência do surgimento do processo eletrônico.

Melo (2000) apregoa que princípio é a norma fundante e nuclear de um sistema. Logo, fácil concluir que o princípio constitui-se no alicerce do sistema, é sua base fundamental, e exatamente por isso é apto a influenciar todo o arcabouço normativo.

Esse mesmo autor, na obra intitulada “Curso de Direito Administrativo” (2000, p. 748), menciona que a violação a um princípio jurídico pode invalidar todo o sistema de ação do Estado, veja-se:

Violar um princípio é muito mais grave que transgredir uma norma qualquer. A desatenção ao princípio implica ofensa não apenas a um específico mandamento obrigatório, mas a todo o sistema de comandos. É a forma mais grave de ilegalidade ou inconstitucionalidade, conforme o escalão do princípio atingido, porque representa insurgência contra todo o sistema, subversão de seus valores fundamentais, contumélia irremissível a seu arcabouço lógico e corrosão de sua estrutura mestra.

O princípio da investidura reza que a jurisdição somente poderá ser exercida pelo indivíduo regularmente investido no cargo de juiz. Para o jurista Almeida Filho (2010), a automação não gera qualquer risco de alteração desse entendimento. Permanece no PJe a necessidade de a jurisdição ser prestada por juiz investido nas funções jurisdicionais.

O princípio da aderência ao território determina que cada juiz só poderá exercer suas atribuições nos limites fixados por lei. A esse respeito, Almeida Filho (2010) menciona que o maior problema desse princípio, quando associado a seu emprego no processo eletrônico, reside na questão da desterritorialização, pois quando a questão envolver a alocação de domínios de internet localizados em outros países, mas que operam efeitos no Brasil, haverá mitigação do princípio da aderência ao território. Terá que ser vista a questão da soberania estatal, que pode gerar barreiras, mas tais empecilhos podem ser resolvidos por meio da assinatura de tratados.

O princípio da inafastabilidade consiste no direito que o jurisdicionado dispõe de ir a juízo pleitear seus direitos por meio da ação, e está previsto no art. 5º, XXV, da Constituição Federal (CF). Há dúvidas acerca da violação desse princípio com a implantação do PJe, pois, embora seja cediço que a informatização processual surgiu como elemento para ampliar o acesso à justiça, não se tem certeza das reais dimensões causadas pela modernização processual.

Conforme disposto por Nery Júnior (2004), o Princípio do juiz natural se traduz no conjunto de fatores que consistem na individualização prévia dos juízes por meio de leis gerais, na garantia da independência e imparcialidade dos juízes, e na fixação da competência dos juízes com base em critérios objetivos.

Para Almeida Filho (2010), com o PJe, esse princípio será ampliado, na medida em que não haverá mais o ajuizamento repetido de demandas idênticas, pois o próprio sistema detectará automaticamente a duplicidade de ações.

O princípio da inércia determina que o processo só terá início quando a parte ou pessoa interessada a requerer, todavia, uma vez proposta a ação, esta se desenvolve por impulso oficial. Essa regra encontra-se insculpida no art. 2º do CPC de 2015.

Considera-se que no processo eletrônico esse princípio será otimizado, se considerar-se a ampliação e facilidade que o ingresso de ações no meio virtual possa representar para grande parcela da população, que convive de forma confortável no ciberespaço.

O princípio do devido processo legal é a base sobre a qual os demais princípios encontram sustentação. Sua previsão encontra-se no art. 5º, LIV e LV, da CF. Almeida Filho (2010) disserta sobre esse tema no sentido de que a exigência de processamento por meio exclusivamente eletrônico, por meio de certificação digital, estaria criando um novo pressuposto processual. Nesse caso, estar-se-ia patente a violação do acesso à justiça.

O princípio da imparcialidade do juiz, como o próprio nome já explica o seu teor, tem amparo no princípio do juiz natural, e é responsável por promover a retidão do julgador. Nesse caso, constata-se a persistência do dito princípio após a informatização da tramitação processual, nos moldes previstos, sem qualquer alteração.

O princípio da igualdade está previsto no art. 5º, *caput*, da CF, e consiste em garantir tratamento igualitário a todos os cidadãos. Por outro lado, desde os tempos de Platão e Aristóteles, a igualdade significa em tratar de modo desigual aqueles que são desiguais. Desse modo, a submissão tecnológica de uma parcela da população pode configurar violação a esse princípio ou não.

Pelo princípio do contraditório e da ampla defesa se exige que ambas as partes litigantes sejam cientificadas dos atos praticados pelo juiz e pela parte contrária, pois somente conhecendo esses atos será possível efetivar-se o contraditório. Novamente aqui reside a questão da exigência de certificação eletrônica, o que pode inviabilizar a atuação desse princípio.

Por outro lado, tanto o princípio do dispositivo como o da livre investigação das provas não encontram divergência no processo eletrônico, porém, nesse caso, exige-se mais conhecimento do magistrado nas questões que envolvem o direito eletrônico, uma vez que cabe a ele o impulso oficial, há liberdade para buscar os elementos probatórios, além de residir o livre convencimento motivado.

O princípio da publicidade corresponde a uma importante garantia ao indivíduo no trato do exercício da jurisdição. Em matéria que envolve processo eletrônico, considera-se necessário haver uma relativização entre os institutos da publicidade e intimidade.

Se por um lado é possível acreditar que nenhum impacto negativo será produzido sobre o princípio da publicidade pela informatização, pois se preconiza que o controle da atividade judiciária deve ser feito pela sociedade, de outra forma o estudioso Almeida Filho (2010) considera que a relativização da publicidade de ser vista com cautela e respeitando-se o princípio da dignidade da pessoa humana como instituto hierarquicamente posicionado em nível superior ao da publicidade dos atos, para que estes não se tornem vulneráveis.

O princípio da lealdade processual, por seu turno, é potencializado na seara eletrônica, pois a norma legal, através dos arts. 77 e 81 do CPC/2015, prevê punições severas para manobras ou tentativas de fraude, inclusive com imposição de multa.

Os princípios da instrumentalidade e economia processual disciplinam a busca do maior resultado com o mínimo de esforço. Esse princípio é bem representado pelo binômio do custo-benefício.

Diante dos objetivos previstos com a informatização do processo judicial, no sentido da desburocratização, da eliminação do retrabalho, e da relativização dos custos com o processo, cujo ideal é ter-se uma justiça célere, de baixo custo e eficaz, considera-se a possibilidade de o princípio da economia processual ser alargado com o passar do tempo.

Por fim, o princípio da razoável duração do processo, previsto no art. 5º, LXXVIII, da Carta Magna, reza que a todos são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.

A prestação jurisdicional, para promover a dignidade da pessoa humana, necessita ser concedida em prazo compatível com as peculiaridades do caso. O processo eletrônico, como

explanado anteriormente, pretende a realização da justiça de forma célere, exauriente e eficaz, logo, em se verificando o cumprimento dos objetivos para os quais foi instituído o Sistema PJe, o princípio da razoável duração do processo será ampliado.

3.4 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA

O TJPB aderiu ao Acordo de Cooperação Técnica nº 43/2010, celebrado entre o CNJ e os Tribunais de Justiça através do Processo CNJ nº 337.320, para fins de desenvolver o PJe, o qual deve ser utilizado em todos os procedimentos judiciais. Na oportunidade da assinatura do termo de adesão, fato ocorrido no dia 18 de fevereiro de 2011, o TJPB se comprometeu, também, a cumprir todos os seus objetivos, na forma e condições estabelecidas em suas cláusulas.

As referidas cláusulas contemplam os seguintes compromissos, por parte dos tribunais: apoiar o desenvolvimento do sistema; indicar representantes para participarem da construção do sistema e realizarem visitas técnicas ao ambiente de desenvolvimento, arcando com os respectivos custos; preparar infraestrutura própria de tecnologia da informação e capacitar os servidores para garantir a continuidade dos trabalhos de desenvolvimento do sistema; compartilhar a propriedade intelectual dos sistemas e módulos desenvolvidos em cumprimento do objeto, que é o desenvolvimento do sistema; indicar representantes para participarem das fases de homologação, validação e mapeamento de fluxos previamente dispostos no projeto; auxiliar as atividades de treinamento e implantação do PJe.

A implantação do Sistema PJe no Tribunal de Justiça Paraíba teve início no ano de 2014, no entanto, foi implantado como experiência-piloto, inicialmente na 3ª Vara Mista da Comarca de Cabedelo, como informa a Resolução nº 26, de 01 de julho de 2011.

A Resolução nº 48, de 23 de novembro de 2011, estendeu a utilização do PJe em todas as unidades jurisdicionais das Comarcas de Cabedelo, Bayeux, Santa Rita e Itabaiana.

A Resolução nº 59, de 20 de agosto de 2012, implantou o Processo Judicial Eletrônico no 2º grau, tendo iniciado de forma paulatina, compreendendo em sua primeira etapa os mandados de segurança, ações rescisórias e revisões criminais de competência do Tribunal Pleno.

O grupo gestor de implantação do sistema no Poder Judiciário da Paraíba foi instituído em 27 de maio de 2013, por meio de Ato da Presidência nº 69, considerando fatores como a

necessidade de expansão do processo eletrônico com a participação efetiva dos envolvidos no processo judicial, dentre outros.

Contudo, o presente estudo objetiva avaliar a gestão de qualidade do sistema apenas no âmbito das varas cíveis de João Pessoa, razão pela qual somente serão prestadas informações pormenorizadas acerca da implantação do sistema nesses órgãos.

Nas Varas Cíveis da Capital/PB, a implantação do PJe se deu no mês de maio de 2015, mais precisamente no dia 18 de maio de 2015 teve início a implantação do sistema naqueles órgãos, conforme previsto no Ato da Presidência nº. 50, de 24 de março de 2015, e desde então o sistema vem sendo objeto de aperfeiçoamentos constantes, com vistas a possibilitar uma maior efetividade na prestação jurisdicional.

3.5 MUDANÇAS PREVISTAS

Com a implantação do processo eletrônico houve uma verdadeira revolução na forma de trabalhar o processo, tendo sido necessárias revisões das rotinas e práticas tradicionais de trabalho para se adequar à nova realidade.

Com relação à guarda do processo, vê-se que a área de tecnologia da informação ficou responsável pela guarda das informações institucionais, desse modo, a área de TI passou a ter mais responsabilidades e desempenhar papel de grande relevância dentro das instituições, um papel estratégico.

A distribuição do trabalho no órgão judiciário deverá ser reduzido, havendo necessidade de deslocamento da força de trabalho das secretarias e cartórios judiciais para os gabinetes dos magistrados, que tenderão a acumular o maior número de fluxos de atividades dentro do sistema. Ou seja, há uma tendência para aumento da força de trabalho na área fim.

A mudança na cultura estabelecida para a tramitação processual será exigida, pois a tramitação linear do processo tende ao fim, na medida que o mesmo processo, em meio eletrônico, pode ser visualizado por diversas pessoas ao mesmo tempo.

O funcionamento do judiciário passa a ser ininterrupto, pois há possibilidade de peticionamento 24 horas por dia, o que permite um melhor gerenciamento do trabalho, além de promover maior disponibilidade às pessoas.

A distribuição processual tende a ser mais justa e transparente, porque o próprio sistema levará em consideração fatores capazes de medir o verdadeiro trabalho que decorre do processo no momento de distribuição da carga de trabalho.

A replicação das informações de gestão poderá realizar-se de forma automatizada, reduzindo a quantidade de pessoal e recursos até então necessários. Haverá otimização do trabalho humano, o que poderá gerar maior agilidade na apreciação dos processos.

Outros possíveis efeitos seriam a violação a diversos princípios constitucionais e processuais, tais como ao contraditório e ampla defesa, igualdade, inafastabilidade jurisdição, devido processo legal e economia processual.

Por fim, espera-se que, para compensar as necessárias e imperiosas mudanças de rotinas, haja a promoção da interoperabilidade dos sistemas informatizados dos diferentes ramos da justiça, para que seja possível se pensar em um Poder Judiciário coeso, forte, unido e efetivo.

4 COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF)

Esse capítulo inicia com a apresentação do conceito da CAF, que é a ferramenta utilizada para avaliar a qualidade da gestão do Sistema PJe no TJPB. Em seguida, tratar-se-á da origem e evolução do modelo CAF, elencando as mudanças evolutivas substanciais pelas quais este passou, da finalidade da instituição do CAF, além das vantagens dessa ferramenta para a administração pública. Ademais, serão descritos os princípios de excelência nos quais a CAF se baseia para introduzir a cultura da excelência e da gestão de qualidade total nas organizações do setor público. O presente capítulo, ainda, versará sobre a estrutura do modelo CAF, e concluirá demonstrando a segurança, confiança e credibilidade da ferramenta CAF através do seu desenvolvimento e expansão na Europa.

4.1 CONCEITO

A *Common Assessment Framework* significa Estrutura Comum de Avaliação. Ela consiste em um modelo utilizado por diversos países em todo o mundo, mas, principalmente, pelos países que integram a União Europeia, para avaliar o desempenho organizacional.

A CAF procura ser o catalisador para um processo pleno e sistêmico em um ciclo de melhoria baseado na aprendizagem e inovação contínuas, visando a expansão da capacidade organizacional para criar os resultados realmente pretendidos, espelhando, assim, a construção de organizações que aprendem, como será melhor explicitado adiante, na seção 4.6 que trata da estrutura do Modelo CAF.

O sítio eletrônico do CAF² define a estrutura de avaliação chamada CAF como um modelo de avaliação através do qual uma instituição realiza o diagnóstico de seu desempenho.

A definição desse modelo avaliativo que consta expressamente previsto no Manual da CAF (2013, p. 9) prevê o instituto como sendo “um modelo de **Gestão da Qualidade Total** desenvolvido pelo setor público e para o setor público, inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM).”

Como bem transparece no conceito apresentado acima, o modelo CAF apresenta-se como uma ferramenta de avaliação baseada na *Total Quality Management* (TQM), ou seja, na Gestão de Qualidade Total, tendo sido desenvolvida por representantes do setor público da administração e no intuito de atender às demandas do setor público, e com suporte teórico no

² Disponível em: <<https://www.caf.dgaep.gov.pt/>>

Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade, a *European Foundation for Quality Management* (EFQM).

Esse Modelo de Excelência da EFQM, segundo informações extraídas do endereço eletrônico da Sociedade Portuguesa de Inovação³, foi criado no ano de 1991, e corresponde ao “referencial mais ambicioso e exigente no que diz respeito à definição, implementação e desempenho das organizações no domínio da Gestão pela Qualidade Total.”

O mencionado sítio eletrônico informa, também, no que concerne à estruturação do Modelo de Excelência, que trata de um modelo que concentra 9 critérios, os quais se subdividem em 30 subcritérios, que permitem proceder ao diagnóstico e avaliação do grau de excelência obtido por uma organização, sendo possível, a partir daí, estimular o desenvolvimento da melhoria contínua da instituição.

Para demonstrar a importância e visibilidade desenvolvida pelo modelo que norteou a criação do CAF, a Sociedade Portuguesa de Inovação afirma que o Modelo de Excelência da EFQM serve como base para atribuição do Prêmio Europeu da Qualidade, e ainda, frisa que, em Portugal, ele é utilizado como inspiração para o Prêmio de Excelência (PEX) no âmbito do Sistema Português da Qualidade.

Necessário deixar claro, contudo, que, apesar de estruturalmente haver semelhanças entre o mencionado Modelo de Excelência e o CAF, pois ambos contêm as mesmas dimensões para avaliar a organização, eles não se confundem. O Modelo de Excelência, originalmente, não foi criado visando atender o setor público, porém, atualmente, é cada vez mais utilizado nos serviços públicos europeus, como mencionam (ENGEL, 2003; LÖFFLER, 2002; OVREVEIT, 2005 apud THIJS; STAES, 2006).

Como mencionado por Thijs e Staes (2006), o modelo CAF difere do Modelo de Excelência da EFQM em várias dimensões ou subcritérios, e leva em consideração as especificidades do setor público, porque, como já dito, a CAF foi desenvolvida já direcionada ao setor público, para ser aplicada no setor público, enquanto o modelo da EFQM foi adaptado para uso no setor público, originariamente era aplicado apenas em âmbito privado.

Acerca da forma de utilização e critérios que direcionam o modelo CAF, mais adiante será feito o seu detalhamento, razão pela qual entende-se despendendo tecer comentários a seu respeito nesse momento.

³ Disponível em: <http://www.spi.pt/documents/books/inovint/iq/conteudo_integral/acesso_conteudo_integral/capitulo6_texto/capitulo6_4_texto/acc6_4_texto_apresentacao.htm>

Por fim, o Manual da CAF (2013, p. 7) a descreve como sendo “um modelo geral, simples, acessível e fácil de utilizar por todas as organizações do setor público na Europa e trata de todos os aspectos da excelência organizacional.” Considera-se que esse conceito bem justifica a razão pela qual o instrumento de avaliação mencionado tem sido tão bem visto pela comunidade europeia.

4.2 ORIGEM E EVOLUÇÃO

No início dos anos 80 não se pensava na utilização ou implementação da gestão de qualidade no setor público, esta se resumia ao setor privado. Porém, já no final da década de 80, viu-se a necessidade de serem realizadas extensas reformas de gestão pública, responsáveis pela introdução de novos princípios, os quais tinham como foco a eficiência e eficácia, além da observância à transparência, à responsabilidade econômica e social, conscientização acerca da prestação de serviços públicos, além de ser dada atenção ao papel e posição do cidadão/cliente no meio social.

Pollitt e Bouckaert (2004 apud THIJS; STAES, 2006) afirmam que nas duas últimas décadas, ou seja, entre os anos 80 e 90, parece ter havido uma grande quantidade de mudanças na área da gestão pública, em diversos países, tendo um caráter internacional e grau de relevância política diferenciado, que os distinguiu das mudanças mais técnicas do processo. Daí resultou a introdução de novos métodos e técnicas, dentre os quais a gestão de qualidade total, visando atender as necessidades e demandas da sociedade.

A partir dessas reformas, foram desenvolvidos e introduzidos muitos modelos de gestão de qualidade nas organizações do setor público, dentre eles o *International Organization for Standardization (ISO)*, *Balanced Scorecard (BSC)*, EFQM e *Public Service Excellence Model (PSEM)*.

Apesar de muitos dos modelos desenvolvidos para a gestão de qualidade total das organizações, a *European Public Administration Network (EUPAN)*, isto é, a Rede Europeia das Administrações Públicas, que consistia no local de encontro dos funcionários públicos dos Estados-Membros da União Europeia, perceberam que faltava uma ferramenta que fosse comum a todos os países e pudesse otimizar a cooperação para realizarem a modernização dos serviços governamentais.

Os estudos revelaram que havia a necessidade de ser criada uma ferramenta de fácil manuseio e gratuita para promoção da autoavaliação no setor público, na medida que poderia

ser usada pelas organizações interessadas, a princípio, em experimentar o uso de um sistema de gerenciamento de qualidade.

Diante da necessidade apresentada, na segunda metade do ano de 1998, durante a Presidência Finlandesa e a partir de um trabalho analítico que foi desenvolvido sob o patrocínio da Presidência Austríaca em cooperação com a EFQM, a Academia de *Speyer* (Instituto Alemão de Ciências Administrativas) e o *European Institute for Public Administration* (EIPA), e conjuntamente sob a égide do *Innovative Public Services Group* (IPSG), o Grupo de Serviços Públicos Inovadores, que, segundo Engel (2002), consiste em um grupo de trabalho informal composto por especialistas nacionais, tomou-se a decisão de desenvolver-se uma estrutura comum de qualidade europeia, que poderia ser usada em todo o setor público como ferramenta de avaliação organizacional, seria a CAF.

Como se percebe, a CAF resultou da cooperação de sucessivas Presidências da União Europeia⁴ (Reino Unido e Áustria no ano de 1998, Alemanha e Finlândia no ano de 1999, e Portugal no ano de 2000), e foi então desenvolvido o seu design básico entre os anos de 1998 e 1999, tendo por base a análise conjunta feita pela EFQM, a Academia *Speyer* e a EIPA.

Foram realizados testes experimentais na versão final da CAF durante as Presidências Finlandesa e Portuguesa, e durante a 1ª Conferência da Qualidade para a Administração Pública na União Europeia, realizada em Lisboa no período de 10 a 12 do Mês de Maio de 2000, foi apresentada a versão final do modelo CAF, ocasião em que os responsáveis pela Administração Pública de quinze países se comprometeram a divulgar e promover o uso da ferramenta avaliativa nos respectivos países.

No ano de 2002 foi feita uma avaliação do modelo tendo por base a experiência desenvolvida nos Estados-Membros que aplicaram a CAF entre os anos de 2001 e 2002, incluindo 14 organismos portugueses. Foram exigidas melhorias que, então, resultaram em uma nova versão da CAF, a qual contemplou algumas mudanças, principalmente no que se referia aos subcritérios.

A versão da CAF 2002 foi apresentada durante a 2ª Conferência da Qualidade para as Administrações Públicas da União Europeia, ocorrida em Copenhaga, na Dinamarca, no período de 2 a 4 de Outubro de 2002, tendo sido observado que essa versão da CAF não apresentou alterações substanciais ao modelo originário, lançado no ano de 2000.

Em 2006, uma nova revisão do modelo foi feita, e resultou da colaboração de correspondentes nacionais CAF de dez Estados-Membros e da EFQM, tendo sido coordenada

⁴ Informações extraídas da página oficial da CAF. Disponível em: <<https://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=77F2FEE6-BA2D-4C32-939D-CE311F23DCA2>>

pelo Centro de Recursos CAF do EIPA. Essa versão foi apresentada na 4ª Conferência da Qualidade da União Europeia.

O Centro de Recursos CAF (*CAF Resource Centre*) foi criado em Maio de 2001 no EIPA, com o objetivo de “centralizar a informação relativa à CAF e sua evolução, bem como para monitorizar a utilização deste modelo de autoavaliação nos Estados-membros.”⁵ Esse centro de recursos tem como missão a propagação de informações atualizadas sobre o modelo CAF, além de promover sua aplicação nos Estados-Membros e proporcionar formação e consultoria sobre ele.

Passados seis anos da implantação do modelo CAF (2006), houve nova reformulação da ferramenta, tendo por base o *feedback* recebido de quatrocentos utilizadores da estrutura CAF, além dos correspondentes nacionais CAF. Essa versão foi apresentada no 5º Evento Europeu da CAF, realizado em Oslo, no Mês de Setembro de 2012, e ela consistiu em um modelo mais robusto que o anterior, melhor adaptado e equipado para atender o setor público, buscando promover mais benefícios a todas as partes interessadas em geral, e, em particular, aos cidadãos.

No modelo CAF (2013), como consta no Manual da CAF⁶ (2013, p. 7), foram feitas alterações para aprofundar “conceitos de orientação para o cliente, desempenho público, inovação, ética, parcerias eficazes com outras organizações e responsabilidade social, os quais deverão resultar na criação de novas oportunidades das organizações do setor público.”

Como se observa, houve mudanças substanciais nesse modelo CAF do ano de 2013, em comparação com o seu antecessor, principalmente no que concerne aos subcritérios, que tiveram algumas reformulações, almejando desenvolver novas oportunidades de melhoria contínua para as organizações do setor público.

As principais alterações foram verificadas no Critério 5, que trata dos processos, pois foram fundidos dois subcritérios e criado um novo. Evidencia-se que essas modificações primaram pelo pleno envolvimento das partes interessadas, bem como tiveram a preocupação de promover uma maior integração dos processos tanto internamente na organização, como no trato das relações com outras organizações relevantes, nos subcritérios 5.1 e 5.3, como se verá no Quadro 6.

⁵ Informações disponibilizadas na página oficial da CAF. Disponível em: <<https://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=81DE2C2D-9EF5-4612-9F39-37DB721231CE>>

⁶ Manual da CAF 2013. Disponível em: <https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/CAF_2013_atualizada_29%20set.pdf>

Quadro 6 – Comparativo do critério 5 nos modelos CAF dos anos de 2006 e 2013

CAF 2006	CAF 2013
Critério 5: Processos Na avaliação deve evidenciar o que a organização faz para:	Critério 5: Processos Na avaliação deve considerar o que a organização faz para:
5.1 Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática.	5.1 Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática, envolvendo as partes interessadas .
5.2 Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes.	5.2 Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes.
5.3 Inovar os processos envolvendo os cidadãos/clientes.	5.3 Coordenar os processos em toda a organização e com outras organizações relevantes.

Fonte: Elaborado pela autora a partir da adaptação do quadro contido no Manual Estrutura Comum de Avaliação. CAF 2013: Melhorar as organizações públicas através da autoavaliação (2013, p 98).

Além disso, todos os exemplos dos subcritérios foram revistos e adaptados às mudanças estruturais ocorridas. Outrossim, os oito Princípios de Excelência para o setor público foram claramente definidos e desenvolvidos níveis de maturidade no contexto Processo de *Feedback* Externo da CAF (PEF), como informa o Manual da CAF de 2013⁷.

4.3 FINALIDADE

A CAF surgiu como uma ferramenta de fácil manuseio para auxiliar as organizações do setor pública em toda a Europa a melhorar seu desempenho por meio da adoção de técnicas de gestão da qualidade. Foi concebida para ser aplicada em todo e qualquer dos setores da administração pública, podendo ser aplicada às organizações públicas em nível nacional, regional e local.

Engel (2002) afirma que o objetivo principal da CAF é fornecer uma estrutura que seja simples e gratuita, mas também adequada para a realização de autoavaliação de organizações do setor público na Europa, que permita o compartilhamento de boas práticas e atividades de avaliação comparativa, conhecidas como *bench learning*⁸ ou *benchmarking*⁹.

⁷ Estrutura Comum de Avaliação. CAF 2013: Melhorar as organizações públicas através da autoavaliação. Disponível em: <https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/CAF_2013_atualizada_29%20set.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2017.

⁸ “É um processo pelo qual uma organização pode comparar o seu desempenho com outras organizações.” Conceito retirado do sítio eletrônico da CAF. Disponível em: <<https://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=C6A42556-56F0-4ED0-B040-0BF0DD064020>>. Acesso em: 18 out. 2017.

O modelo CAF, conforme consta no Manual CAF (2013, p. 9), almeja ser “o catalisador para um processo pleno de melhoria no seio da organização”. Ou seja, o ciclo constante e sistêmico de busca pela melhoria da gestão organizacional empreendido pela CAF, contribuindo para o crescimento e realização institucional, resulta em aprendizagem organizacional.

Segundo menciona o dito manual, a CAF tem cinco objetivos principais, quais sejam: 1) Introduzir uma cultura de excelência e os princípios da Gestão da Qualidade Total nas organizações da administração pública; 2) Orientá-las progressivamente para um ciclo completo e desenvolvido de PDCA “Planejar – Executar – Rever – Ajustar”; 3) Facilitar a autoavaliação das organizações públicas com o objetivo de obter um diagnóstico e identificar ações de melhoria; 4) Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade, no setor público e privado; e 5) Facilitar o *bench learning* entre organizações do setor público.

O que se extrai dos objetivos expostos, em suma, é que estão centrados na busca pelo atingimento da excelência gestacionária, através da utilização do regramento que norteia a Gestão de Qualidade Total, procurando incutir a ideia de que o funcionamento do modelo de gestão de qualidade envolve um ciclo de PDCA.

Demonstra, ainda, o desejo de facilitar a avaliação nas organizações públicas para que assim seja possível obter o diagnóstico e traçar ações de melhoria, bem como servir como elo entre os vários modelos de gestão de qualidade utilizados tanto no setor público como no privado, e ainda, pretende facilitar a boa prática de troca de informações e avaliações comparativas entre as instituições, entendendo que, com isso, será possível melhorar o desempenho global da organização, e evidenciar a ideia de aprendizagem organizacional nos moldes pregados por Senge (2016), em que a construção das organizações aprendentes consiste em um ciclo intermitente de aprendizado e inovação, para alcançar resultados mais sustentáveis.

⁹ “O benchmarking consiste simplesmente em «fazer comparações com outras organizações e depois aprender as lições retiradas dessas comparações». (Fonte: European Benchmarking Code of Conduct).” Informação obtida no sítio eletrônico da CAF. Disponível em: <<https://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=AB33F4E8-2A0E-4F19-A1BB-B283A6E19F2E&letra=B>>. Acesso em: 18 out. 2017.

4.4 VANTAGENS

A principal vantagem que se observa nesse modelo de gestão de qualidade reside na amplitude de situações em que pode ser utilizado, sua adaptabilidade, em decorrência da facilidade do uso e gerenciamento, o menor rigor exigido, e em razão de ser gratuito, que também contribui para seu amplo alcance.

Ademais, embora tenha sido constatado que a CAF é aplicada em larga escala nos níveis centrais de governo, como dito por Thijs e Staes (2005), ela pode ser usada em todos os níveis de governo, como também em todos os setores da administração pública.

Além do mais, o fato de ser uma ferramenta de autoavaliação introdutória poupa o uso de muitos recursos, como a necessidade de contratação de especialistas externos ou consultores, o que acaba sendo uma vantagem também, porque possibilita revelar as percepções da equipe em relação à sua própria organização, como bem lembrado por Stromsnes (2002 apud THIJS; STAES, 2006).

Thijs e Staes (2006) apontam atividades desenvolvidas pela CAF que se considera como vantagens decorrentes desse modelo, como: a) uma avaliação a partir de um conjunto de critérios que se tornou bem aceito em toda a Europa, fundamentado em evidências; b) cria oportunidades para identificação do progresso e dos níveis aparentes de realização; c) é um meio de promover a certeza de uma direção e consenso sobre o que é preciso fazer para melhoria da organização; d) é uma maneira de estimular os funcionários, os envolvendo no processo de melhoria; e) cria oportunidade de promover e compartilhar boas práticas em diferentes áreas de uma organização e com outras organizações; f) serve para integrar várias iniciativas de qualidade em operações comerciais; g) é uma ferramenta de medição do progresso institucional ao longo do tempo, por meio da realização de autoavaliações periódicas.

4.5 PRINCÍPIOS DE EXCELÊNCIA PARA O SETOR PÚBLICO

Como a CAF objetiva introduzir uma cultura de excelência e os princípios da Gestão da Qualidade Total nas organizações do setor público, ela subscreve os conceitos tidos por fundamentais para a excelência no seu contexto, e busca melhorar o desempenho organizacional com fulcro nesses conceitos, integrando-os à sua estrutura como princípios de excelência.

Os oito princípios de excelência subjacentes diferenciam as organizações públicas burocráticas tradicionais das organizações orientadas no sentido do gerenciamento de qualidade total, os quais serão a seguir elencados, conforme disposto no Manual da CAF (2013, p. 11 - 12).

O Princípio 1 é o da orientação para os resultados. Como o próprio nome diz, por esse princípio, a organização direciona sua atenção totalmente para os resultados. Aqui se entende que os resultados são atingidos de maneira a satisfazer todas as partes interessadas da instituição — tutela, cidadãos/clientes, parceiros e colaboradores — alinhados com os objetivos previamente definidos.

O Princípio 2 corresponde à focalização no cidadão/cliente. Por esse princípio, a organização deve direcionar seu foco para as necessidades dos cidadãos/clientes, sejam estes atuais ou potenciais. Se entende que é preciso envolvê-los no desenvolvimento de produtos e serviços e na melhoria do seu desempenho. Ou seja, esse princípio versa sobre a necessidade de motivar os cidadãos/clientes para o desenvolvimento dos produtos ou serviços da organização, bem como a melhoria do seu próprio desempenho.

O Princípio 3 trata da liderança e constância de propósitos. Esse princípio une dois pensamentos aparentemente antagônicos, por um lado estimula a liderança visionária e inspiradora, e por outro lado impõe a firmeza de propósitos em meio a um ambiente em transformação. Ainda, apregoa que a liderança fixa com clareza qual é a missão, a visão e os valores organizacionais, criando e mantendo um ambiente institucional interno no qual as pessoas tenham condições de se sentirem envolvidas na realização dos objetivos da organização.

O Princípio 4 versa sobre a gestão por processos e fatos. Ele orienta a organização no sentido de que um resultado pretendido é alcançado de maneira mais eficiente quando tanto os recursos como as atividades envolvidas são geridas como um processo, também sustentando que as decisões eficazes se baseiam na análise de dados e informações.

O Princípio 5 cuida do desenvolvimento e envolvimento das pessoas. Na concepção dele, em qualquer dos níveis, as pessoas são consideradas a essência da organização, e o completo envolvimento das mesmas permite que suas aptidões sejam utilizadas em seu benefício. Além disso, defende que o auxílio dos colaboradores deve ser potencializado por meio do desenvolvimento e envolvimento dos mesmos, bem como em razão da criação de um ambiente de trabalho onde os valores sejam partilhados e haja uma cultura de confiança, abertura, *empowerment* e reconhecimento.

O Princípio 6 corresponde à aprendizagem, inovação e melhoria contínuas. Ele menciona que a busca pela excelência desafia o *status quo* em que se encontra e promove mudança através da aprendizagem contínua no intuito de criar oportunidades de inovação e melhoria. Assim, afirma que a melhoria contínua deve ser objetivo permanente das instituições.

O Princípio 7 refere-se ao desenvolvimento de parcerias. Esse princípio defende a necessidade que as organizações públicas têm de desenvolver e manter parcerias que agreguem valor para alcançar seus objetivos, pois uma organização e seus respectivos fornecedores/parceiros são interdependentes, além disso, um relacionamento mutuamente benéfico potencializa a perspectiva de criação de valor para ambos.

O Princípio 8 diz respeito à responsabilidade social. Por meio dele, se entende que as organizações públicas têm que assumir sua responsabilidade social, respeitar a sustentabilidade ecológica e buscar atender às expectativas e necessidades das comunidades locais e da comunidade global.

4.6 A ESTRUTURA DO MODELO

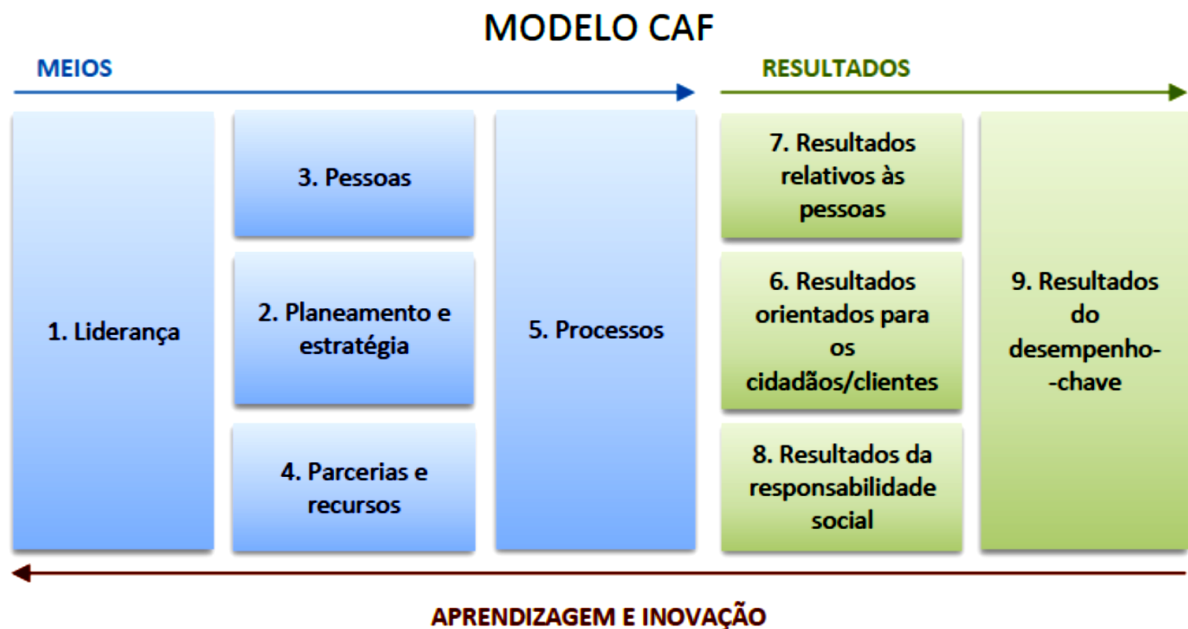
A estrutura da CAF é formada por nove critérios, os quais correspondem aos principais aspectos que precisam ser observados em uma avaliação organizacional. Os critérios de 1 a 5 se relacionam às práticas gestionárias de uma instituição e são denominados como Critérios de Meios. Esses critérios são responsáveis por determinar o que uma organização faz e o modo como realiza suas atividades para alcançar os resultados desejados.

Os critérios de 6 a 9 se referem aos resultados obtidos ao nível dos cidadãos/clientes, das pessoas ou colaboradores, da responsabilidade social e do desempenho-chave, através da aplicação de medidas de percepção e medições de desempenho, e são definidos como Critérios de Resultados.

Cada um dos nove critérios é decomposto em subcritérios, que totalizam vinte e oito subcritérios, e identificam as principais questões que devem ser analisadas ao tempo em que uma organização é avaliada. Os subcritérios, por seu turno, são ilustrados com exemplos, os quais descrevem o conteúdo dos subcritérios de forma mais detalhada e sugerem possíveis áreas de abordagem de dado subcritério, com o fim de explorar a forma como a gestão das organizações responde perante as exigências expressas nos subcritérios, e assim, obter os dados estatísticos suficientes para verificar os pontos fortes e fracos e poder promover as ações de melhoria institucional.

Interessante a afirmação contida no Manual da CAF (2013, p. 10), no sentido de que “A integração das conclusões da avaliação dos critérios de meios e de resultados nas práticas gestionárias constitui o ciclo de **inovação e aprendizagem** contínuas que acompanha as organizações no seu percurso em direção à excelência.” Significa dizer que as conclusões obtidas, a partir da análise de todos os nove critérios nas ações de gestão, formam o conjunto de ações que são necessárias à inovação e aprendizagem contínuas da organização em busca da excelência, como pode ser observado no ciclo que se desenvolve a partir da aplicação do Modelo CAF a seguir.

Figura 1 – Ciclo representativo da aplicação do Modelo CAF



Fonte: Manual CAF (2013, p. 9)

Essa ideia de sistematização do Modelo CAF como uma forma cíclica de constante busca de resultados excelentes através da aprendizagem e inovação contínuas, deixa clara a ideia de que a instituição que utiliza essa ferramenta avaliativa encontrar-se-á na condição de uma eterna aprendiz, em permanente construção de uma organização que aprende em um processo de aprendizagem, como afirma Senge (2016, p. 45) “uma empresa não pode ser ‘excelente’ no sentido de ter chegado a um estado permanente de excelência; encontra-se sempre no estado de praticar as disciplinas de aprendizagem, de se tornar melhor ou pior.”

Além dos mencionados nove critérios, vinte e oito subcritérios e exemplos para direcionar a área de abordagem a ser avaliada, a CAF conta com um sistema de pontuação, o qual tem uma função específica na estrutura, porém, não deve ser considerado como o

principal foco de atenção da organização, pois, os resultados mais importantes da autoavaliação continuam sendo identificar os pontos fortes e as áreas de melhoria e as consequentes ações de melhoria.

A atribuição de pontuação para cada critério e subcritério do modelo CAF tem quatro objetivos, segundo informa o Manual da CAF (2013)¹⁰, quais sejam: 1) Dar uma indicação da direção a seguir para realizar as ações de melhoria; 2) Medir o progresso da organização; 3) Identificar boas práticas a partir da pontuação elevada obtida nos Critérios de Meios e Resultados; 4) Auxiliar a organização na busca de parceiros válidos com quem possa aprender.

Ademais, são propostos dois tipos de pontuação, a pontuação clássica CAF e a pontuação avançada CAF, sendo que ambos os tipos têm o ciclo PDCA como fundamental. Como consta no Manual da CAF (2013, p. 61)¹¹ “o sistema de pontuação clássico (*classical CAF scoring*) proporciona uma apreciação global de cada subcritério., indicando a fase PDCA em que o mesmo se encontra.”

Por sua vez, “o sistema de pontuação avançado (*fine-tuned CAF scoring*) é mais apropriado para organizações que pretendem refletir mais pormenorizadamente a análise feita aos subcritérios.”¹² Cumpre frisar, ainda, que este sistema autoriza pontuar, para cada subcritério, todas as fases do PDCA (*Plan – Do – Control – Action*) simultaneamente, que correspondem ao ciclo que envolve o planejamento, a execução, a revisão e o ajuste.

O ciclo PDCA é um método que pode ser empregado para auxiliar na consecução da Gestão de Qualidade. Como bem dito por Paladini (2012), ele consiste em uma ferramenta de planejamento que funciona em sentido cíclico, envolvendo quatro etapas – Planejamento (*Plan*), Execução (*Do*), Controle (*Control*) e Ação (*Act*) – podendo ser aplicado tanto no nível da alta administração como em atividades do nível operacional.

Carpinetti (2016) esclarece que ao se aplicar o ciclo PDCA em nível estratégico de uma instituição este auxilia na identificação de melhorias prioritárias, na identificação e análise das causas principais, e no planejamento e avaliação das ações de melhoria.

A CAF oferece, ainda, um Processo de *Feedback* Externo – *Procedure for External Feedback* (PEF), como medida a permitir às organizações do setor público que aplicam a CAF poderem ver o resultado de seus esforços e obterem o respectivo *feedback*. O referido

¹⁰ Manual Estrutura Comum de Avaliação. CAF 2013: Melhorar as organizações públicas através da autoavaliação (2013). Disponível em: <https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/CAF_2013_atualizada_29%20set.pdf>. Acesso em: 22 set. 2017

¹¹ Ibid., p. 61.

¹² Ibid., p. 61.

processo fornece um parecer externo acerca da introdução da Gestão da Qualidade Total na organização por meio da CAF.

Esse processo de *feedback*, aplicado em uma base voluntária, procura dar maior visibilidade aos utilizadores da CAF, como um incentivo no seu percurso em direção à qualidade, tornando os esforços visíveis, seja interna ou externamente.

O *Feedback* Externo da CAF tem os seguintes objetivos, segundo aponta o Manual da CAF (2013)¹³: 1) Apoiar a qualidade do processo de implementação da CAF e o seu impacto na organização; 2) Aferir se a organização está desenvolvendo os valores da Gestão da Qualidade Total em resultado da aplicação da CAF; 3) Apoiar e renovar o entusiasmo na organização, buscando a melhoria contínua; 4) Promover a análise e revisão pelos pares e o *bench learning*; 5) Recompensar as organizações que iniciaram seu percurso visando a melhoria contínua para alcançar a excelência de uma forma eficaz, sem o julgamento do nível de excelência obtido; 6) Facilitar a participação dos utilizadores CAF nos Níveis de Excelência da EFQM.

Além disso, o PEF se baseia em três pilares (Processo de autoavaliação; Processo das ações de melhoria; e Maturidade da organização em matéria de TQM).

Finalmente, a CAF constitui o processo de autoavaliação em dez passos, concatenados em três fases, como será apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 – Processo de autoavaliação em dez passos

FASE 1 Início da caminhada CAF	FASE 2 Processo de autoavaliação	FASE 3 Plano de melhorias/priorização
1º- Decidir como organizar e planejar a avaliação 2º- Comunicar o projeto de avaliação	3º- Criar a(s) equipe(s) de avaliação 4º- Organizar a formação 5º- Realizar a avaliação 6º- Elaborar um relatório a partir da avaliação	7º- Elaborar um plano de melhorias, com base no relatório de avaliação aprovado 8º- Comunicar o plano de melhorias 9º- Implementar o plano de melhorias 10º- Planejar a próxima avaliação

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de informações constantes no Manual da CAF (2013, p. 13).

¹³ Ibid., p. 15.

4.7 DESENVOLVIMENTO DO MODELO NA EUROPA

No ano de 2001 foi criada uma rede de correspondentes nacionais CAF (*CAF National Correspondents Network*), composta por peritos responsáveis pelo desenvolvimento e acompanhamento da CAF a nível europeu, bem como o Centro de Recursos CAF do EIPA, a quem cabe difundir informações atualizadas sobre a CAF, promover sua aplicação nos diversos Estados-membros e proporcionar a formação e consultoria sobre esse modelo de autoavaliação.

Coube ao Centro de Recursos CAF a coordenação da rede e o gerenciamento do *website* CAF (www.eipa.eu/caf). Além disso, nesse *website* é possível obter toda informação relevante sobre o modelo e sobre os utilizadores do modelo, é possível também fazer o registro como um utilizador CAF. Também constam lá as vinte e duas versões linguísticas do manual da CAF, além de informações sobre os correspondentes nacionais CAF, as publicações relevantes sobre o modelo, os eventos organizados sobre a CAF a nível nacional ou europeu, anúncios sobre formação em CAF e assuntos concernentes à Gestão de Qualidade Total.

Como se percebe, a Estrutura Comum de Avaliação é uma ferramenta que se encontra bem organizada e com funções de gerenciamento bem definidas, tendo os seus correspondentes mostrado o desejo por promover crescente divulgação e expansão do modelo, visando sempre o aperfeiçoamento da ferramenta.

Thijs e Staes (2006) indicam algumas experiências com o uso do modelo CAF, fazendo referência a um questionário aplicado no ano de 2005, cujos respondentes seriam os correspondentes da CAF, a fim de obter informações sobre o status do modelo em seu país, isto é, foi realizado um processo de *feedback* acerca da reputação da CAF perante os respondentes.

Dessa pesquisa, chamou atenção uma constatação decorrente da questão que pergunta sobre a razão pela qual as organizações escolhem utilizar a CAF. A resposta mais pontuada para a dita questão foi que a organização queria identificar pontos fortes e áreas de melhoria, e a resposta com menor escolha foi em razão de corte no quantitativo de funcionários.

O predomínio dessa resposta demonstra, claramente, o estímulo à cultura do gerenciamento de qualidade, cuja evidente preocupação é obter a melhoria contínua da qualidade, pensamento esse totalmente alinhado ao propósito de uma ferramenta de autoavaliação em uma organização em processo de constante aprendizado.

Ainda, corroborando as informações postas acima, entende-se relevante apontar os principais resultados alcançados pela CAF, como forma de deixar inconteste a viabilidade, a confiança e o respeito que ela encontra no meio em que é aplicada.

A princípio, não custa lembrar que o modelo CAF possui três versões, desde sua apresentação. Além do mais, conforme dados coletados no *website* CAF¹⁴, que se encontram atualizados até o dia 19.06.2017, a CAF contém um modelo adaptado especificamente para a área da educação, já foram realizados sete eventos europeus exclusivamente da CAF, há registro de Processos de *Feedback* Externo (PEX) com 187 reconhecimentos *effective CAF User*, constam registrados 3.945 utilizadores da CAF em 53 países e instituições europeias, existem 771 casos de aplicação da CAF em Portugal, só em Portugal há 425 utilizadores da CAF, e 3 instituições em Portugal foram reconhecidas com o PEX.

A apresentação das informações correspondente aos dados apresentados visa demonstrar a segurança, confiança e credibilidade da ferramenta CAF para realizar a avaliação da gestão de qualidade, nos moldes pretendidos através desta pesquisa.

¹⁴ Disponível em: <<https://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=8D7DB297-6003-4AC2-AEDA-2CE53DE4E0A6>> e <<https://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=618A9093-77C4-4E95-B829-7FB83F8340A3>>, ambos acessados em: 25 out. 2017.

5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo irá expor os dados coletados e tratados dos questionários aplicados. Conforme indicado na seção 2.7, o tratamento dos dados consistiu na organização dos dados coletados em uma planilha de dados, onde foram mensuradas a frequência absoluta, a frequência relativa, o número de respondentes que concordaram e discordaram de cada proposição formulada nos questionários, o grau de concordância de cada proposição, bem como a quantidade de concordantes e discordantes de cada dimensão e o grau de concordância dos respondentes para cada dimensão.

A frequência absoluta compreende o número de vezes que os respondentes escolheram dada posição ou resposta, já a frequência relativa representa a proporção obtida entre a frequência absoluta e o número total da amostra, apresentando-se em porcentagem. Realizada a mensuração das frequências absoluta e relativa, adotou-se a proposta de Sanches, Meireles e Sordi (2011) para realizar o cálculo e a interpretação do grau de concordância de cada proposição e das dimensões. Para esses autores, o grau de concordância serve para medir o quanto o posicionamento dos participantes da pesquisa está em conformidade com as afirmações do questionário, e ele foi calculado, nessa pesquisa, por meio do oscilador estocástico desenvolvido por Wilder Jr. (1981, *apud* SANCHES; MEIRELES; SORDI, 2011, p. 6), cuja fórmula segue:

$$GC = 100 - \left(\frac{100}{\frac{C_P}{D_P} + 1} \right)$$

O cálculo do número de concordantes e discordantes de cada proposição foi realizado através da proposta de Macnaughton (1996), e consistiu, respectivamente, no somatório dos valores da coluna “Concordo Fortemente (CF)”, “Concordo (C)”, e no somatório dos valores das colunas “Discordo Fortemente (DF)” e “Discordo (D)”, adicionando a ambos os cálculos o percentual de 50% das respostas da coluna “Indeciso (I)”, como consta nas fórmulas abaixo:

$$C_P = CF + C + I/2 \quad D_P = DF + D + I/2$$

Sendo assim, realizado o cálculo dos concordantes (C_P) e discordantes de cada proposição (D_P), foi possível equacionar o grau de concordância de cada proposição através do oscilador estocástico desenvolvido por Wilder Jr. e apresentado acima.

Para o cálculo do grau de concordância de cada dimensão, utilizaram-se as equações para obter o quantitativo de discordantes da dimensão e de concordantes da dimensão, como segue:

$$D_d = \sum DT + \sum D + \frac{\sum I}{2} \quad C_d = \sum C + \sum CT + \frac{\sum I}{2}$$

Entendendo as equações acima, tem-se que a sigla D_d representa o número de discordantes da dimensão, o qual é obtido através do somatório dos que discordam fortemente de todas as proposições da dimensão “ $\sum DT$ ”, mais o somatório dos que discordam de todas as proposições da dimensão “ $\sum D$ ”, mais o somatório de 50% dos indecisos de todas as proposições da dimensão “ $\frac{\sum I}{2}$ ”.

Outrossim, tem-se que a sigla C_d representa o número total de concordantes da dimensão, o qual é obtido por meio do somatório dos respondentes concordantes de todas as proposições daquela dimensão “ $\sum C$ ”, mais o somatório de todos aqueles que concordaram fortemente de todas as proposições integrantes da dimensão “ $\sum CT$ ”, mais o somatório de 50% dos indecisos de todas as proposições que integram a dimensão “ $\frac{\sum I}{2}$ ”.

Obtidos os valores da “ D_d ” e da “ C_d ”, utiliza-se o oscilador estocástico de Wilder Jr. já apresentado para calcular o grau de concordância da dimensão.

Diante dos resultados obtidos a partir dos cálculos mencionados, utilizou-se o sistema de pontuação clássica do painel de resultados da ferramenta CAF, o qual segue abaixo no Quadro 8, para classificar o grau de concordância de cada dimensão dentre os seis níveis apresentados pela CAF no painel de resultados de pontuação clássica.

No dito painel, cada intervalo de pontuação corresponde a uma conclusão, conforme a escala composta por seis níveis apresentada no Quadro 8, podendo cada nível indicar a tendência ou o resultado alcançado, ou ainda, ambas as possibilidades, sendo que a cada subcritério da CAF, analisado através das proposições e dimensões que integram os questionários, foi atribuído um grau de concordância, o qual foi avaliado conforme a pontuação correspondente no painel dos resultados da pontuação clássica da CAF que segue:

Quadro 8 – Painei dos resultados (Pontuação Clássica)

PAINEL DOS RESULTADOS – PONTUAÇÃO CLÁSSICA	PONTUAÇÃO
Não há resultados medidos e/ou não há informação disponível.	0 - 10
Os resultados são medidos e demonstram uma tendência negativa e/ou não foram alcançadas metas relevantes.	11-30
Os resultados demonstram uma tendência estável e/ou algumas metas relevantes foram alcançadas.	31-50
Os resultados demonstram uma tendência de melhoria e/ou a maior parte das metas relevantes foram alcançadas.	51-70
Os resultados demonstram um progresso considerável e/ou todas as metas relevantes foram alcançadas.	71-90
Foram alcançados resultados excelentes e sustentáveis. Todas as metas relevantes foram alcançadas. Foram feitas comparações positivas sobre os resultados-chave com outras organizações relevantes.	91-100

Fonte: Manual CAF (2013, p. 62)

Após a análise de cada proposição e dimensão com seu respectivo grau de concordância, em conformidade com o painel de resultados apresentado acima, foi identificada a proposição que obteve o menor grau de concordância dentro de cada dimensão, para verificar, em seguida, no painel de meios da pontuação clássica da CAF, em que fase do ciclo PDCA esse resultado se encontrava para, a partir daí, indicar quais as ações que a organização precisa fazer para melhorar o panorama encontrado.

Para melhor compreensão do modo como foi realizada essa etapa da análise, segue o painel de meios da pontuação clássica da CAF no Quadro 9.

Quadro 9 - Painei dos meios (Pontuação Clássica)

FASE	PAINEL DOS MEIOS – PONTUAÇÃO CLÁSSICA	PONTUAÇÃO
	Não temos ações nesta área Não temos informação ou esta não tem expressão.	0 - 10
Planejar	Existem ações planejadas nesta área.	11-30
Executar	Existem ações em curso ou estão a ser implementadas	31-50
Rever	Revimos /avaliámos se fizemos as coisas certas de forma correta	51-70
Ajustar	Com base na revisão/avaliação fizemos os necessários ajustamentos	71-90
PDCA	Tudo o que fizemos nesta área foi planeado, implementado, revisto e é ajustado regularmente e aprendemos com outras organizações. Estamos num ciclo de melhoria contínua nesta matéria.	91-100

Fonte: Manual CAF (2013, p. 62)

Demonstrada a forma como o tratamento e análise dos dados foram realizados, será feita, a seguir, a apresentação e análise dos dados coletados com os colaboradores/servidores das nove varas cíveis escolhidas para a realização da pesquisa, e, em seguida, serão apresentados e analisados os dados coletados junto aos usuários do Sistema PJe, os advogados que se encontravam em atendimento, durante a aplicação dos questionários, nas nove varas cíveis escolhidas como amostra dessa pesquisa.

Além disso, como explicitado na seção 2.6, que trata da coleta de dados, os questionários foram construídos visando, com a obtenção dos resultados, possibilitar a análise do atendimento às diretrizes gerais traçadas para justificar a implantação do Sistema PJe nos tribunais brasileiros, e especialmente no TJPB. Para tanto, o instrumento utilizado nessa coleta de dados foi dividido em dimensões, que correspondem às temáticas principais de dada análise, e proposições, que são afirmações pormenorizadas acerca da temática principal da dimensão respectiva.

5.1 PERFIL DOS COLABORADORES

Como já explanado anteriormente, a pesquisa envolve duas categorias de participantes, sendo os colaboradores representados pelos servidores do TJPB que se encontram lotados nas nove varas escolhidas dentre as dezessete existentes no Fórum Cível da Comarca de João Pessoa. A seguir, serão apresentados e analisados os dados coletados junto a essa categoria.

5.1.1 A responsabilidade social da organização

A primeira dimensão elencada no questionário dos colaboradores/servidores trata da percepção dos colaboradores quanto à responsabilidade social da organização, e foi composta pelas duas proposições constantes na Tabela 1, na qual também seguem as respostas concernentes a essa temática.

Tabela 1 – A responsabilidade social da organização

PROPOSIÇÕES	FREQUÊNCIA ABSOLUTA					QT	Dp	Cp	GCp [0-100]
	DF (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CF (5)				
1. Acredito que a implantação do PJe, de forma voluntária, tem promovido ações para	1	4	1	10	2	18	5,5	12,5	69,44

PROPOSIÇÕES	FREQUÊNCIA ABSOLUTA					QT	Dp	Cp	GCp [0-100]
	DF (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CF (5)				
promover bem-estar ao quadro de funcionários do TJPB.	1	4	1	10	2	18	5,5	12,5	69,44
Frequência relativa (%)	5,6	22,2	5,6	55,6	11,1	-	-	-	-
2. O Sistema PJe tem promovido a redução dos impactos negativos gerados ao meio ambiente, provenientes do uso de materiais de expediente.	0	0	1	7	10	18	0,5	17,5	97,22
Frequência relativa (%)	0	0	5,6	38,9	55,6	-	-	-	-
	6			30					83,33
	Dd			Cd					GCd

Legenda: DF (1): Discordo Fortemente, escore 1. D (2): Discordo, escore 2. I (3): Indeciso, escore 3. C (4): Concordo, escore 4. CF (5): Concordo Fortemente, escore 5. QT: Quantidade total de respondentes. Dp: Discordantes da proposição. Cp: Concordantes da proposição. GCp: Grau de concordância da proposição. Dd: Discordantes da dimensão. Cd: Concordantes da dimensão. GCd: Grau de concordância da dimensão.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A proposição 1 diz respeito à promoção de ações que, como decorrência natural da implantação do PJe, visam o bem-estar do quadro de funcionários do Tribunal de Justiça da Paraíba. Sobre esse assunto, a maioria dos servidores (66,7%, que corresponde a 12 indivíduos) concordou com a proposição, ou seja, acredita que a implantação do Sistema PJe tem buscado realizar ações em prol de uma melhor qualidade de vida para o colaborador, sendo que, desse montante, 11,1% (2 indivíduos) concordaram fortemente e 55,6% (10 indivíduos) apenas concordaram. Na condição de indecisos verificou-se o percentual de 5,6% (1 indivíduo), registrou-se, ainda, que 22,2% (4 indivíduos) discordaram da afirmação e 5,6% (1 indivíduo) discordaram fortemente. Com relação ao grau de concordância, verifica-se que esse é expresso pelo valor de 69,44.

A proposição 2 trata da redução dos impactos negativos gerados ao meio ambiente pelo Sistema PJe. A esse respeito, apenas 5,6% (1 indivíduo) consideraram não ter informações suficientes para julgar a proposição, enquanto 94,5% (17 indivíduos) concordaram com a afirmativa de que o Sistema PJe tem conseguido reduzir os impactos negativos gerados ao meio ambiente com o uso de materiais de expediente, sendo que 55,6% dos respondentes (10 indivíduos) concordaram fortemente e 38,9% (7 indivíduos) concordaram com tal afirmativa e nenhum respondente discordou da proposição.

O grau de concordância dessa proposição é muito forte, correspondendo ao valor de 97,22, o que significa que foram alcançados resultados excelentes acerca da sustentabilidade do meio ambiente em virtude da implantação do PJe, conforme indicativo no painel de resultados de pontuação clássica da CAF para o dito grau de concordância.

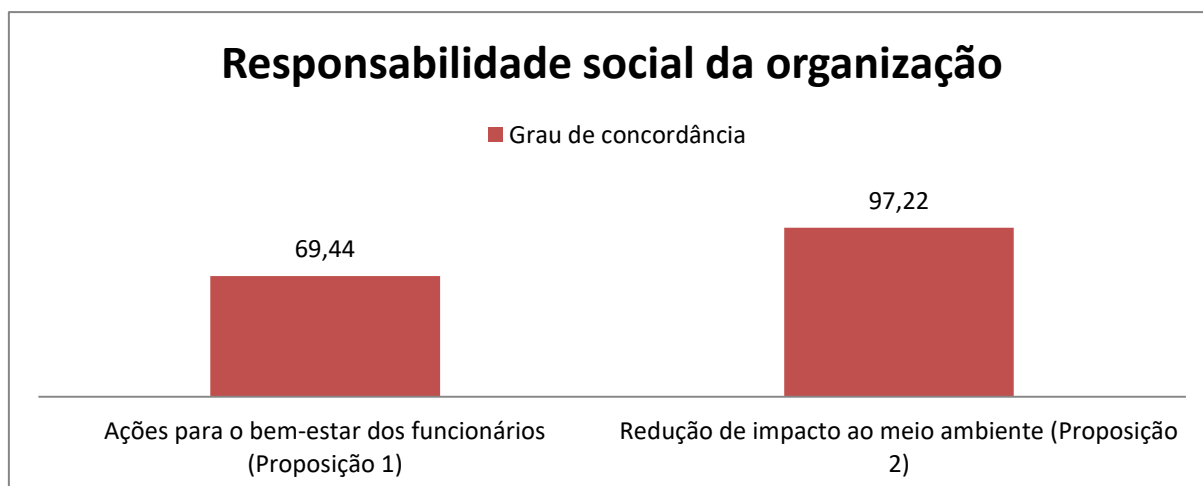
Além do mais, fazendo uma análise do grau de concordância na perspectiva da dimensão e não apenas de cada proposição separadamente, observa-se que o grau de concordância encontrado para a dimensão da responsabilidade social da organização é expresso pelo valor de 83,33, significando que, nessa temática, os resultados obtidos demonstram um progresso considerável da instituição, mas ainda há metas para serem alcançadas pela organização, é possível obter resultados ainda melhores.

Considerando ambas as proposições, percebe-se que a proposição 2 foi responsável pelo maior percentual de concordância da dimensão, enquanto a proposição 1, que trata das ações em prol do bem-estar do quadro de funcionários da instituição, teve o menor percentual de concordância, ou seja, essa rejeição demonstra que há dificuldades ou vícios que precisam ser sanados pela organização, para que haja maior efetividade na prestação das atividades de competência dos servidores.

Nesse caso, verifica-se a necessidade de melhor observar o princípio 5 de excelência para o setor público, que cuida do desenvolvimento e envolvimento das pessoas, e defende que o auxílio dos colaboradores precisa ser potencializado através do desenvolvimento e envolvimento dos mesmos.

Observe-se, no Gráfico 1, o grau de concordância de cada proposição para melhor compreender o comportamento de cada uma delas.

Gráfico 1 – Grau de concordância da responsabilidade social da organização



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Como mencionado, o grau de concordância da proposição 1, que trata das ações para o bem-estar do quadro de funcionários do TJPB, expressa que, embora o grau de concordância da dimensão evidencie um progresso considerável no que toca à responsabilidade social da organização, com relação à proposição 1 esse grau não reflete igualmente um progresso tão considerável, entendendo-se, com fundamento no ciclo PDCA do painel de meios da pontuação clássica da CAF, que seria o caso de rever os atos praticados pela instituição, para que a mesma possa avaliar se todas as ações empreendidas pelo PJe visando o bem-estar dos funcionários foram feitas de forma correta e perceber aquilo que precisa melhorar.

Por outro lado, o forte grau de concordância da proposição 2 pelos colaboradores, deixa claro que, com relação à diretriz geral que justifica a implantação do PJe – respeito à sustentabilidade ambiental – esta encontra-se visivelmente atendida pelo sistema, na opinião dos servidores.

5.1.2 Capacidade da gestão de topo e de nível intermediário

A segunda dimensão trata da percepção dos colaboradores quanto à gestão e aos sistemas de gestão, analisando a capacidade da gestão de topo e nível intermediário para conduzir a organização e comunicar internamente as ações, como será detalhado na Tabela 2.

Tabela 2 – Capacidade da gestão de topo e de nível intermediário

PROPOSIÇÕES	FREQUÊNCIA ABSOLUTA					QT	Dp	Cp	GCp [0-100]
	DF (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CF (5)				
3. O PJe disponibiliza modelos de atos processuais pré-formulados, visando a padronização dos atos processuais no Poder Judiciário.	4	7	0	7	0	18	11	7	38,89
Frequência relativa (%)	22,2	38,9	0	38,9	0	-	-	-	-
4. O TJPB faz pesquisa de opinião, pelo menos anualmente, entre os servidores, a fim de verificar se há dificuldade quanto à usabilidade do sistema.	13	3	1	1	0	18	16,5	1,5	8,33
Frequência relativa (%)	72,2	16,7	5,6	5,6	0	-	-	-	-
5. Os servidores têm	5	9	2	2	0	18	15	3	16,67

PROPOSIÇÕES	FREQUÊNCIA ABSOLUTA					QT	Dp	Cp	GCp [0-100]
	DF (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CF (5)				
conhecimento das metas traçadas para a implantação do Sistema PJe.	5	9	2	2	0	18	15	3	16,67
Frequência relativa (%)	27,8	50	11,1	11,1	0	-	-	-	-
6. Os servidores conhecem as razões que justificaram a implantação do PJe no TJPB.	2	4	3	6	3	18	7,5	10,5	58,33
Frequência relativa (%)	11,1	22,2	16,7	33,3	16,7	-	-	-	-
	50			22					30,55
	Dd			Cd					GCd

Legenda: DF (1): Discordo Fortemente, escore 1. D (2): Discordo, escore 2. I (3): Indeciso, escore 3. C (4): Concordo, escore 4. CF (5): Concordo Fortemente, escore 5. QT: Quantidade total de respondentes. Dp: Discordantes da proposição. Cp: Concordantes da proposição. GCp: Grau de concordância da proposição. Dd: Discordantes da dimensão. Cd: Concordantes da dimensão. GCd: Grau de concordância da dimensão.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A proposição 3 versa sobre a disponibilização pelo PJe de modelos de atos processuais pré-formulados, com o fim de alcançar a padronização dos atos processuais no âmbito de todo o Poder Judiciário. Acerca dessa afirmação, constatou-se o predomínio de discordância, pois 61,1% dos respondentes (11 indivíduos) discordaram da proposição, ou seja, não concordam que o Sistema PJe disponibiliza modelos de atos processuais visando promover a uniformização dos atos praticados no Poder Judiciário, sendo que 22,2% (4 indivíduos) discordam fortemente e 38,9% (7 indivíduos) apenas discordam. Não houve indecisos nem concordância forte para essa afirmação, e 38,9% (7 indivíduos) apenas concordaram com a proposição.

Quanto ao grau de concordância da proposição 3, constata-se que esse foi baixo, tendo alcançado o valor de 38,89, o que aponta ser essa matéria um fator de dificuldade para o avanço do Sistema PJe, bem como evidencia que o sistema processual eletrônico precisa desenvolver modelos de atos processuais para atingir a uniformidade da justiça e dar mais celeridade e dinamismo ao próprio sistema, pois, do modo como se encontra, segundo o painel de resultados da pontuação clássica da CAF, os resultados demonstram a estabilização do sistema e não o seu constante aperfeiçoamento.

A proposição 4 se refere à pesquisa de opinião feita, ao menos anualmente, pelo TJPB entre os servidores, com o fim de verificar se há dificuldade no uso do PJe. Para essa afirmação, o percentual de discordância foi quase unânime, tendo a discordância representado

88,9% dos respondentes (16 indivíduos), sendo que desses 72,2% (13 indivíduos) discordaram fortemente e 16,7% (3 indivíduos) apenas discordaram da afirmação. Outrossim, verificou-se o percentual de indecisos em 5,6% (1 indivíduo) e o percentual de concordantes da proposição também em 5,6% (1 indivíduo), não tendo qualquer respondente concordado fortemente com a proposição.

O grau de concordância para a proposição 4 foi de 8,33, apontando para a certeza de que a organização não tem a preocupação em verificar a opinião dos funcionários acerca das dificuldades que encontram no uso do sistema de processo eletrônico, e, com isso, a organização não tem informações necessárias disponíveis para realizar a adequação do PJe às demandas e obter uma maior efetividade da justiça, conforme indica o painel de resultados da pontuação clássica da CAF.

A proposição 5 diz respeito ao conhecimento que os servidores têm das metas traçadas para a implantação do PJe. Para essa proposição houve predomínio de discordância no percentual de 77,8% (14 indivíduos), sendo que 50% (9 indivíduos) discordaram apenas e 27,8% (5 indivíduos) discordaram fortemente da afirmação. Ademais, o percentual de indecisos foi de 11,1% (2 indivíduos), e o de concordantes igualmente foi de 11,1% (2 indivíduos), não tendo qualquer respondente escolhido a opção de concordância forte com a proposição.

Para essa proposição o grau de concordância foi de 16,67, o que demonstra que os servidores, em sua quase totalidade, não tomaram conhecimento das metas que foram traçadas para a implantação do Sistema PJe. Esse grau de concordância aponta para uma tendência negativa do sistema, como prevê o painel de resultados da pontuação clássica da CAF, porque resta claro que o PJe foi implantado sem que informações básicas acerca do mesmo tenham sido transmitidas àqueles que manuseiam o sistema diariamente.

A proposição 6 trata do conhecimento que os servidores dispõem acerca das razões que justificaram a implantação do PJe no TJPB. Sobre essa proposição verificou-se uma concordância regular, com o percentual de 50% dos respondentes, sendo que 16,7% (3 indivíduos) concordaram fortemente e 33,3% (6 indivíduos) apenas concordaram. Os indecisos compreendem o percentual de 16,7% (3 indivíduos), os discordantes representam 22,2% dos respondentes (4 indivíduos), e aqueles que discordaram fortemente da proposição somam 11,1% (2 indivíduos).

O grau de concordância para a proposição 6 foi de 58,33, o que demonstra uma leve tendência de melhoria, como indica o painel de resultados da pontuação clássica da CAF, na

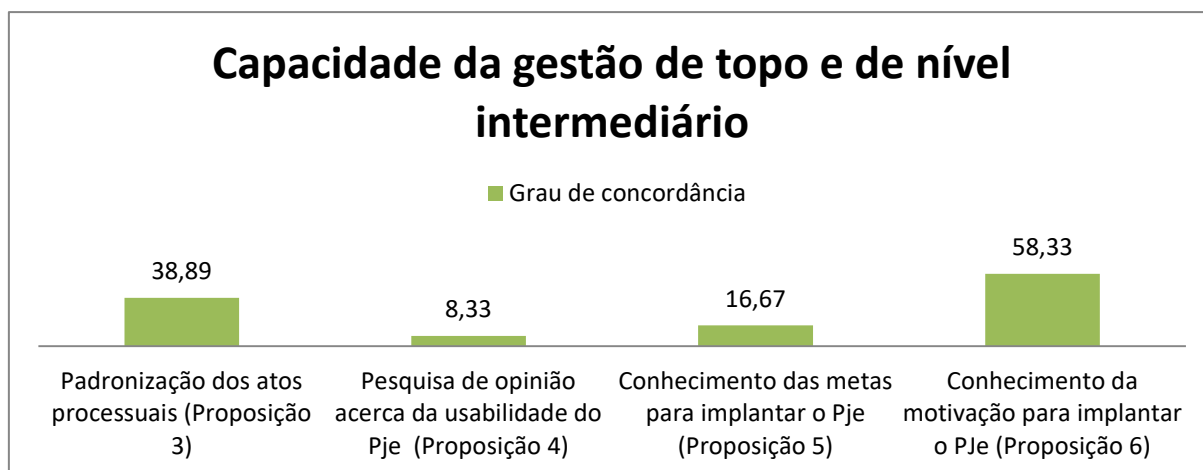
medida que alguns servidores têm conhecimento das razões que justificaram a implantação do PJe no TJPB.

Analizando o grau de concordância na perspectiva da dimensão como um todo, isto é, realizando o cálculo do grau de concordância a partir da soma de todas as respostas concordantes e discordantes das proposições, o que incluiu no somatório também a metade do número total de indecisos, chega-se à conclusão de que, com relação à capacidade da gestão de topo e de nível intermediário para conduzir a organização e comunicar internamente estas ações, o valor do grau de concordância é de 30,55, ou seja, predominou a discordância quanto à capacidade de gestão da instituição.

De acordo com a pontuação clássica do painel de resultados da CAF, o grau de concordância apresentado para a dimensão significa que há uma tendência negativa acerca da temática tratada.

Além disso, observando todas as proposições, percebe-se que a proposição 6 foi responsável pelo maior percentual de concordância da dimensão, e mesmo assim representa uma concordância fraca, enquanto a proposição 4, que versa sobre a pesquisa de opinião realizada pelo TJPB entre os servidores para tomar conhecimento das dificuldades enfrentadas por estes quanto ao uso do Sistema PJe, teve o percentual de concordância mais baixo da dimensão, no valor de 8,33, o que significa que a instituição não tem qualquer preocupação em tomar conhecimento das dificuldades enfrentadas pelos seus colaboradores, que, na condição de servidores, manuseiam o PJe, com vistas a promover o aperfeiçoamento da ferramenta e poder melhorar o desempenho dos funcionários. Veja-se adiante, no Gráfico 2, o grau de concordância de cada proposição para melhor visualizar o comportamento delas.

Gráfico 2 – Grau de concordância da capacidade da gestão de topo e de nível intermediário



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Como já comentado anteriormente, apenas o grau de concordância para a proposição 6, que trata do conhecimento das razões que justificaram a implantação do PJe, expressa certa concordância dentro da temática da capacidade da gestão de topo e de nível intermediário para conduzir a organização e comunicar internamente estas ações, no entanto, predomina o baixo grau de concordância, principalmente no tocante à pesquisa de opinião com os servidores acerca da dificuldade relativa à usabilidade do PJe.

Esse panorama evidencia que pouca ou nenhuma informação sobre a motivação e metas ligadas ao PJe foi transmitida aos servidores, bem como não há interesse da instituição em promover pesquisa de opinião sobre a usabilidade do sistema, o que contribui para dificultar a familiarização dos funcionários com o sistema. Além disso, resta indubitável a falta de empenho e interesse institucional na busca pela celeridade processual e uniformização dos atos judiciais, considerando-se o resultado da concordância para a proposição 3.

Por outro lado, o grau de concordância obtido com a proposição 4 significa, com fundamento no ciclo PDCA do painel de meios da pontuação clássica da CAF, que não foram realizadas ações nesta área, ou a organização não tem qualquer informação sobre a temática.

Diante do cenário apresentado para essa dimensão, é possível concluir que o TJPB precisa, urgentemente, promover as ações necessárias nessa área, para alcançar metas relevantes no intuito de atender as diretrizes gerais que justificaram a implantação do PJe, tais como a celeridade e a uniformidade dos atos processuais.

5.1.3 Divisão de tarefas e o sistema de avaliação das pessoas

A terceira dimensão trata da divisão de tarefas e do sistema de avaliação das pessoas, estando englobada ainda no âmbito maior da percepção da gestão e dos sistemas de gestão, pois se acredita que essa seja a temática principal que pode estar desencadeando todos os demais vícios apontados diretamente ao sistema do PJe. Sobre essa temática, segue a análise dos dados na Tabela 3, na qual foram elencadas as duas proposições formuladas para essa dimensão, como segue adiante.

Tabela 3 – Divisão de tarefas e o sistema de avaliação das pessoas

PROPOSIÇÕES	FREQUÊNCIA ABSOLUTA					QT	Dp	Cp	GCp [0-100]
	DF (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CF (5)				
7. As funções a serem desempenhadas pelos	4	2	1	9	2	18	6,5	11,5	63,89

PROPOSIÇÕES	FREQUÊNCIA ABSOLUTA					QT	Dp	Cp	GCp [0-100]
	DF (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CF (5)				
servidores são bem delimitadas pelo Sistema PJe.	4	2	1	9	2	18	6,5	11,5	63,89
Frequência relativa (%)	22,2	11,1	5,6	50	11,1	-	-	-	-
8. O PJe tornou mais fácil a avaliação de pessoal, no que concerne ao controle de atividades realizadas.	4	5	1	8	0	18	9,5	8,5	47,22
Frequência relativa (%)	22,2	27,8	5,6	44,4	0	-	-	-	-
	16			20					55,55
	Dd			Cd					GCd

Legenda: DF (1): Discordo Fortemente, escore 1. D (2): Discordo, escore 2. I (3): Indeciso, escore 3. C (4): Concordo, escore 4. CF (5): Concordo Fortemente, escore 5. QT: Quantidade total de respondentes. Dp: Discordantes da proposição. Cp: Concordantes da proposição. GCp: Grau de concordância da proposição. Dd: Discordantes da dimensão. Cd: Concordantes da dimensão. GCd: Grau de concordância da dimensão.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A proposição 7 contém a afirmação de que as funções a serem desempenhadas pelos servidores são bem delimitadas pelo Sistema PJe. Acerca de tal proposição, a maioria dos respondentes demonstrou concordância, tendo o percentual de concordância sido de 61,1% (11 indivíduos), sendo que 50% (9 indivíduos) foram os que apenas concordaram e 11,1% (2 indivíduos) os respondentes que concordaram fortemente. Por outro lado, houve apenas 5,6% de indecisão (1 indivíduo), 11,1% (2 indivíduos) apenas discordaram da afirmação, e 22,2% (4 indivíduos) discordaram fortemente.

O grau de concordância para a proposição 7 foi de 63,89, o que confirma que o PJe tem tornado as funções desempenhadas por cada servidor bem delimitadas no sistema, demonstrando que as metas relevantes sobre esse tema foram alcançadas, conforme correspondência com o painel dos resultados da pontuação clássica da CAF, o que facilita o desempenho e a produtividade de cada funcionário.

A proposição 8 afirma que o PJe tornou mais fácil a avaliação de pessoal, no que concerne ao controle de atividades realizadas. Como se observa na Tabela 3, essa afirmativa teve um grau de concordância baixo, tendo os concordantes apresentado o percentual de 44,4%(8 indivíduos) e nenhum respondente concordado fortemente com a proposição. Outrossim, verificou-se a presença de 5,6% (1 indivíduo) de indecisos, 27,8% (5 indivíduos) discordantes da proposição e 22,2% (4 indivíduos) respondentes que discordaram fortemente da proposição.

O grau de concordância para a proposição 8 foi de 47,22, o que demonstra que essa afirmação foi a responsável pelo grau de concordância da dimensão não ter sido tão representativo. Nesse caso, o grau de concordância evidencia que há uma tendência de estabilidade sobre a temática tratada, ou seja, não há previsão de mudanças acerca da facilitação da avaliação de pessoal pelo PJe, através do controle de atividades realizadas, como indica o painel dos resultados da pontuação clássica da CAF para esse grau de concordância.

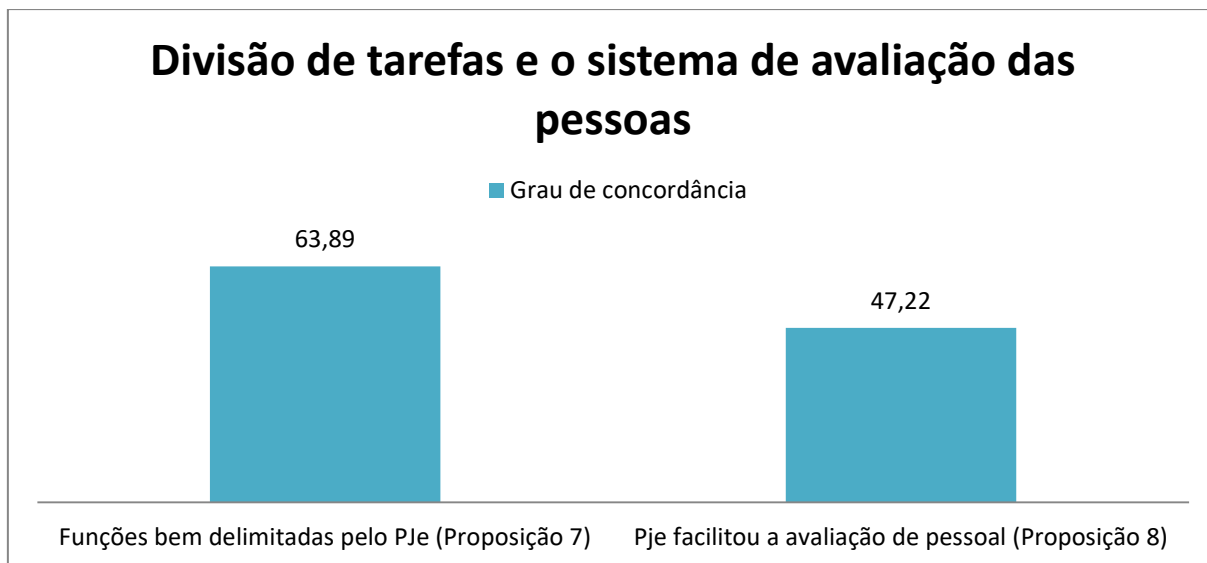
Por outro lado, para a dimensão 3, concernente à divisão de tarefas e o sistema de avaliação das pessoas, atribuiu-se o grau de concordância de 55,55, que demonstra uma leve tendência de melhoria nessa temática com a implantação do PJe, considerando o painel dos resultados da pontuação clássica da CAF.

Além disso, considerando ambas as proposições, fica visível que a proposição 7 foi responsável pelo maior percentual de concordância da dimensão, enquanto a proposição 8, que tratou da facilitação da avaliação de pessoal pelo PJe, com relação ao controle de atividades realizadas, teve o menor percentual de concordância, evidenciando que, apesar de o PJe tornar bem delimitadas as funções a serem desempenhadas, a avaliação de pessoal não foi facilitada, na concepção dos respondentes.

Acredita-se que esse resultado se deu porque uma avaliação de pessoal não se resume ao controle da quantidade de atividades realizadas nos processos, há muitas outras funções que são desempenhadas fora dos autos do processo, mas atinentes à função de servidor, como o trabalho desenvolvido com os malotes digitais e o atendimento pessoal no balcão, que devem integrar a avaliação de pessoal. Logo, enquanto não houver uma total integração do PJe com os demais sistemas e ações desenvolvidos pelos servidores, não haverá a facilitação da avaliação de pessoal, apenas uma parcela da avaliação seria facilitada.

Segue adiante o Gráfico 3, representativo do grau de concordância de cada proposição, para uma melhor visualização do comportamento das mesmas.

Gráfico 3 – Grau de concordância da divisão de tarefas e o sistema de avaliação de pessoas



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Constata-se que as funções a serem desempenhadas pelos servidores são bem delimitadas pelo PJe, isto é, a divisão de tarefas ocorre de forma dinâmica na concepção da maioria dos respondentes, mas como tal proposição não encontrou um grau muito forte de concordância, o resultado mostra que é satisfatória a delimitação das funções, e há possibilidade de se melhorar tal perspectiva, com o fim de facilitar a usabilidade do sistema pelos servidores, e, consequentemente, dar maior efetividade à justiça.

Lado outro, com relação à proposição 8, os resultados demonstraram que os respondentes, em sua maioria, entendem que o PJe não tem o condão de realizar a avaliação de pessoal de uma maneira mais prática e fácil. Nesse caso, com fundamento no ciclo PDCA do painel dos meios de pontuação clássica da CAF, haveria ações para serem executadas, com o fim de promover essa facilitação do controle.

No entanto, considerando a dimensão – que consiste na divisão de tarefas e sistema de avaliação das pessoas – os respondentes, em sua maioria, conseguem vislumbrar o poder de controle advindo do PJe, que é salutar, pois facilita o desempenho e a produtividade de cada funcionário, bem como promove maior transparência na realização dos atos processuais, sendo mais uma característica corroborando para o dinamismo do sistema.

5.1.4 Abordagem da organização face às mudanças e às inovações

A quarta dimensão diz respeito à abordagem da instituição diante das mudanças e inovações. Ela é composta por quatro proposições, que são indicadas na Tabela 4.

Tabela 4 – Abordagem face às mudanças e inovações

PROPOSIÇÕES	FREQUÊNCIA ABSOLUTA					QT	Dp	Cp	GCp [0-100]
	DF (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CF (5)				
9. Com a implantação do Sistema PJe foram criadas ou atribuídas novas competências aos servidores, o que tem reduzido sua capacidade de prestar um serviço mais célere à população.	7	7	0	3	1	18	14	4	22,22
Frequência relativa (%)	38,9	38,9	0	16,7	5,6	-	-	-	-
10. Após a virtualização dos processos, houve o aprimoramento das formas de comunicação entre as repartições públicas, especialmente tendo sido facilitado o intercâmbio de ações entre os diversos órgãos do Judiciário.	4	6	2	4	2	18	11	7	38,89
Frequência relativa (%)	22,2	33,3	11,1	22,2	11,1	-	-	-	-
11. O TJPB tem dado o suporte de Tecnologia da Informação necessário às mudanças e inovações ocorridas com a implantação do PJe.	3	7	2	6	0	18	11	7	38,89
Frequência relativa (%)	16,7	38,9	11,1	33,3	0	-	-	-	-
12. Com a implantação do PJe, a economia de recursos nas varas cíveis é evidente.	1	6	3	7	1	18	8,5	9,5	52,78
Frequência relativa (%)	5,6	33,3	16,7	38,9	5,6	-	-	-	-
	44,5			27,5					38,19
	Dd			Cd					GCd

Legenda: DF (1): Discordo Fortemente, escore 1. D (2): Discordo, escore 2. I (3): Indeciso, escore 3. C (4): Concordo, escore 4. CF (5): Concordo Fortemente, escore 5. QT: Quantidade total de respondentes. Dp: Discordantes da proposição. Cp: Concordantes da proposição. GCp: Grau de concordância da proposição. Dd: Discordantes da dimensão. Cd: Concordantes da dimensão. GCd: Grau de concordância da dimensão.
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A proposição 9 versa sobre a possível redução da prestação de serviço de forma mais célere em decorrência da criação ou atribuição de novas competências aos servidores, com a implantação do PJe. A esse respeito, os resultados demonstram que, quase à unanimidade, os respondentes discordaram de tal proposição, tendo a discordância atingido o percentual de 77,8% (14 indivíduos) dos participantes da pesquisa, sendo que metade deles (38,9% - 7 indivíduos) apenas discordaram e a outra metade (38,9% - 7 indivíduos) discordaram fortemente. Não houve indecisos para essa afirmação, 16,7% (3 indivíduos) apenas concordaram com a proposição e 5,6% (1 indivíduo) concordaram fortemente.

Quanto ao grau de concordância da proposição 9, esse é expresso pelo valor de 22,22, o que significa dizer que os servidores não verificaram prejuízo à celeridade processual com a criação de novas competências pelo PJe.

A proposição 10 afirma que, com a virtualização dos processos, houve o aprimoramento das formas de comunicação entre as repartições públicas, o que facilitou o intercâmbio de ações entre os entes do Poder Judiciário. Igualmente para essa proposição houve predomínio da discordância, que atingiu o percentual de 55,6% (10 indivíduos) dos respondentes, sendo que 22,2% (4 indivíduos) discordaram fortemente e 33,3% (6 indivíduos) apenas discordaram. Observou-se, ainda, que o percentual de indecisos foi de 11,1% (2 indivíduos), 22,2% (4 indivíduos) concordaram com a proposição e 11,1% (2 indivíduos) concordaram fortemente.

O grau de concordância da proposição 10 foi de 38,89, ou seja, se entende que o PJe não facilitou o intercâmbio entre os diversos órgãos do Judiciário, demonstrando uma tendência à estabilização do tema nesse aspecto, o que contraria a busca pela uniformização dos atos e interoperabilidade das ações entre os Tribunais.

A proposição 11 diz respeito ao suporte de tecnologia de informação que tem sido dado pelo TJPB como decorrência necessária às mudanças e inovações ocorridas com a implantação do PJe. Para essa proposição houve predomínio de discordância, a qual atingiu o valor percentual de 55,6% (10 indivíduos), sendo que 16,7% (3 indivíduos) discordaram fortemente e 38,9% (7 indivíduos) apenas discordaram da proposição. O número de indecisos foi de 11,1% (2 indivíduos), e 33,3% (6 indivíduos) apenas concordaram com a afirmação, tendo o índice de concordância forte inexistido.

O grau de concordância da proposição 11 foi de 38,89, o que significa dizer que o TJPB não tem dado o suporte de Tecnologia da Informação necessário às mudanças e inovações ocorridas com a implantação do PJe. Esse grau de concordância, do mesmo modo como o grau da proposição 10, evidencia a tendência à estabilização da instituição no que se refere ao trato desse tema, o que é bastante prejudicial e até impeditivo ao aperfeiçoamento do sistema de processo eletrônico e ao desempenho dos servidores.

A proposição 12 trata da economia de recursos nas varas cíveis com a implantação do PJe. Para essa afirmação, verificou-se uma tênue predominância da concordância, em comparação com os discordantes, cujo valor percentual foi de 44,5% (8 indivíduos), sendo que apenas 5,6% (1 indivíduo) concordaram fortemente e 38,9% (7 indivíduos) concordaram fortemente. Constatou-se, também, o percentual de 16,7% (3 indivíduos) de indecisos, 33,3% (6 indivíduos) discordaram da proposição e apenas 5,6% (1 indivíduo) discordaram fortemente.

O grau de concordância da proposição 12 foi de 52,78, o que permite dizer que a economia de recursos nas varas cíveis tem sido evidente para a maioria dos servidores, com a implantação do PJe, no entanto, diante do percentual de indecisos e discordantes, é crível que essa economia não encontra-se tão evidente como o sistema de processo eletrônico almeja como diretriz geral que justificou sua implantação, talvez em razão de ainda existirem processos físicos em andamento nas varas cíveis.

Com relação ao grau de concordância da dimensão, que trata da abordagem da organização face às mudanças e inovações, o valor encontrado foi de 38,19, ou seja, apenas algumas metas relevantes foram alcançadas, segundo os níveis de pontuação do painel de resultados de pontuação clássica, tais como a celeridade na prestação do serviço, diante do aumento das competências dos servidores com a implantação do PJe, e a economia de recursos nas varas cíveis após o PJe.

Analisando todas as proposições formuladas para essa dimensão, verifica-se que a proposição 12 foi responsável pelo maior percentual de concordância da dimensão, enquanto que as proposições 10 e 11 obtiveram o mesmo grau de concordância, considerado baixo, o que demonstra que, em relação ao intercâmbio de ações entre os diversos órgãos do Poder Judiciário e ao suporte de Tecnologia da Informação dado pelo TJPB, há necessidade de serem implementadas ações no intuito de promover essas duas atividades, as quais se constituem em diretrizes gerais justificadoras da implantação do PJe.

Para melhor visualização do grau de concordância de cada proposição e suas comparações, segue o Gráfico 4.

Gráfico 4 – Grau de concordância face às mudanças e inovações



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

É perceptível que o grau de concordância mais baixo encontra-se na proposição 9, todavia, nesse caso específico, o baixo grau de concordância significa que, embora o PJe tenha dado novas competências aos servidores, não causou prejuízos à celeridade processual, logo, o baixo grau de concordância para essa afirmação tem um cunho positivo, razão pela qual considera-se importante a avaliação das outras proposições que indicam o segundo grau de concordância mais baixo – as proposições 10 e 11.

O grau de concordância das proposições 10 e 11 evidencia que não houve uma maior interoperabilidade entre os órgãos do Judiciário e o TJPB não tem fornecido o suporte de Tecnologia de Informação necessário após a implantação do PJe, apesar de em relação à celeridade processual e economia de recursos ter restado evidente a tendência de melhoria na organização, o que leva a concluir, com base no ciclo PDCA do painel de meios da pontuação clássica da CAF, que devem ser executadas ações visando obter a facilitação da interação de comunicação entre os tribunais e fornecer o suporte de informática necessário diante das mudanças e inovações advindas com a implantação do PJe.

5.1.5 Percepção das condições de trabalho

A quinta dimensão é responsável por fazer um estudo acerca do clima de trabalho e cultura organizacional, bem como sobre a organização do local de trabalho e respectivas condições ambientais nas varas cíveis objeto dessa pesquisa. Para tanto, foram formuladas quatro proposições, as quais se encontram descritas e analisadas na Tabela 5 adiante.

Tabela 5 – Percepção das condições de trabalho

PROPOSIÇÕES	FREQUÊNCIA ABSOLUTA					QT	Dp	Cp	GCp [0-100]
	DF (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CF (5)				
13. O ambiente de trabalho desenvolvido com a implantação do PJe é apto a estimular a troca de conhecimento, pois nunca há conflitos pessoais no local de trabalho, os servidores procuram sanar as dúvidas porventura existentes entre os colegas acerca do sistema eletrônico, e isso não causa qualquer desconforto ou irritação entre os servidores.	0	9	0	6	3	18	9	9	50
Frequência relativa (%)	0	50	0	33,3	16,7	-	-	-	-
14. O Sistema PJe não tem estimulado a competitividade entre os servidores.	4	5	1	7	1	18	9,5	8,5	47,22
Frequência relativa (%)	22,2	27,8	5,6	38,9	5,6	-	-	-	-
15. O PJe tem facilitado a cooperação entre os departamentos e as unidades judiciárias a nível, inclusive, nacional e não apenas local.	2	5	4	6	1	18	9	9	50
Frequência relativa (%)	11,1	27,8	22,2	33,3	5,6	-	-	-	-
16. As condições como o Sistema PJe encontra-se disponível aos servidores favorece o	1	10	1	6	0	18	11,5	6,5	36,11

PROPOSIÇÕES	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA					QT	Dp	Cp	GCp [0-100]
	DF (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CF (5)				
desenvolvimento das atividades de forma prazerosa e eficiente.	1	10	1	6	0	18	11,5	6,5	36,11
Frequência relativa (%)	5,6	55,6	5,6	33,3	0	-	-	-	-
	39			33					45,83
	Dd			Cd					GCd

Legenda: DF (1): Discordo Fortemente, escore 1. D (2): Discordo, escore 2. I (3): Indeciso, escore 3. C (4): Concordo, escore 4. CF (5): Concordo Fortemente, escore 5. QT: Quantidade total de respondentes. Dp: Discordantes da proposição. Cp: Concordantes da proposição. GCp: Grau de concordância da proposição. Dd: Discordantes da dimensão. Cd: Concordantes da dimensão. GCd: Grau de concordância da dimensão.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A proposição 13 versa sobre o ambiente de trabalho, afirmando que este foi desenvolvido com a implantação do PJe de modo a estimular a troca de conhecimento entre os servidores, e nunca gera conflitos interpessoais no local de trabalho. Para essa proposição constatou-se que nenhum respondente discordou fortemente, 50% dos respondentes (9 indivíduos) apenas discordaram, não houve indecisos, 33,3% (6 indivíduos) apenas concordaram com a proposição e 16,7% (3 indivíduos) concordaram fortemente.

Nesse caso, resta evidente que o número de concordância e discordância foi o mesmo, no percentual de 50%, tendo o grau de concordância sido expresso pelo valor de 50. Segundo o painel dos resultados de pontuação clássica da CAF, esse montante demonstra uma tendência estável, significando que apenas algumas metas relevantes para a organização foram alcançadas. Ou seja, o ambiente de trabalho não se encontra na melhor situação desejada, mas corresponde a um lugar em que se observa a possibilidade de desenvolvimento razoável do trabalho e das funções pelos servidores.

A proposição 14 corresponde à afirmação de que o PJe não estimula a competitividade entre os colaboradores. Para essa afirmação, verificou-se uma discordância de 50% (9 indivíduos), sendo que 22,2% dos respondentes (4 indivíduos) discordaram fortemente e 27,8% (5 indivíduos) apenas discordaram da proposição. Além disso, houve 5,6% de indecisos (1 indivíduo), 38,9% (7 indivíduos) concordaram com a afirmação e 5,6% (1 indivíduo) concordaram fortemente com a proposição.

Essa proposição obteve o grau de concordância de 47,22, o que significa, conforme o disposto no painel dos resultados da pontuação clássica da CAF, que há uma tendência estável acerca desse tema, isto é, a competitividade não é estimulada o quanto deveria pelo Sistema PJe.

Para o presidente do IBC (Instituto Brasileiro de Coaching), José Roberto Marques, a competitividade dos colaboradores fomenta o crescimento da instituição, pois ela introduz maior capacidade de inovação para os servidores. A competitividade não gera prejuízos para o ambiente laboral, por isso, ela deve ser mais estimulada, porque, desse modo, a organização poderá ter colaboradores inovadores e rápidos, além de um ambiente de trabalho saudável.

A proposição 15 afirma que o PJe tem facilitado a cooperação entre os departamentos e as unidades judiciárias a nível nacional e não apenas local. Para essa proposição, constatou-se a concordância em 38,9% dos respondentes (7 indivíduos), sendo que 5,6% (1 indivíduo) concordaram fortemente e 33,3% (6 indivíduos) apenas concordaram. Outrossim, o percentual de indecisos foi de 22,2% (4 indivíduos), 27,8% (5 indivíduos) apenas discordaram da afirmação, e 11,1% (2 indivíduos) discordaram fortemente.

Como é perceptível, houve a mesma proporcionalidade de discordância e concordância para a proposição 15, ambas no valor percentual de 38,9%. O grau de concordância foi expresso pelo valor de 50, que, conforme o painel dos resultados de pontuação clássica da CAF, representa uma tendência à estabilidade dessa matéria, significando que apenas algumas metas relevantes para a organização foram alcançadas. Ou seja, pelo resultado encontrado, é possível dizer que a cooperação entre os tribunais não tem sido facilitada pelo PJe na proporção que deveria e se esperava, considerando tratar-se a maior interoperabilidade dos entes do Poder Judiciário de uma diretriz geral que justificou a implantação do PJe.

A proposição 16 diz que as condições como o PJe é disponibilizado aos servidores favorece o desenvolvimento das atividades de forma prazerosa e eficiente. Para essa afirmação, verificou-se o predomínio da discordância, cujo valor percentual foi de 61,1% (11 indivíduos), sendo que 5,6% (1 indivíduo) discordaram fortemente e 55,6% (10 indivíduos) apenas discordaram da proposição. Observou-se, também, um percentual de 5,6% (1 indivíduo) de indecisos, e 33,3% dos respondentes (6 indivíduos) concordaram com a afirmação, não tendo sido constatada qualquer concordância forte para essa proposição.

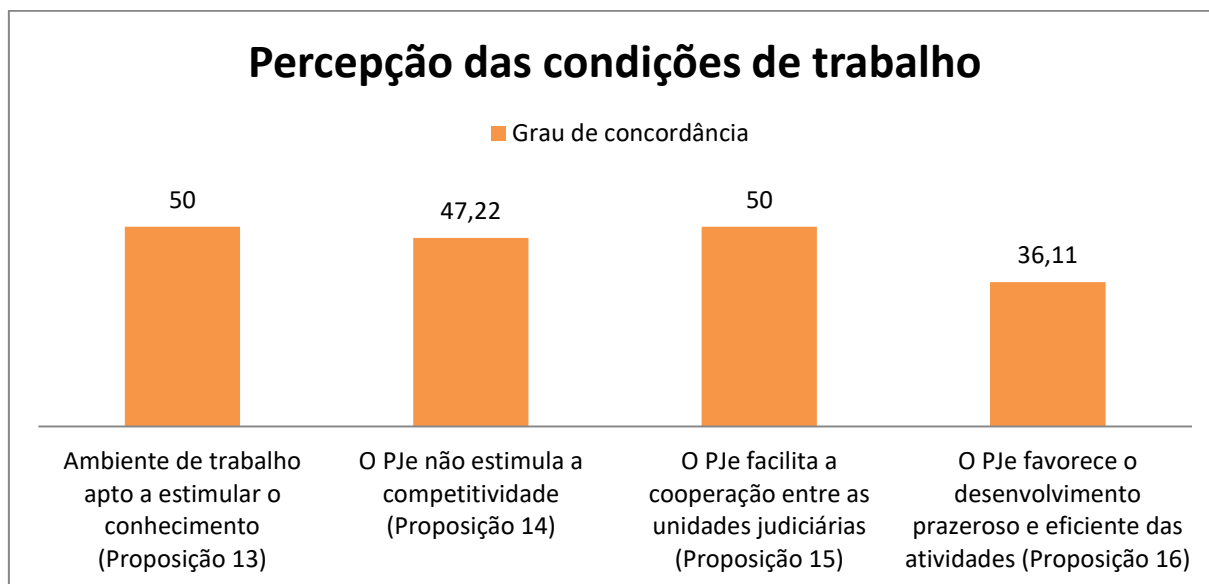
O grau de concordância foi expresso no valor de 36,11, o que significa, com base no painel dos resultados de pontuação clássica da CAF, que há uma tendência estável, sendo que, pela baixa concordância, se evidencia quase uma tendência negativa com relação às condições do ambiente de trabalho. Os resultados indicam não estar o PJe, da forma como se encontra disponível aos servidores para manuseio, contribuindo para promover eficiência na realização das atividades laborais.

Por outro lado, considerando o grau de concordância obtido para a dimensão 5, expresso pelo valor de 45,83, pode-se concluir que, acerca da percepção das condições de trabalho, há uma tendência estável, o que não condiz com a situação de uma organização que tem empreendido tecnologia, com a implantação do PJe, visando obter inovação, pois a inovação está intimamente imbricada às relações firmadas entre os colaboradores em um contexto favorável, isto é, em um ambiente de trabalho adequado, que estimule o prazer na execução do trabalho.

Além disso, considerando as quatro proposições estabelecidas para essa dimensão, constata-se que as proposições 13 e 15 foram responsáveis pelo maior percentual de concordância da dimensão, enquanto a proposição 16, que trata das condições de usabilidade do PJe disponibilizadas aos servidores para favorecer o desenvolvimento de forma prazerosa e eficiente das atividades, teve o menor percentual de concordância, o que deixa claro o descontentamento dos colaboradores com o formato do PJe no que concerne à usabilidade, não estando o mesmo a favorecer o desenvolvimento das atividades com mais eficiência.

Para ilustrar o que foi dito acima sobre os graus de concordância das proposições que integram essa dimensão, segue o Gráfico 5.

Gráfico 5 – Grau de concordância da percepção das condições de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Como já indicado acima, o grau de concordância da proposição 16, que analisa se as condições em que o PJe encontra-se disponibilizado favorecem a realização das atividades com prazer e eficiência, indica que apenas algumas metas relevantes foram alcançadas, mas

há uma tendência estável, indicando que, conforme o ciclo de PDCA do painel de meios da pontuação clássica da CAF, existem ações que precisam ser implementadas para melhorar os resultados obtidos e proporcionar as condições necessárias à promoção de maior eficiência na execução das tarefas laborativas pelos servidores.

Ademais, o grau de concordância obtido nas proposições 13 e 15 igualmente não demonstra um resultado satisfatório quanto ao ambiente de trabalho desenvolvido com a implantação do PJe e à cooperação que deveria ser extensa entre as unidades judiciárias, já que consiste em uma diretriz geral que embasou a implantação do PJe no Poder Judiciário.

5.1.6 Percepção do desenvolvimento da carreira e das capacidades

Para essa dimensão formulou-se apenas uma proposição, que trata da promoção de cursos de aperfeiçoamento com regularidade e acessibilidade pelo TJPB aos servidores, visando a melhor operacionalização do sistema PJe pelos mesmos, cuja análise segue na Tabela 6.

Tabela 6 – Acesso e qualidade da formação oferecida aos colaboradores

PROPOSIÇÃO	FREQUÊNCIA ABSOLUTA					QT	Dp	Cp	GCp [0-100]
	DF (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CF (5)				
17. São promovidos cursos de aperfeiçoamento com regularidade e acessibilidade pelo TJPB aos servidores, visando prepará-los para melhor operacionalizar o sistema eletrônico PJe.	8	9	1	0	0	18	17,5	0,5	2,78
Frequência relativa (%)	44,4	50	5,6	0	0	-	-	-	-
	17,5			0,5					2,78
	Dd			Cd					GCd

Legenda: DF (1): Discordo Fortemente, escore 1. D (2): Discordo, escore 2. I (3): Indeciso, escore 3. C (4): Concordo, escore 4. CF (5): Concordo Fortemente, escore 5. QT: Quantidade total de respondentes. Dp: Discordantes da proposição. Cp: Concordantes da proposição. GCp: Grau de concordância da proposição. Dd: Discordantes da dimensão. Cd: Concordantes da dimensão. GCd: Grau de concordância da dimensão.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A proposição 17, que versa sobre a promoção de cursos de aperfeiçoamento pelo TJPB de modo regular e acessível aos servidores visando torná-los preparados para o melhor desempenho operacional do PJe, teve quase à unanimidade de discordância da proposição,

tendo o percentual sido de 94,4% (17 indivíduos), sendo que 44,4% respondentes (8 indivíduos) discordaram fortemente e 50% (9 indivíduos) apenas discordaram da afirmação. Além disso, constatou-se que 5,6% (1 indivíduo) foi o percentual de indecisos e não houve qualquer concordante com a proposição.

O grau de concordância foi expresso pelo valor de 2,78, que corresponde, no painel dos resultados da pontuação clássica da CAF, à total ausência de ações por parte da organização. Nessa situação, o ciclo PDCA do painel dos meios da pontuação clássica da CAF entende que qualquer informação existente por parte da instituição no sentido de promover os mencionados cursos não tem qualquer expressão, ou, diante dos resultados obtidos, é mais provável que o TJPB não possua ações nessa área.

Para bem ilustrar a desproporção entre a concordância e discordância apresentadas pelos servidores participantes da pesquisa com a proposição 17, segue o Gráfico 6.

Gráfico 6 – Percepção do desenvolvimento da carreira e das capacidades



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Nesse caso, resta indubitável que o Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba não tem promovido cursos de aperfeiçoamento com regularidade e de forma ampla e acessível aos servidores sobre a operacionalização do PJe, o que demonstra o total desinteresse da instituição no desenvolvimento daqueles que poderiam contribuir sobremaneira para a promoção de uma justiça mais célere e mais efetiva.

5.1.7 Indicadores relativos à motivação e envolvimento

A sétima dimensão, que diz respeito aos indicadores relativos à motivação e ao envolvimento dos colaboradores com a instituição e em relação ao Sistema PJe, subdivide-se em duas proposições, como será indicado a seguir na Tabela 7.

Tabela 7 – Indicadores sobre motivação e envolvimento dos servidores

PROPOSIÇÕES	FREQUÊNCIA ABSOLUTA					QT	Dp	Cp	GCp [0-100]
	DF (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CF (5)				
18. O TJPB concede a todos os servidores um grau de abertura que possibilita aos mesmos discutir e informar a instituição acerca das dificuldades encontradas com o uso do PJe.	4	8	1	5	0	18	12,5	5,5	30,56
Frequência relativa (%)	22,2	44,4	5,6	27,8	0	-	-	-	-
19. O Sistema PJe tem possibilitado maior agilidade na prestação jurisdicional, em comparação aos processos físicos, o que é um fator motivacional para os servidores.	0	1	2	11	4	18	2	16	88,89
Frequência relativa (%)	0	5,6	11,1	61,1	22,2	-	-	-	-
	14,5			21,5					59,72
	Dd			Cd					GCd

Legenda: DF (1): Discordo Fortemente, escore 1. D (2): Discordo, escore 2. I (3): Indeciso, escore 3. C (4): Concordo, escore 4. CF (5): Concordo Fortemente, escore 5. QT: Quantidade total de respondentes. Dp: Discordantes da proposição. Cp: Concordantes da proposição. GCp: Grau de concordância da proposição. Dd: Discordantes da dimensão. Cd: Concordantes da dimensão. GCd: Grau de concordância da dimensão.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A proposição 18, que dispõe sobre o envolvimento concedido pelo TJPB aos servidores para estes discutirem e informar a instituição acerca das dificuldades encontradas com a utilização do Sistema PJe, teve 66,7% (12 indivíduos) de discordância da afirmação, sendo que 22,2% (4 indivíduos) discordaram fortemente e 44,4% (8 indivíduos) apenas discordaram da proposição. Ademais, o percentual de indecisos foi de 5,6% (1 indivíduo) e

27,8% (5 indivíduos) apenas concordaram com a proposição, não tendo havido respondentes concordando fortemente com a afirmação.

Para essa proposição, o grau de concordância obtido foi de 30,56, significando, segundo o painel dos resultados da pontuação clássica da CAF, que há tendência à estabilidade do resultado obtido, ou seja, não há perspectivas ou interesse da organização em possibilitar a comunicação com os servidores acerca das dificuldades encontradas com o uso do PJe. É óbvio que tal atitude demonstra o quanto a forma de administrar o sistema eletrônico de processos do TJPB tem causado um entrave ao melhor desempenho dos seus colaboradores, sendo uma barreira à obtenção dos resultados almejados com a implantação do PJe, tais como a celeridade e efetividade da justiça.

A proposição 19 trata da maior agilidade que o PJe tem gerado na prestação jurisdicional, se comparado aos processos físicos, o que consiste em um fator motivacional para os servidores. Para essa proposição, constatou-se que apenas 5,6% dos respondentes (1 indivíduo) discordaram da afirmação, não houve qualquer discordância forte, 11,1% (2 indivíduos) se apresentaram como indecisos, 61,1% (11 indivíduos) concordaram com a proposição e 22,2% (4 indivíduos) concordaram fortemente.

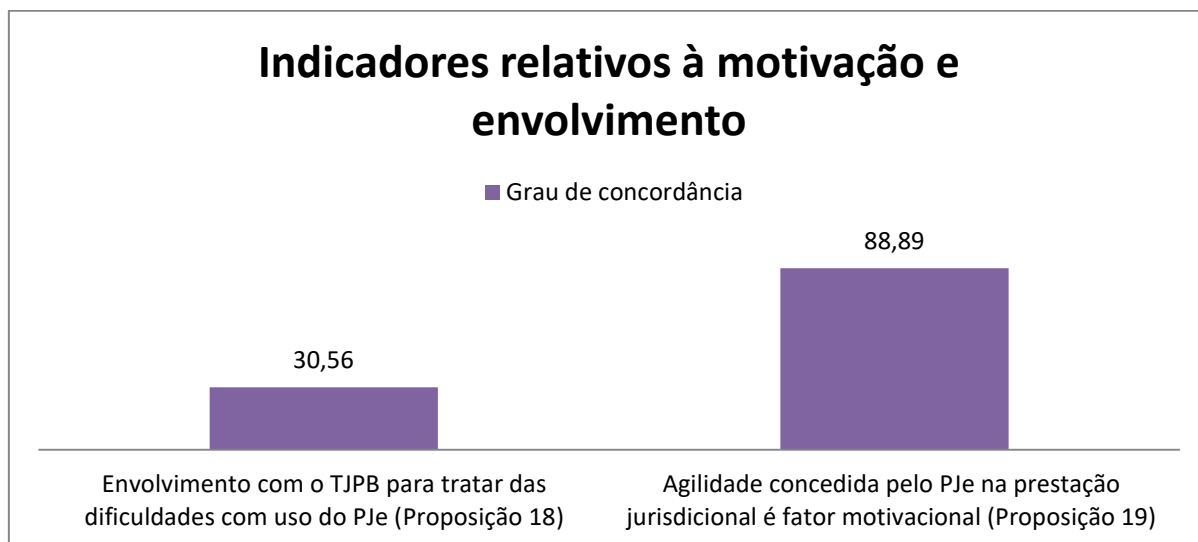
Para essa proposição, o grau de concordância foi bastante elevado, no valor de 88,89, demonstrando que o Sistema PJe em si é apto a promover a celeridade processual, em comparação à sistemática dos processos físicos. De acordo com o painel dos resultados da pontuação clássica da CAF, esse montante demonstra um progresso considerável do PJe em comparação ao andamento dos processos físicos, sendo esse um fator de motivação para os colaboradores, o que, como já dissertado anteriormente, corresponde a um estímulo para se promover inovação e melhores resultados continuamente.

Ademais, percebe-se que o grau de concordância encontrado para a dimensão dos indicadores relativos à motivação e envolvimento dos servidores é expresso pelo montante de 59,72, significando que, no ponto de vista geral dessa dimensão, há uma tendência de melhoria, conforme previsto nos níveis do painel de resultados da pontuação clássica da CAF.

No entanto, como já analisado acima, a proposição 19 foi a responsável pelo maior percentual de concordância da dimensão, enquanto a proposição 18, que corresponde ao envolvimento que é dado pelo TJPB ao servidor para discutir e informar acerca dos entraves encontrados com o uso do PJe, teve o menor percentual de concordância, ou seja, essa rejeição comprova que as tratativas com a instituição sobre o PJe não tem sido realizadas do modo como se espera e é necessário para a obtenção dos melhores resultados.

O Gráfico 7 apresenta o grau de concordância de cada proposição para melhor visualização da distinção entre os valores obtidos com a pesquisa.

Gráfico 7 – Grau de concordância da motivação e envolvimento dos servidores



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Como resta evidenciado, o grau de concordância da proposição 18, visto em seu contexto individual, indica uma tendência negativa com relação ao envolvimento entre o servidor e o TJPB para tratar das dificuldades encontradas com o uso do PJe, significando, conforme ciclo PDCA do painel dos meios da pontuação clássica da CAF, que é preciso planejar ações nessa área, ou seja, o TJPB tem que promover esse envolvimento com os colaboradores, para que estes consigam desenvolver o seu potencial no PJe.

Ademais, o forte grau de concordância da proposição 19 pelos servidores evidencia que, com relação à diretriz geral que justificou a implantação do PJe – maior celeridade – esta tem sido atendida pelo sistema virtualizado de processos, na opinião dos respondentes, contudo, como já analisado em momentos anteriores da pesquisa, o TJPB não tem se esforçado ou sequer mostrado preocupação para garantir ainda mais celeridade e efetividade.

5.1.8 Nível de utilização das tecnologias de informação e comunicação

A oitava dimensão é composta pela proposição 20, a qual trata do nível de conhecimento que os servidores já tinham acerca de Tecnologia da Informação e sobre como promover sua governança antes da implantação do PJe, como será delineado na Tabela 8.

Tabela 8 – Nível de conhecimento acerca de TI e sua governança antes do PJe

PROPOSIÇÃO	FREQUÊNCIA ABSOLUTA					QT	Dp	Cp	GCp [0-100]
	DF (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CF (5)				
20. Antes mesmo da chegada do PJe, eu já tinha conhecimento acerca de TI e sobre como promover sua governança.	3	8	0	4	3	18	11	7	38,89
Frequência relativa (%)	16,7	44,4	0	22,2	16,7	-	-	-	-
	11			7					38,89
	Dd			Cd					GCd

Legenda: DF (1): Discordo Fortemente, escore 1. D (2): Discordo, escore 2. I (3): Indeciso, escore 3. C (4): Concordo, escore 4. CF (5): Concordo Fortemente, escore 5. QT: Quantidade total de respondentes. Dp: Discordantes da proposição. Cp: Concordantes da proposição. GCp: Grau de concordância da proposição. Dd: Discordantes da dimensão. Cd: Concordantes da dimensão. GCd: Grau de concordância da dimensão.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A proposição 20, que trata do conhecimento sobre tecnologia da informação e sua governança pelos servidores antes da implantação do PJe, apresentou um percentual de discordância de 61,1% (11 indivíduos), sendo 16,7% (3 indivíduos) corresponde aos respondentes que discordaram fortemente e 44,4% (8 indivíduos) o percentual dos respondentes que apenas discordaram da proposição. Lado outro, não houve percentual de indecisos, 22,2% dos participantes (4 indivíduos) apenas concordaram com a afirmação e 16,7%(3 indivíduos) concordaram fortemente.

Para essa proposição, o grau de concordância obtido foi de 38,89, o que significa que há uma tendência estável quanto ao tema analisado, segundo consta no painel dos resultados da pontuação clássica da CAF. Ademais, considerando o ciclo PDCA do painel dos meios da pontuação clássica da CAF, esse grau de concordância significa que ações precisam ser executadas no sentido de melhorar esse resultado, pois se acredita que o domínio do conhecimento razoável de informática vai reduzir as dificuldades encontradas no manuseio do processo eletrônico.

5.1.9 Indicadores relativos à capacidade das pessoas para lidar com cidadãos e responder suas necessidades

A nona dimensão é composta apenas pela proposição 21, que diz respeito à afirmação de que os usuários estão satisfeitos com o atendimento prestado pelos servidores após a implantação do PJe, como será detalhado na Tabela 9.

Tabela 9 – Capacidade para lidar com cidadãos e responder suas necessidades

PROPOSIÇÃO	FREQUÊNCIA ABSOLUTA					QT	Dp	Cp	GCp [0-100]
	DF (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CF (5)				
21. Os usuários estão satisfeitos com o atendimento prestado pelos servidores após a implantação do PJe.	1	5	6	6	0	18	9	9	50
Frequência relativa (%)	5,6	27,8	33,3	33,3	0	-	-	-	-
	9			9					50
	Dd			Cd					GCd

Legenda: DF (1): Discordo Fortemente, escore 1. D (2): Discordo, escore 2. I (3): Indeciso, escore 3. C (4): Concordo, escore 4. CF (5): Concordo Fortemente, escore 5. QT: Quantidade total de respondentes. Dp: Discordantes da proposição. Cp: Concordantes da proposição. GCp: Grau de concordância da proposição. Dd: Discordantes da dimensão. Cd: Concordantes da dimensão. GCd: Grau de concordância da dimensão.

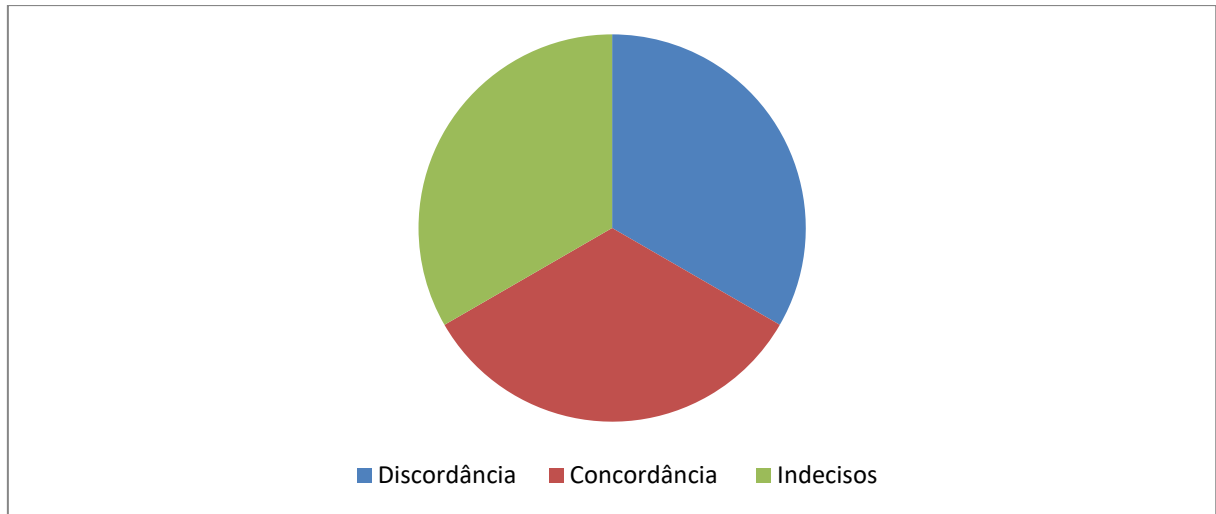
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A proposição 21 versa sobre a capacidade dos servidores em lidar com os cidadãos que procuram o Judiciário. Essa proposição obteve a mesma proporção de concordância e discordância, ambas atingiram o percentual de 33,33% (6 indivíduos), sendo que 5,6% dos respondentes (1 indivíduo) discordaram fortemente com a afirmação de que os usuários estão satisfeitos com o atendimento prestado após a implantação do PJe e 27,8% (5 indivíduos) apenas discordaram da proposição, enquanto 33,3% (6 indivíduos) foi o montante de indecisos e 33,3% (6 indivíduos) concordaram com a proposição, não tendo havido qualquer percentual de concordância forte.

O grau de concordância tanto da proposição como da dimensão restou expresso pelo valor de 50, o que significa que há uma tendência estável para os resultados encontrados. Ou seja, não se prevê mudanças nessa temática, com base na classificação apresentada no painel dos resultados da pontuação clássica da CAF. Por outro lado, levando em consideração o ciclo PDCA do painel dos meios de pontuação clássica da CAF, verifica-se que o grau de concordância apresentado corresponde à necessidade de implementação de ações por parte da organização, visando tornar indubitosa a satisfação dos usuários com o atendimento prestado pelos colaboradores após a chegada do PJe, o que refletirá na maior efetividade da justiça, tão almejada por toda a sociedade, e diretriz geral justificadora da implantação do PJe.

Para ilustrar a proporcionalidade dos valores obtidos com essa dimensão, segue o Gráfico 8.

Gráfico 8 – Demonstrativo do percentual de discordância, concordância e indecisos



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Analizando esse gráfico, chama atenção o alto percentual de indecisos da proposição, que teve a mesma proporção da concordância e da discordância, em 33,3% (6 indivíduos), o que também leva à conclusão de que não são realizadas pesquisas de opinião junto aos usuários do serviço, a fim de, com isso, ser mais fácil constatar o grau de satisfação, as falhas e saná-las, aprimorando os serviços prestados.

5.1.10 Informações de perfil do respondente

Ao iniciar o preenchimento do questionário, o primeiro item trata das informações de perfil do respondente acerca da sua faixa etária. Essa questão observou, no momento da divisão dos períodos da faixa etária, a classificação nas Gerações X, Y, Z e *Baby Boomers*, por entender que a caracterização comportamental dos respondentes a partir dessa divisão poderia trazer algum benefício à pesquisa.

O quantitativo de participantes da pesquisa por cada faixa etária foi descrito na Tabela 10, como segue.

Tabela 10 – Quantitativo de respondentes por faixa etária

FAIXA ETÁRIA (EM ANOS)	NÚMEROS DE RESPONDENTES	CONHECIMENTO DE TI E SUA GOVERNANÇA ANTES DO PJE
Até 18	0	0

FAIXA ETÁRIA (EM ANOS)	NÚMEROS DE RESPONDENTES	CONHECIMENTO DE TI E SUA GOVERNANÇA ANTES DO PJE
Entre 19 e 38	4 (22,2 %)	2 (50%)
Entre 39 e 58	14 (77,8%)	5 (35,7%)
Entre 59 e 78	0	0

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Observando a Tabela 10, se constata que os indivíduos com idade entre 19 e 38 anos, a denominada Geração Y, representa a minoria dentre os respondentes existentes em alguma das classificações apresentadas, é composta por 4 indivíduos, dos quais apenas a metade afirmou já ter conhecimento de TI e sua governança antes da implantação do PJe. Ou seja, até na categoria ou geração que cresceu acompanhando o avanço tecnológico, a disseminação da internet e das redes sociais, o conhecimento em informática apresenta-se deficitário em 50% dos integrantes da Geração Y que participaram da pesquisa.

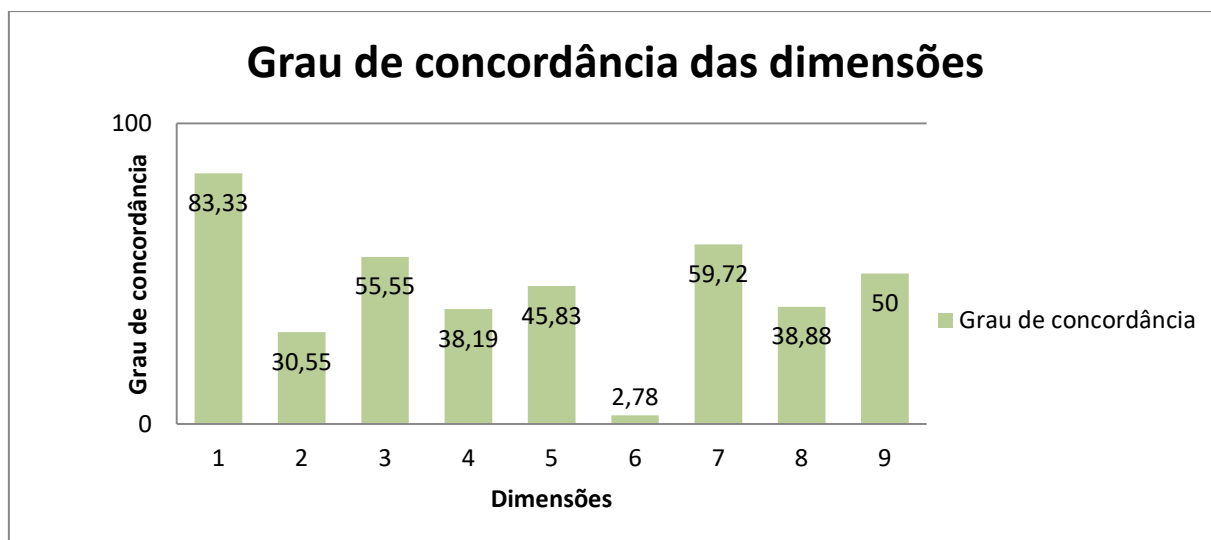
Por outro lado, verifica-se que dentre os componentes da chamada Geração X, ou seja, os respondentes com idade entre 39 e 58 anos predominaram, correspondendo ao percentual de 77,8% dos participantes da pesquisa (14 indivíduos), dos quais apenas 35,7% (5 indivíduos), atestaram já ter conhecimento de TI e sua governança.

Considerando que os integrantes dessa categoria que buscam a autorrealização profissional, mas não dominam conhecimentos de informática e tecnologias em geral, corresponde à maioria dos respondentes da pesquisa, e acredita-se que também no quadro de funcionários do TJPB, entende-se necessário refletir se não estaria essa lacuna a agravar ou tornar mais difícil a assimilação do sistema processual eletrônico pela maioria dos servidores, sendo salutar para resolver esse problema a promoção de cursos de informática.

5.1.11 O grau de concordância para cada dimensão

Foi realizada a análise detalhada de cada dimensão e suas proposições nos tópicos anteriores, sendo que, nesse momento, propõe-se a visualização condensada dos dados obtidos para cada uma das nove dimensões elencadas, a fim de uma melhor constatação das áreas que se encontram mais deficitárias, o que será apresentado em seguida no Gráfico 9.

Gráfico 9 – Grau de concordância das dimensões



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A dimensão 1, sobre a responsabilidade social da organização, foi a que apresentou o maior grau de concordância, o que significa que, de modo geral, essa temática encontra-se bem delineada e o TJPB tem promovido a sustentabilidade ambiental com a redução de uso de material de expediente, em decorrência da implantação do PJe.

As dimensões 3, 7 e 9, que correspondem, respectivamente, à divisão de tarefas e sistema de avaliação de pessoas, motivação e envolvimento, e capacidade para lidar com cidadãos, se encontram numa média do grau de concordância entre 50 e 60, que representa uma concordância muito superficial, demonstrando que não há um entendimento unânime sobre essas temáticas.

Fica evidente a estagnação no que toca a essas matérias, não havendo interesse por parte da organização em executar ações visando a melhoria das mesmas de forma plena, o que traria muitos ganhos, principalmente no que concerne à celeridade e efetividade processual.

A dimensão 5, que trata da percepção das condições de trabalho, juntamente com as dimensões 2, 4 e 8, que tratam, respectivamente, da capacidade da gestão de topo e de nível intermediário, da abordagem face às mudanças e inovações, e do nível de uso das tecnologias da informação, apresentou grau de concordância irrelevante, evidenciando que não tem-se dado importância a muitas das matérias que formam essas dimensões, especialmente no tocante à busca pela interoperabilidade entre os tribunais, economia de recursos nas varas cíveis após a implantação do PJe, e ao incentivo ao melhor desempenho dos servidores, com vistas à promoção de celeridade e efetividade.

Por fim, a dimensão 6 foi a que obteve o menor grau de concordância, este tendo sido praticamente nulo. Essa dimensão versa sobre o desenvolvimento da carreira e das capacidades dos servidores, portanto, o valor de 2,78 representa a total inexistência de cursos de aperfeiçoamento fornecido pela instituição aos servidores, objetivando a preparação desses para melhor operacionalização do PJe. Com isso, não há como o TJPB exigir um melhor desempenho na realização das tarefas, nem atender a todas as diretrizes gerais que justificaram a implantação do Sistema PJe.

Como bem retrata o princípio 5 de excelência para o setor público, os colaboradores são a essência da organização, logo, o incentivo ao desenvolvimento dos mesmos permite que as aptidões deles sejam usadas em benefício da instituição.

5.2 PERFIL DOS USUÁRIOS

A seguir, serão apresentados e analisados os dados coletados junto aos usuários do Sistema PJe nas nove varas cíveis escolhidas para realização da pesquisa, na condição de advogados, os quais representam, também, o posicionamento de seus clientes a respeito da temática tratada.

5.2.1 Percepção relativamente à igualdade

A primeira dimensão procura avaliar a igualdade no tratamento dado ao usuário do PJe. Para tanto, foram formuladas duas proposições, cujas especificações e análise seguem na Tabela 11.

Tabela 11 – Percepção acerca da igualdade de tratamento

PROPOSIÇÕES	FREQUÊNCIA ABSOLUTA					QT	Dp	Cp	GCp [0-100]
	DF (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CF (5)				
1. O PJe é um sistema que assegura igualdade de tratamento a todos os jurisdicionados.	3	5	2	3	5	18	9	9	50
Frequência relativa (%)	16,7	27,8	11,1	16,7	27,8	-	-	-	-
2. O PJe tem limitado o acesso ao processo para a população de baixa renda, em virtude da	4	2	2	9	1	18	7	11	61,11

PROPOSIÇÕES	FREQUÊNCIA ABSOLUTA					QT	Dp	Cp	GCp [0-100]
	DF (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CF (5)				
ausência de suporte tecnológico disponível à população na estrutura do TJPB.	4	2	2	9	1	18	7	11	61,11
Frequência relativa (%)	22,2	11,1	11,1	50	5,6	-	-	-	-
	16			20					55,55
	Dd			Cd					GCd

Legenda: DF (1): Discordo Fortemente, escore 1. D (2): Discordo, escore 2. I (3): Indeciso, escore 3. C (4): Concordo, escore 4. CF (5): Concordo Fortemente, escore 5. QT: Quantidade total de respondentes. Dp: Discordantes da proposição. Cp: Concordantes da proposição. GCp: Grau de concordância da proposição. Dd: Discordantes da dimensão. Cd: Concordantes da dimensão. GCd: Grau de concordância da dimensão.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A proposição 1 afirma que o PJe assegura igualdade de tratamento a todas as pessoas que procuram a justiça. Para essa proposição, houve equivalência de concordância e discordância, tendo 16,7% (3 indivíduos) discordado fortemente e 27,8% (5 indivíduos) apenas discordado da afirmação, enquanto 11,1% (2 indivíduos) representaram os indecisos, 16,7% (3 indivíduos) apenas concordaram com a proposição e 27,8% (5 indivíduos) concordaram fortemente.

O grau de concordância obtido para essa proposição foi de 50, o que demonstra que algumas metas relevantes foram alcançadas, mas essa temática apresenta uma tendência estável, ou seja, não há melhores perspectivas, conforme indica o painel dos resultados da pontuação clássica da CAF.

A proposição 2 atesta que o PJe tem causado a limitação do acesso ao processo para a população de baixa renda, em razão de inexistir suporte tecnológico disponível à população na estrutura do TJPB. Para essa proposição, predominou a concordância, que atingiu 55,6% dos respondentes (10 indivíduos), sendo que 5,6% (1 indivíduo) concordaram fortemente e 50% (9 indivíduos) apenas concordaram com a afirmação, enquanto 11,1% (2 indivíduos) representaram os indecisos, 11,1% (2 indivíduos) apenas discordaram da proposição e 22,2% (4 indivíduos) discordaram fortemente.

O grau de concordância correspondente à proposição foi de 61,11, o qual representa uma maior discordância quanto à ampliação do acesso ao processo, e, nesse caso, significa que a limitação no acesso ao processo e a justiça como um todo é grande, o que contraria a principal finalidade para a qual o PJe foi implantado – a ampliação do acesso à justiça. Ademais, pelo Acordo de Cooperação Técnica nº. 43/2010 firmado entre o Conselho Nacional

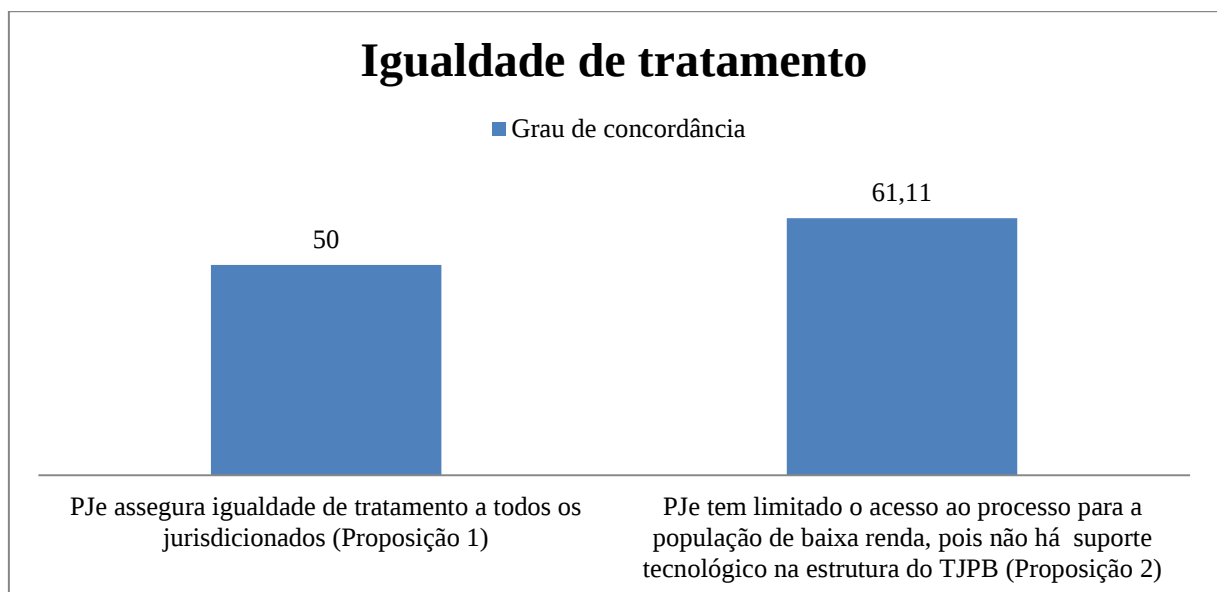
de Justiça (CNJ) e o TJPB, este se comprometeu a preparar infraestrutura própria de tecnologia da informação, porém, diante do resultado encontrado, percebe-se que a organização não disponibiliza suporte tecnológico aos jurisdicionados para consulta dos processos de seu interesse, o que evidencia a limitação no acesso à justiça.

Por outro lado, analisando a dimensão que trata da igualdade de tratamento, constata-se que o grau de concordância obtido foi no valor de 55,55, significando que, nessa área, há uma tendência estável, porque esse grau de concordância é representativo da concordância relacionada à limitação do acesso ao processo, correspondendo então, nesse caso, à discordância com o acesso ao processo, ou seja, o percentual de concordância seria de 45,45, significando, no painel dos resultados da pontuação clássica da CAF, que não há perspectivas de melhora nessa seara, e sim uma tendência de permanência no modo como se encontra atualmente.

Nesse caso, percebe-se que o maior percentual de concordância da igualdade de tratamento das pessoas foi encontrado na proposição 1, enquanto a proposição 2 obteve um grau de concordância com a limitação do acesso ao processo, que deve ser interpretado como o maior percentual de discordância com a dimensão, em 61,11.

Para melhor compreensão do mencionado acima, observe-se o Gráfico 10 acerca do grau de concordância de cada proposição.

Gráfico 10 – Grau de concordância da igualdade de tratamento às pessoas



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Como resta evidenciado, o alto grau de concordância da proposição 2 diz respeito à concordância com a limitação do acesso ao processo, tratando de forma desigual o jurisdicionado de baixa renda que não pode ter acesso aos autos em virtude da falta de estrutura no TJPB.

Nessa situação, o grau de concordância da proposição 2 consiste na maior discordância da dimensão, que trata da igualdade de tratamento às pessoas, ou seja, corresponde ao menor grau de concordância com a temática da igualdade de tratamento das pessoas, que seria de 38,89, o que representaria uma tendência estável nessa temática.

Considerando o ciclo PDCA do painel dos meios da pontuação clássica da CAF, seria o caso de a instituição procurar implementar ações no sentido de colocar à disposição da população, principalmente de baixa renda, o suporte tecnológico necessário para ter acesso ao processo, que consistiria na disponibilização de um computador com acesso à internet e um servidor capacitado para tirar as dúvidas dos jurisdicionados e auxiliar na visualização do processo.

Por outro lado, o grau de concordância obtido para a proposição 1 deixa claro o nível de incerteza quanto à igualdade de tratamento prestado pelo PJe a todos os jurisdicionados, pois é evidente que ele restringe o alcance ao processo àqueles que dispõem de escolaridade para saber manusear o sistema e renda para manter um computador com acesso à internet.

5.2.2 Acessibilidade

A segunda dimensão trata da utilização do PJe pelo usuário com relação à acessibilidade desse sistema. Para realizar essa análise, foram formuladas duas proposições, que estão bem delimitadas na Tabela 12 a seguir.

Tabela 12 – Percepção relativamente à acessibilidade ao PJe

PROPOSIÇÕES	FREQUÊNCIA ABSOLUTA					QT	Dp	Cp	GCp [0-100]
	DF (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CF (5)				
3. A forma como o PJe encontra-se estruturado facilita sua manipulação, seu uso.	3	5	3	5	2	18	9,5	8,5	47,22
Frequência relativa (%)	16,7	27,8	16,7	27,8	11,1	-	-	-	-
4. O Sistema PJe é adaptado para manuseio por pessoas portadoras	2	5	9	2	0	18	11,5	6,5	36,11

PROPOSIÇÕES	FREQUÊNCIA ABSOLUTA					QT	Dp	Cp	GCp [0-100]
	DF (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CF (5)				
de deficiência.	2	5	9	2	0	18	11,5	6,5	36,11
Frequência relativa (%)	11,1	27,8	50	11,1	0	-	-	-	-
	21			15					41,66
	Dd			Cd					GCd

Legenda: DF (1): Discordo Fortemente, escore 1. D (2): Discordo, escore 2. I (3): Indeciso, escore 3. C (4): Concordo, escore 4. CF (5): Concordo Fortemente, escore 5. QT: Quantidade total de respondentes. Dp: Discordantes da proposição. Cp: Concordantes da proposição. GCp: Grau de concordância da proposição. Dd: Discordantes da dimensão. Cd: Concordantes da dimensão. GCd: Grau de concordância da dimensão.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A proposição 3 atesta que a forma como o PJe está estruturado facilita o seu uso. Para essa afirmação, verificou-se o predomínio de discordância no percentual de 44,5% (8 indivíduos), sendo que 16,7% (3 indivíduos) discordaram fortemente e 27,8% (5 indivíduos) apenas discordaram. Também, constatou-se que 16,7% (3 indivíduos) foi o percentual de indecisos, 27,8% (5 indivíduos) concordaram com a proposição e 11,1% (2 indivíduos) concordaram fortemente, no sentido de que o PJe está estruturado para facilitar o seu uso.

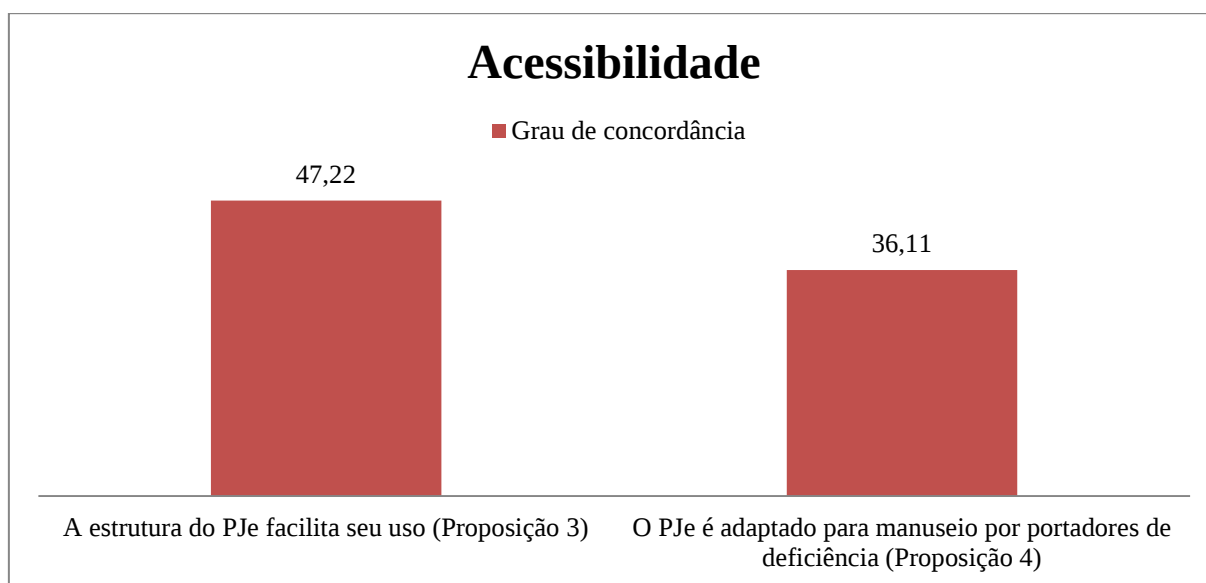
O grau de concordância obtido para a proposição 3 foi de 47,22, o que demonstra uma tendência estável, não havendo perspectivas de melhorias acerca da facilitação do manuseio do PJe, conforme se extrai do painel dos resultados da pontuação clássica da CAF.

A proposição 4 trata da adaptação do PJe para manuseio por pessoas portadoras de deficiência. Da análise dessa proposição constatou-se o predomínio do número de indecisos, no montante de 50% dos respondentes (9 indivíduos), seguida pela maioria de discordância, que atingiu o percentual de 38,9% (7 indivíduos), sendo que 11,1% (2 indivíduos) discordaram fortemente da afirmação e 27,8% (5 indivíduos) apenas discordaram, tendo o percentual de concordância sido mínimo, em 11,1% (2 indivíduos) concordantes da afirmação. Esse alto número de indecisos sugere que a questão da acessibilidade no Sistema PJe é desconhecida da maioria dos advogados por ser algo tímido e ineficaz para pessoas portadoras de deficiência.

O grau de concordância da proposição 4 foi expresso pelo valor de 36,11, confirmando a perspectiva encontrada para a proposição 3, de uma tendência à estabilidade e ausência de evolução e melhorias no que toca à temática da acessibilidade. Igualmente, o grau encontrado para a dimensão, de 41,66, confirma essa perspectiva de estagnação e ausência de melhorias em matéria de acessibilidade.

Ademais, considerando ambas as proposições, percebe-se que nas duas proposições o grau de concordância foi baixo, tendo a proposição 4 obtido o menor grau de concordância. Veja-se o Gráfico 11 para melhor entendimento acerca do grau de concordância de cada proposição para a dimensão da acessibilidade.

Gráfico 11 – Grau de concordância da acessibilidade



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Embora seja perceptível que a acessibilidade como um todo tenha obtido um baixo grau de concordância, resta evidente que a questão da acessibilidade no manuseio do PJe por portadores de deficiência é apontada como uma maior falha do sistema, pois, a acessibilidade disponibilizada pelo TJPB consiste apenas no estabelecimento de algumas teclas de acesso por atalho, o que, por si só, não demonstra ser o PJe adaptável para portadores de deficiências em geral. Logo, entende-se que a ideia de ampliação do acesso à justiça, ligada aos princípios da inafastabilidade da jurisdição e igualdade (art. 5º, XXV e “caput”, da Constituição Federal de 1988), não tem sido empreendida no PJe implantado no TJPB, ele demonstra ser um sistema claramente excludente.

Nesse caso, tendo em vista o teor do ciclo PDCA do painel dos meios da pontuação clássica da CAF, sugere-se que devem ser implementadas ações de aperfeiçoamento do sistema para resolver essa limitação de acesso ao Sistema PJe, e, como decorrência, ao processo e à justiça.

5.2.3 Transparência

A terceira dimensão procura saber se o Sistema PJe disponibiliza planilha atualizada explicando o seu funcionamento nas diversas fases processuais, como se fosse uma cartilha para os advogados manusearem o sistema com mais facilidade. A esse respeito, foi construída uma proposição, cuja análise segue na Tabela 13.

Tabela 13 – Transparência

PROPOSIÇÃO	FREQUÊNCIA ABSOLUTA					QT	Dp	Cp	GCp [0-100]
	DF (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CF (5)				
5. O PJe disponibiliza planilha atualizada explicando, de forma sequenciada, como funciona o sistema nas diversas fases processuais.	5	4	8	1	0	18	13	5	27,78
Frequência relativa (%)	27,8	22,2	44,4	5,6	0	-	-	-	-
	13			5					27,78
	Dd			Cd					GCd

Legenda: DF (1): Discordo Fortemente, escore 1. D (2): Discordo, escore 2. I (3): Indeciso, escore 3. C (4): Concordo, escore 4. CF (5): Concordo Fortemente, escore 5. QT: Quantidade total de respondentes. Dp: Discordantes da proposição. Cp: Concordantes da proposição. GCp: Grau de concordância da proposição. Dd: Discordantes da dimensão. Cd: Concordantes da dimensão. GCd: Grau de concordância da dimensão.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A proposição 5 diz respeito à transparência com que o PJe disponibiliza planilha atualizada explicando o funcionamento do sistema processual eletrônico nas diversas fases processuais. Para esse proposição, verificou-se um alto percentual de indecisos, em 44,4% (8 indivíduos), além do predomínio da discordância com a afirmação no percentual de 50% (9 indivíduos), sendo que 27,8% (5 indivíduos) discordaram fortemente e 22,2% (4 indivíduos) apenas discordaram da proposição, e o ínfimo percentual de concordância obtido foi de 5,6% (1 indivíduo).

Além disso, o grau de concordância foi de 27,78, o que demonstra uma tendência negativa, conforme se extrai do painel dos resultados da pontuação clássica da CAF, bem como a necessidade urgente de serem planejadas ações nessa área, com base no ciclo PDCA do painel dos meios da pontuação clássica da CAF. Nesse caso, sugere-se a montagem de

planilhas das principais fases integrantes de um processo e sua distribuição gratuita entre os advogados e jurisdicionados.

5.2.4 Produtos e serviços

A quarta dimensão trata da análise de produtos como o PJe com relação à sustentabilidade ambiental e economia de recursos para a manutenção da atividade judicial por parte do advogado, e dos serviços prestados aos usuários do Poder Judiciário na Paraíba quanto ao tempo de processamento/fornecimento dos mesmos. Para tanto, foram formuladas cinco proposições, como será descrito na Tabela 14.

Tabela 14 – Produtos e serviços

PROPOSIÇÕES	FREQUÊNCIA ABSOLUTA					QT	Dp	Cp	GCp [0-100]
	DF (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CF (5)				
6. O atendimento prestado ao público nos balcões das varas cíveis costuma ser mais rápido após a implantação do PJe.	3	4	3	6	2	18	8,5	9,5	52,78
Frequência relativa (%)	16,7	22,2	16,7	33,3	11,1	-	-	-	-
7. É perceptível uma maior agilidade dos funcionários no cumprimento dos atos processuais nos processos eletrônicos do Sistema PJe, em comparação com os processos físicos.	3	2	4	7	2	18	7	11	61,11
Frequência relativa (%)	16,7	11,1	22,2	38,9	11,1	-	-	-	-
8. O PJe ainda não está totalmente virtualizado, pois as intimações pelos correios precisam ser feitas de forma manual.	0	2	7	7	2	18	5,5	12,5	69,44
Frequência relativa (%)	0	11,1	38,9	38,9	11,1	-	-	-	-
9. O PJe é um sistema que promove a redução dos efeitos negativos ao meio ambiente, em	0	0	0	12	6	18	0	18	100

PROPOSIÇÕES	FREQUÊNCIA ABSOLUTA					QT	Dp	Cp	GCp [0-100]
	DF (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CF (5)				
comparação com o impacto ambiental ocasionado pelo processo judicial físico.	0	0	0	12	6	18	0	18	100
Frequência relativa (%)	0	0	0	66,7	33,3	-	-	-	-
10. O PJe consiste em um sistema eletrônico que tem resultado em economia de recursos para manutenção da atividade judicial por parte dos advogados.	0	2	3	7	6	18	3,5	14,5	80,56
Frequência relativa (%)	0	11,1	16,7	38,9	33,3	-	-	-	-
	24,5			65,5					72,77
	Dd			Cd					GCd

Legenda: DF (1): Discordo Fortemente, escore 1. D (2): Discordo, escore 2. I (3): Indeciso, escore 3. C (4): Concordo, escore 4. CF (5): Concordo Fortemente, escore 5. QT: Quantidade total de respondentes. Dp: Discordantes da proposição. Cp: Concordantes da proposição. GCp: Grau de concordância da proposição. Dd: Discordantes da dimensão. Cd: Concordantes da dimensão. GCd: Grau de concordância da dimensão.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A proposição 6 versa sobre a maior rapidez com que o atendimento é prestado nos balcões das varas cíveis ao público após a implantação do PJe. A esse respeito, os respondentes, em sua maioria (44,4% - 8 indivíduos), concordaram com a afirmação, entendendo que há maior rapidez nos atendimentos prestados em balcões após a implantação do PJe, sendo que 11,1% (2 indivíduos) concordaram fortemente e 33,3% (6 indivíduos) apenas concordaram. Além do mais, o percentual de indecisos foi de 16,7% (3 indivíduos), 22,2% dos respondentes (4 indivíduos) discordaram da proposição e 16,7% (3 indivíduos) discordaram fortemente.

Como é perceptível, o grau de concordância não superou muito o quantitativo de discordância, tendo o seu valor sido expresso em 52,78, o que representa uma tendência de melhoria, segundo o painel dos resultados da pontuação clássica da CAF.

A proposição 7 afirma ser perceptível maior agilidade dos funcionários no cumprimento dos atos processuais nos processos eletrônicos do PJe, em comparação aos processos físicos. Para essa proposição predominou a concordância, a qual atingiu o percentual de 50% dos respondentes (9 indivíduos), sendo que 11,1% (2 indivíduos) concordaram fortemente com a afirmação e 38,9% (7 indivíduos) apenas concordaram.

Outrossim, o percentual de indecisos foi de 22,2% (4 indivíduos), 11,1% (2 indivíduos) discordaram da proposição e 16,7% (3 indivíduos) discordaram fortemente da afirmação contida na proposição 7.

O grau de concordância obtido para essa proposição foi de 61,11, demonstrando, igualmente, a tendência de melhoria que vem se observando com relação ao tempo de fornecimento do serviço pelos funcionários aos usuários do sistema, conforme pontuação contida no painel dos resultados da pontuação clássica da CAF.

A proposição 8 expõe que o PJe ainda não se encontra totalmente virtualizado, em razão de as intimações pelos correios terem que ser feitas de forma manual. Sobre essa matéria, predominou a concordância em 50% dos respondentes (9 indivíduos), sendo que 11,1% (2 indivíduos) concordaram fortemente e 38,9% (7 indivíduos) apenas concordaram com a proposição. Verificou-se, também, um elevado percentual de indecisos, correspondendo a 38,9% dos respondentes (7 indivíduos), e baixo percentual de discordância em 11,1% (2 indivíduos).

O grau de concordância da proposição 8 foi expresso pelo valor de 69,44, confirmando que o Sistema PJe não se encontra totalmente virtualizado, o que acaba evitando que a prestação da jurisdição seja mais célere, mas há tendência de melhoria, como aponta o painel dos resultados de pontuação clássica da CAF.

A proposição 9 trata da redução dos impactos ao meio ambiente em decorrência do PJe, em comparação aos efeitos nocivos causados pelos processos judiciais físicos. Sobre esse assunto, à unanimidade, os respondentes concordaram com a afirmação, sendo que 33,3% (6 indivíduos) concordaram fortemente e 66,7% (12 indivíduos) apenas concordaram, entendendo que o PJe é um sistema que se preocupa com a sustentabilidade ambiental, pois reduz a degradação causada ao meio ambiente quando comparado aos processos judiciais físicos.

O grau de concordância para essa proposição foi expresso pelo valor de 100, concluindo-se, assim, que foram alcançados resultados excelentes e sustentáveis, e todas as metas relevantes sobre o tema foram obtidas, conforme prevê o painel dos resultados da pontuação clássica da CAF.

Essa matéria da sustentabilidade também foi objeto de análise pelos servidores, e o grau de concordância foi bastante elevado, atingindo o valor de 97,22, o que leva à conclusão de que com a implantação do PJe o funcionamento do Poder Judiciário tende a se adequar aos princípios de proteção ambiental.

A proposição 10 diz que o PJe tem resultado em economia de recursos para manutenção da atividade judicial por parte dos advogados. Para essa afirmação a discordância

foi de apenas 11,1% (2 indivíduos), tendo predominado a concordância, com um percentual de 72,2% (13 Indivíduos), sendo que desses 33,3% (6 indivíduos) concordaram fortemente com a afirmativa de que o PJe tem resultado em economia de recursos aos advogados na manutenção da atividade judicial desempenhada e 38,9% (7 indivíduos) apenas concordaram com a proposição. Nesse caso, o percentual de indecisos foi de 16,7% (3 indivíduos).

O grau de concordância para a proposição 10 foi de 80,56, o que demonstra que o PJe trouxe um progresso considerável no que respeita à economia de recursos por parte dos advogados na realização de sua atividade judicial, como se extrai do painel dos resultados de pontuação clássica da CAF.

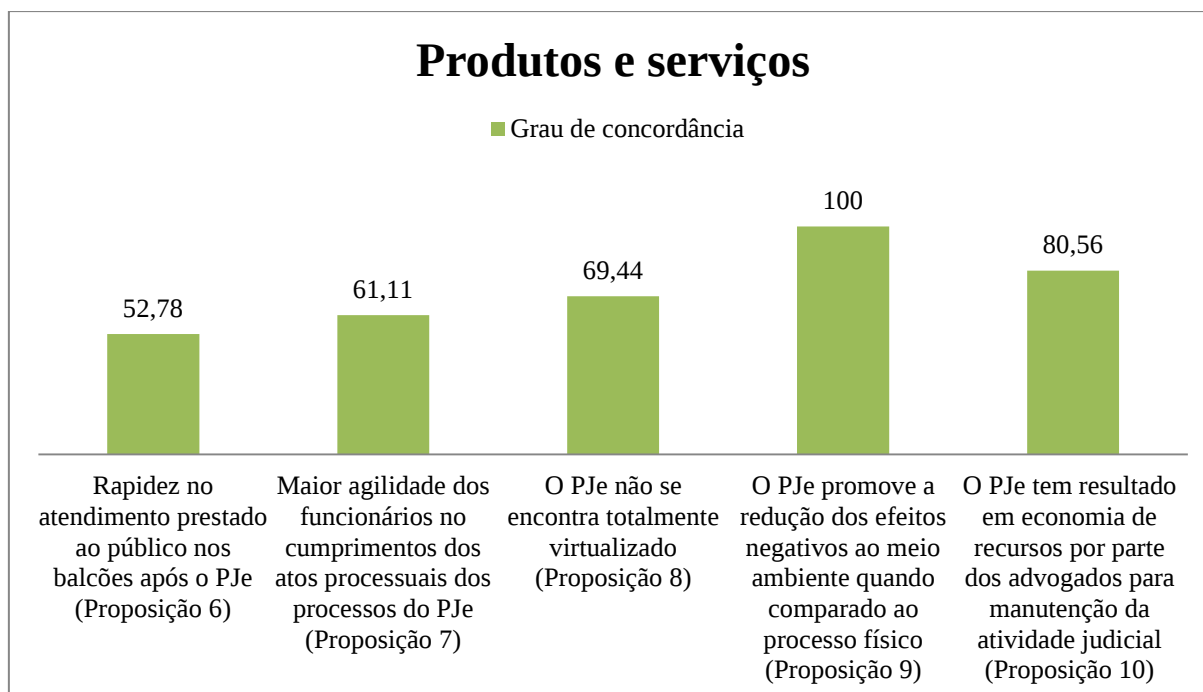
Ademais, analisando a dimensão que trata da análise dos produtos e serviços com ênfase no PJe, verifica-se que o grau de concordância da dimensão atingiu o montante de 72,77, o que significa que há um progresso considerável nessa temática e as metas relevantes previstas foram alcançadas, conforme prevê o painel dos resultados de pontuação clássica da CAF.

Outrossim, verifica-se que a proposição 9, que versou sobre a redução de impactos ao meio ambiente promovido pelo PJe em comparação com os processos judiciais físicos, contribuiu sobremaneira para o alto grau de concordância obtido nessa dimensão, na medida que ele atingiu o valor máximo de concordância.

No entanto, apesar dos bons resultados evidenciados, percebe-se que os serviços prestados aos usuários do Poder Judiciário na Paraíba nos balcões das varas cíveis, quanto ao tempo de processamento/fornecimento dos mesmos, apresentaram o menor índice de concordância, alcançando o valor de 52,78. Nessa situação, o ciclo PDCA do painel dos meios da pontuação clássica da CAF indica ser o caso de rever e avaliar se as ações empreendidas estão corretas.

Para melhor visualização do exposto, segue o Gráfico 12 contendo o grau de concordância de cada proposição.

Gráfico 12 – Grau de concordância da dimensão dos produtos e serviços



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Como se observa, as proposições que tratam especificamente da dinâmica de processamento e fornecimento de um serviço vinculado ao PJe pelos funcionários encontram menor grau de concordância, em comparação às demais proposições dessa dimensão.

Logo, se entende pertinente a realização de melhorias pontuais no tocante aos compromissos firmados pelo TJPB com o CNJ ao assinar o Acordo de Cooperação Técnica nº. 43/2010, concernentes a apoiar o desenvolvimento do Sistema PJe, com seu aperfeiçoamento para que o processo, por exemplo, seja totalmente virtualizado e não haja necessidade de realização das intimações de forma manual pelos correios, e capacitar os servidores de forma contínua, à medida que o PJe for desenvolvendo suas habilidades.

5.2.5 Frequência de inquéritos de opinião

A quinta dimensão pretende saber se o TJPB tem realizado pesquisas de opinião com frequência sobre a qualidade e o atendimento às expectativas da sociedade quanto ao serviço por ele prestado. A esse respeito, foi formulada uma proposição, cuja descrição e detalhamento dos resultados obtidos seguem na Tabela 15.

Tabela 15 – Frequência de pesquisas de opinião

PROPOSIÇÃO	FREQUÊNCIA ABSOLUTA					QT	Dp	Cp	GCp [0-100]
	DF (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CF (5)				
11. Com frequência o TJPB tem realizado pesquisas de opinião acerca da qualidade e atendimento às expectativas da sociedade com relação ao serviço por ele prestado.	5	5	8	0	0	18	14	4	22,22
Frequência relativa (%)	27,8	27,8	44,4	0	0	-	-	-	-
	14			4					22,22
	Dd			Cd					GCd

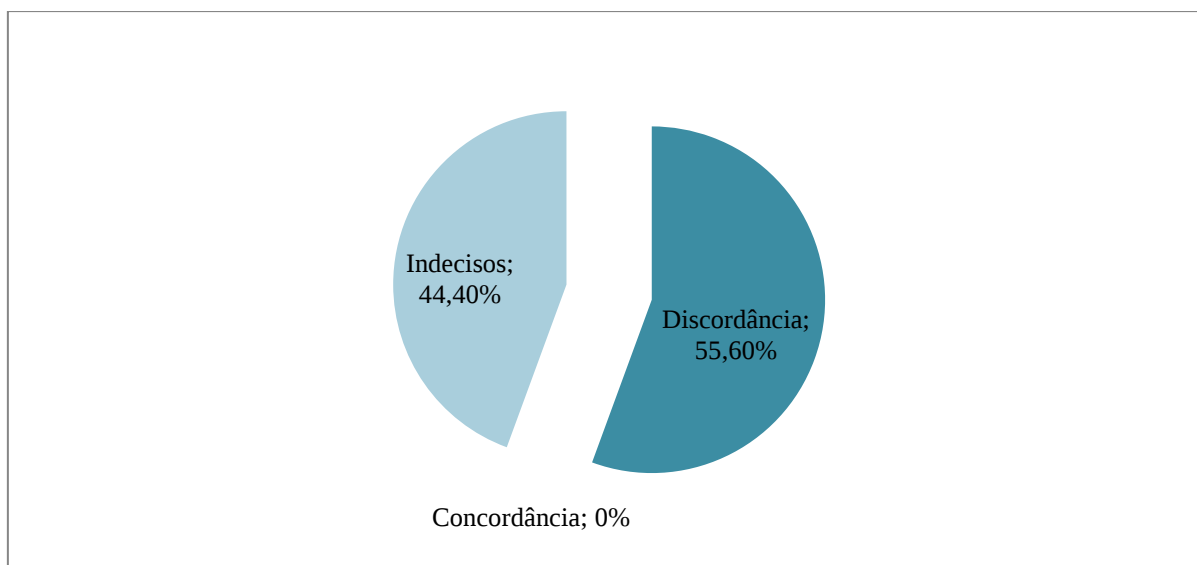
Legenda: DF (1): Discordo Fortemente, escore 1. D (2): Discordo, escore 2. I (3): Indeciso, escore 3. C (4): Concordo, escore 4. CF (5): Concordo Fortemente, escore 5. QT: Quantidade total de respondentes. Dp: Discordantes da proposição. Cp: Concordantes da proposição. GCp: Grau de concordância da proposição. Dd: Discordantes da dimensão. Cd: Concordantes da dimensão. GCd: Grau de concordância da dimensão.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A proposição 11 atesta que, com frequência, o TJPB tem realizado pesquisas de opinião a fim de avaliar a qualidade e atendimento às expectativas da população com relação ao serviço por ele prestado. Para essa afirmação, verificou-se um percentual grande de indecisos, correspondente a 44,4% dos respondentes (8 indivíduos), o percentual de concordância foi de 0%, e o percentual de discordância foi de 55,6% (10 indivíduos), sendo que 27,8% (5 indivíduos) discordaram fortemente e igual percentual de 27,8% (5 indivíduos) representam os respondentes que apenas discordaram da afirmação, pelo que se conclui que o TJPB também não tem realizado pesquisas de opinião junto aos advogados para averiguar a qualidade dos serviços que presta e atendimento às expectativas da sociedade.

O grau de concordância obtido foi de 22,22, tendo em vista que o número de indecisos foi grande e estes integram o cálculo tanto da concordância como da discordância, do contrário, o grau de concordância teria sido zero, pois não houve qualquer concordância com a proposição 11, como melhor pode ser visto no Gráfico 13.

Gráfico 13 – Demonstrativo do percentual de discordância, concordância e indecisos



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O valor da concordância da proposição e da dimensão em 22,22 demonstra, conforme painel dos resultados da pontuação clássica da CAF, uma tendência negativa, pois não foram alcançadas metas relevantes no intuito de tomar conhecimento da satisfação da população acerca dos serviços que a instituição tem prestado, o que inclui o PJe.

Além disso, o ciclo PDCA do painel dos meios da pontuação clássica da CAF indica que é preciso planejar ações nessa área, com vistas à promoção da qualidade da gestão institucional.

5.2.6 Grau de utilização de métodos novos e inovadores

A sexta dimensão cuida de avaliar o envolvimento existente entre os métodos novos e inovadores implantados na organização, como no caso em apreço o PJe, com os cidadãos usuários do sistema de processo eletrônico. Para tanto, foram estabelecidas duas proposições, que seguem pormenorizadas na Tabela 16.

Tabela 16 – Nível de utilização de métodos novos e inovadores

PROPOSIÇÕES	FREQUÊNCIA ABSOLUTA					QT	Dp	Cp	GCp [0-100]
	DF (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CF (5)				
12. O PJe tem desenvolvido com regularidade o	3	3	8	4	0	18	10	8	44,44

PROPOSIÇÕES	FREQUÊNCIA ABSOLUTA					QT	Dp	Cp	GCp [0-100]
	DF (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CF (5)				
aperfeiçoamento de suas ferramentas, utilizando métodos cada vez mais novos e promovendo inovações constantes em seu sistema, no intuito de facilitar o manuseio do sistema pelo usuário.	3	3	8	4	0	18	10	8	44,4
Frequência relativa (%)	16,7	16,7	44,4	22,2	0	-	-	-	-
13. O PJe tem facilitado a uniformização das ações entre os tribunais de todo o país.	2	5	3	8	0	18	8,5	9,5	52,78
Frequência relativa (%)	11,1	27,8	16,7	44,4	0	-	-	-	-
	18,5			17,5					48,61
	Dd			Cd					GCd

Legenda: DF (1): Discordo Fortemente, escore 1. D (2): Discordo, escore 2. I (3): Indeciso, escore 3. C (4): Concordo, escore 4. CF (5): Concordo Fortemente, escore 5. QT: Quantidade total de respondentes. Dp: Discordantes da proposição. Cp: Concordantes da proposição. GCp: Grau de concordância da proposição. Dd: Discordantes da dimensão. Cd: Concordantes da dimensão. GCd: Grau de concordância da dimensão.
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A proposição 12 afirma que o PJe tem suas ferramentas aperfeiçoadas com regularidade, usando métodos cada vez mais novos e promovendo inovações constantes no sistema, visando facilitar seu manuseio pelo usuário. Para essa afirmação constatou-se pouca concordância, tendo esta sido de 22,2% (4 indivíduos), não havendo qualquer concordância forte, outrossim, o número de indecisos foi elevado, atingindo o percentual de 44,4% (8 indivíduos), e o percentual de discordância foi de 33,3% (6 indivíduos), sendo que 16,7% (3 indivíduos) discordaram fortemente e esse mesmo percentual de 16,7% (3 indivíduos) apenas discordaram da proposição.

O grau de concordância obtido para a proposição 12 foi expresso pelo valor de 44,44, demonstrando uma tendência à estabilidade, no que respeita a essa temática, como expressa o painel dos resultados da pontuação clássica da CAF.

Ou seja, mais uma vez constata-se que o TJPB não tem observado o Acordo de Cooperação Técnica nº. 43/2010 celebrado com o CNJ, pois deveria apoiar o desenvolvimento do sistema e auxiliar as atividades de treinamento e implantação do PJe, porém, segundo a opinião dos respondentes tanto do questionário dos colaboradores quanto dos usuários não se verifica de forma segura que há grande empenho da organização para

desenvolver e aperfeiçoar as ferramentas do PJe, nem se busca facilitar o manuseio do sistema seja pelo usuário seja pelos servidores, algo que também tornou-se compromisso da instituição quando aderiu ao PJe.

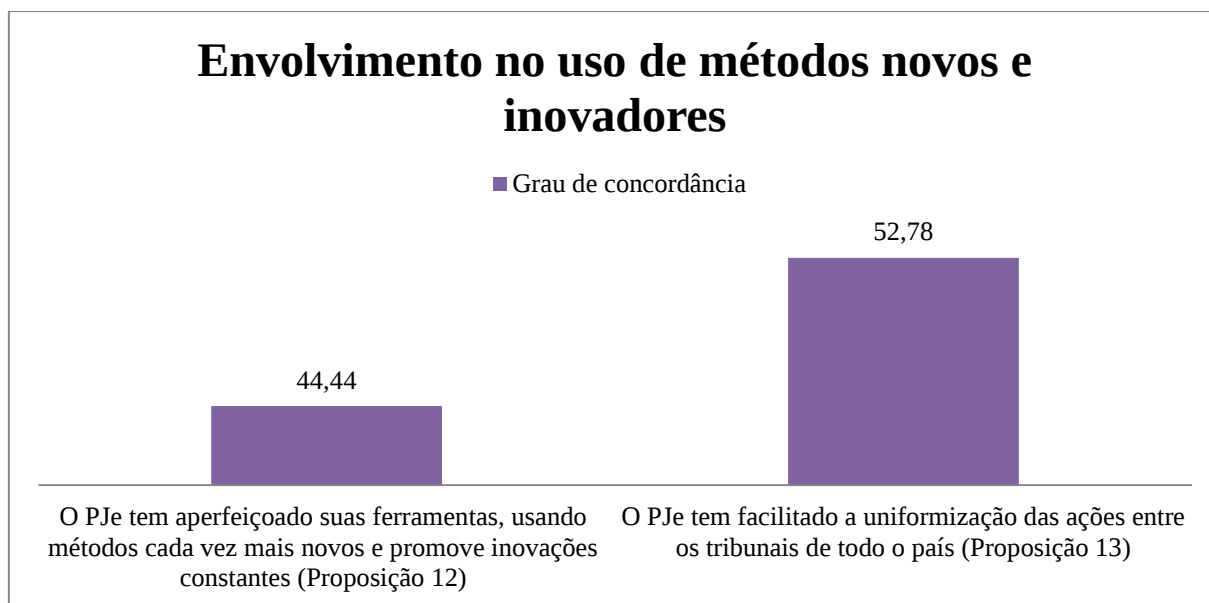
A proposição 13 procura verificar se o PJe tem facilitado a uniformização das ações entre os tribunais de todo o país, na opinião dos usuários do sistema. A esse respeito, verificou-se um percentual razoável de concordantes, no percentual de 44,4% (8 indivíduos), não tendo se observado qualquer concordância forte, além do mais, os indecisos compreendem 16,7% dos respondentes (3 indivíduos), já o percentual de discordância alcançou 38,9% (7 indivíduos), sendo que 27,8% (5 indivíduos) representam aqueles que apenas discordaram com a proposição e 11,1% (2 indivíduos) discordaram fortemente.

O grau de concordância obtido para a proposição 13 foi de 52,78, o que demonstra que, embora atualmente não se verifique essa uniformização de todas as ações no âmbito do Poder Judiciário, há uma tendência de melhoria, como previsto no painel dos resultados de pontuação clássica da CAF, tendendo o Judiciário a realizar a interoperabilidade entre seus diversos órgãos. Isso só depende do constante aperfeiçoamento dos sistemas eletrônicos e da formulação de modelos padronizados para serem usados em âmbito nacional dentro de sistemas como o PJe.

Por outro lado, realizando uma análise de toda a dimensão, constata-se que o grau de concordância é expresso pelo valor de 48,61, demonstrando que a temática do envolvimento existente entre os métodos novos e as inovações do PJe com os usuários se encontra em uma tendência estável, e não de pleno e constante desenvolvimento, como se esperava.

Além disso, observando ambas as proposições dessa dimensão, resta claro que a proposição 13, que trata da interoperabilidade e uniformidade dos tribunais, foi responsável pelo mais elevado grau de concordância, enquanto a proposição 12, que versa sobre o aperfeiçoamento das ferramentas do PJe e utilização de métodos cada vez mais novos, com inovações constantes, obteve o menor grau de concordância, evidenciando a possível estagnação que tem acompanhado a organização após a implantação do PJe, como poderá ser melhor visualizado no Gráfico 14.

Gráfico 14 – Grau de concordância do nível de uso de métodos novos e inovadores



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

É bastante perceptível que o envolvimento no uso de métodos cada vez mais novos e inovações não tem se realizado dentro das metas previstas, pois do contrário, a uniformização dos atos processuais em todo o Poder Judiciário já seria evidente, com alto grau de concordância, e não é o que se extrai da opinião dos respondentes. Nessa situação, de acordo com o ciclo PDCA do painel dos meios de pontuação clássica da CAF, indica-se a execução de ações nessa área, investindo-se mais no setor de tecnologia da informação para que ele estude maneiras de possibilitar o aperfeiçoamento e desenvolvimento do sistema e a facilitação do seu manuseio por toda a comunidade que se utiliza dele.

5.2.7 Acessibilidade da organização

A sétima dimensão trata da questão da acessibilidade da organização quanto ao tempo de espera para a resolução de um processo judicial eletrônico em comparação com o processo físico, e quanto ao preço do custo dos serviços, se com a implantação do PJe houve redução do valor das custas judiciais, como se verá adiante na Tabela 17.

Tabela 17 – Acessibilidade quanto ao tempo de espera e preço do custo dos serviços

PROPOSIÇÕES	FREQUÊNCIA ABSOLUTA					QT	Dp	Cp	GCp [0-100]
	DF (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CF (5)				
14. O tempo de duração	1	6	2	8	1	18	8	10	55,56

PROPOSIÇÕES	FREQUÊNCIA ABSOLUTA					QT	Dp	Cp	GCp [0-100]
	DF (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CF (5)				
de um processo até sua conclusão no Sistema PJe é inferior ao tempo de duração de um processo físico, considerando se tratar de causas idênticas.	1	6	2	8	1	18	8	10	55,56
Frequência relativa (%)	5,6	33,3	11,1	44,4	5,6	-	-	-	-
15. Com a implantação do PJe houve redução do valor das custas judiciais.	7	4	6	0	1	18	14	4	22,22
Frequência relativa (%)	38,9	22,2	33,3	0	5,6	-	-	-	-
	22			14					38,88
	Dd			Cd					GCd

Legenda: DF (1): Discordo Fortemente, escore 1. D (2): Discordo, escore 2. I (3): Indeciso, escore 3. C (4): Concordo, escore 4. CF (5): Concordo Fortemente, escore 5. QT: Quantidade total de respondentes. Dp: Discordantes da proposição. Cp: Concordantes da proposição. GCp: Grau de concordância da proposição. Dd: Discordantes da dimensão. Cd: Concordantes da dimensão. GCd: Grau de concordância da dimensão.
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A proposição 14 afirma que o tempo de duração de um processo até seu término pelo PJe é inferior ao tempo de duração de um processo físico, considerando tratar-se de ações idênticas. Nesse caso, evidenciou-se um maior percentual de concordância, o qual obteve 50% dos respondentes (9 indivíduos), sendo que 5,6% (1 indivíduo) concordaram fortemente e 44,4% (8 indivíduos) foi o total de respondentes que apenas concordaram com a afirmação. Os indecisos foram expressos no percentual de 11,1% (2 indivíduos), 33,3% (6 indivíduos) apenas discordaram da proposição e 5,6% (1 indivíduo) discordaram fortemente.

O grau de concordância obtido para a proposição 14 foi de 55,56, mostrando, conforme painel dos resultados da pontuação clássica da CAF, que houve uma melhoria no que concerne ao tempo de duração do processo, pois o PJe tem conseguido reduzir o prazo para finalização do processo em comparação ao processo físico, contudo, resta evidente que nem todas as metas foram alcançadas, em razão, talvez, de a organização não ter se preocupado em capacitar os servidores, pois, como visto na análise do questionário dos colaboradores, ficou quase em zero a concordância com a afirmação de que o TJPB promove curso de aperfeiçoamento para a melhor operacionalização do PJe.

A proposição 15 atesta que com a implantação do PJe houve redução do valor das custas judiciais. A esse respeito, notou-se apenas a concordância forte de 5,6% (1 indivíduo),

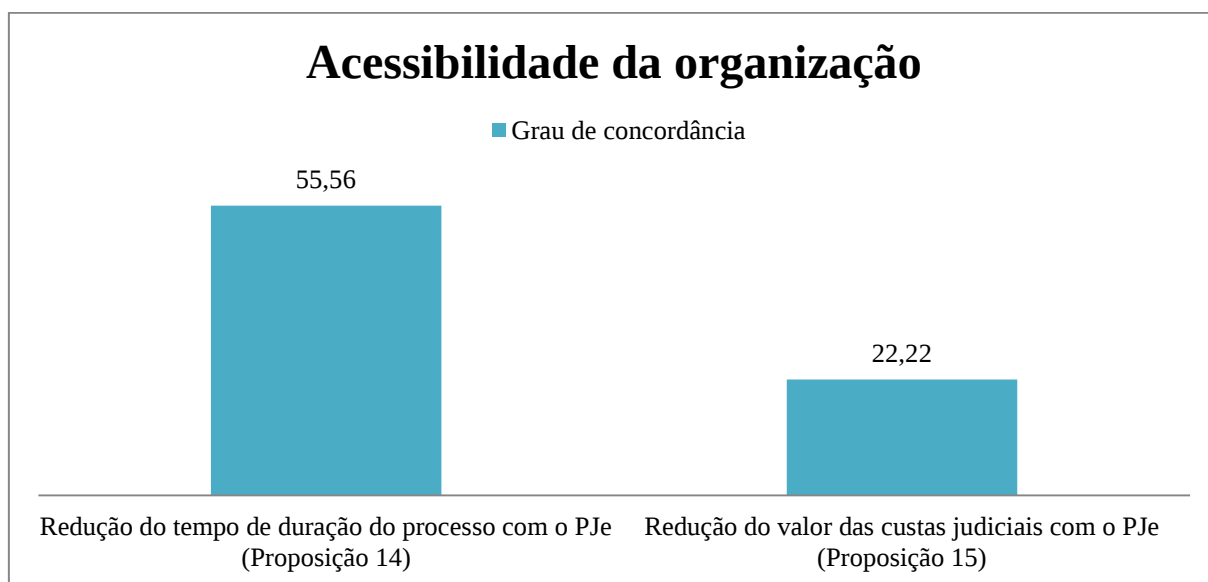
não tendo havido respondentes que apenas concordaram. Ademais, os indecisos tiveram o percentual de 33,3% (6 indivíduos), 22,2% (4 Indivíduos) apenas discordaram e 38,9% (7 indivíduos) discordaram fortemente, logo, o percentual de discordância foi bem superior à concordância, atingindo 61,1% dos respondentes (11 indivíduos).

O grau de concordância foi expresso pelo valor de 22,22, o que indica uma tendência negativa para a afirmação posta em análise, conforme classificação no painel dos resultados da pontuação clássica da CAF, ou seja, conclui-se que o PJe não gerou economia para os jurisdicionados no tocante ao valor das custas judiciais.

Além do mais, considerando o grau de concordância obtido para as proposições 14 e 15, verifica-se que o grau de concordância da dimensão da acessibilidade da organização foi de 38,88, significando que, de um modo geral, há uma tendência estável e apenas algumas metas relevantes foram alcançadas, como mencionado no painel dos resultados da pontuação clássica da CAF.

Outrossim, é perceptível que a proposição 15, que trata redução das custas judiciais, foi responsável pelo menor grau de concordância, enquanto a proposição 14 obteve um grau de concordância razoável, como é possível visualizar no Gráfico 15 adiante.

Gráfico 15 – Grau de concordância da acessibilidade da organização



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O grau de concordância da proposição 15 indica, segundo o ciclo PDCA do painel dos meios da pontuação clássica da CAF, que é necessário planejar ações para essa área, isto é, entende-se que para uma melhor gestão de excelência da instituição devem ser planejadas

metas no intuito de reduzir esses custos com o processo, porque, embora seja concedida a justiça gratuita sempre que a parte indique seu estado de incapacidade financeira para arcar com as custas processuais, àqueles tidos como abastados a justiça pode acabar se tornando inacessível.

Já o grau de concordância da proposição 14 pressupõe uma situação de razoabilidade, mas que pode e necessita ser melhorada, pois o fim último da implantação do PJe foi de realmente promover uma maior celeridade processual e efetividade da justiça.

5.2.8 Informações de perfil do respondente

O primeiro item de preenchimento do questionário foi acerca das informações de perfil do respondente quanto a sua faixa etária. A disposição dos intervalos entre as faixas etárias observou a classificação nas Gerações X, Y, Z e *Baby Boomers*, por entender que a questão da idade dos respondentes pode estar influenciando na dificuldade encontrada para manusear o Sistema PJe.

O quantitativo de participantes da pesquisa por faixa etária encontra-se definido na Tabela 18 a seguir.

Tabela 18 – Quantitativo de respondentes por faixa etária

FAIXA ETÁRIA (EM ANOS)	NÚMERO DE RESPONDENTES	FACILIDADE NO USO DO PJE (Proposição 3)
Até 18	0	0
Entre 19 e 38	13 (72,2%)	5 (38,4%)
Entre 39 e 58	5 (27,8%)	2 (40%)
Entre 59 e 78	0	0

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Da apreciação dos dados expostos na Tabela 18, se constata que a maioria dos respondentes da pesquisa (72,2%) integra a Geração Y, significando que 13 dos 18 respondentes formam a categoria que cresceu acompanhando a evolução tecnológica e inclui pessoas entre 19 e 38 anos, e mesmo assim, apenas 38,4% dessa faixa etária considera que a estrutura do PJe facilita o seu manuseio.

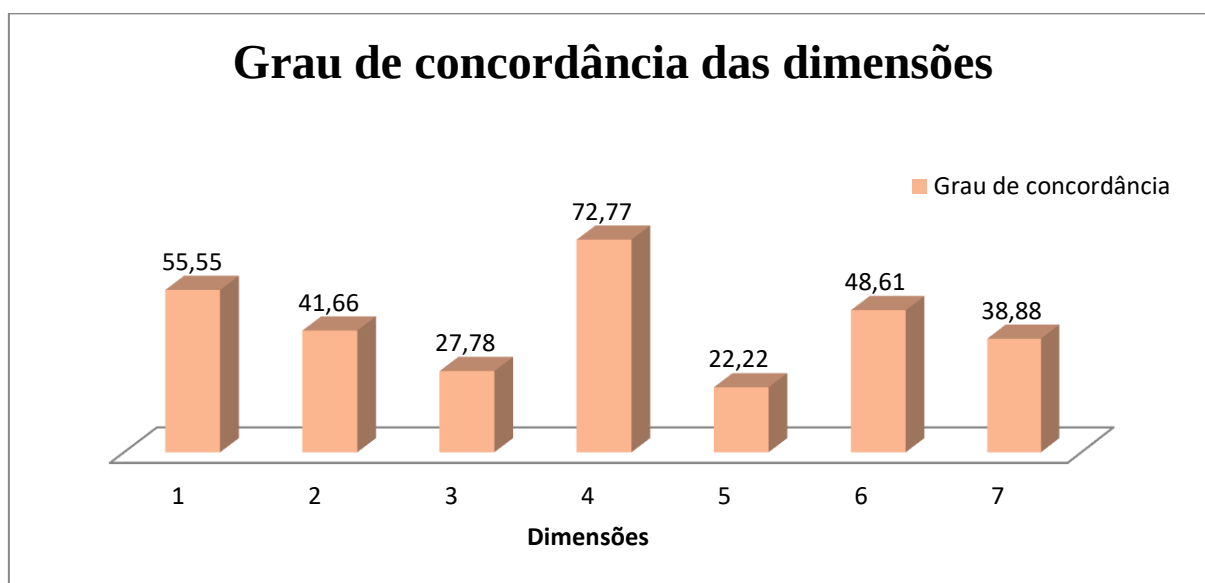
Por outro lado, os respondentes entre 39 e 58 anos, ou seja, os integrantes da Geração X, caracterizados como aqueles que não dominam os conhecimentos de informática e demais

tecnologias emergentes, apenas procuram realizar seu trabalho da melhor forma possível, representaram 27,8% dos respondentes do questionário, correspondendo a 5 dentre os 18 participantes da pesquisa, e dentre eles 40%, ou seja, 2 respondentes consideraram que a estrutura do PJe facilita seu manuseio, o que demonstra que a questão da idade e da geração que cada advogado ocupa não tem influenciado na dificuldade que o mesmo encontra para utilizar o Sistema PJe.

5.2.9 O grau de concordância de cada dimensão

Como se verificou nos tópicos anteriores, foi realizada a análise pormenorizada de cada dimensão e de suas respectivas proposições, entendendo-se que, nesse momento, é necessária a visualização de todas essas dimensões para possibilitar a observância das áreas que representaram o maior e o menor grau de concordância, o que será apresentado adiante, através do Gráfico 16.

Gráfico 16 – Grau de concordância das dimensões



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A dimensão 4, sobre a satisfação com os produtos e serviços da organização especificamente relacionados ao PJe, foi a que apresentou o maior grau de concordância, o que significa que, de modo geral, essa temática encontra-se com um progresso considerável e o PJe tem proporcionado mais agilidade na prestação dos serviços, tem promovido a

sustentabilidade ambiental com a redução de uso de material de expediente e em economia para os advogados no desempenho da atividade judicial.

A dimensão 1, que trata da igualdade entre os desiguais prestada pelo PJe, obteve o segundo melhor grau de concordância dentre as dimensões presentes, no montante de 55,55, mas como explicado no tópico da primeira dimensão, corresponde a uma concordância de limitação do acesso ao processo para a população de baixa renda, ou seja, o percentual de concordância seria de 45,45, o que representa uma concordância baixa, significando que o tratamento igualitário entre os jurisdicionados precisa ser mais estimulado, com a estruturação de um local dentro do fórum cível onde as partes que não têm computador com internet possam verificar seus processos.

As dimensões 2, 6 e 7, que correspondem, respectivamente à acessibilidade, ao nível de uso de métodos novos e inovadores, e à acessibilidade da organização, encontram-se em uma média de grau de concordância que varia entre 35 e 50, o que representa uma concordância fraca, tendendo à estabilidade dessas temáticas e apenas algumas metas foram alcançadas, quando na verdade, a implantação do PJe exige que a acessibilidade seja expandida e as inovações renovadas e aperfeiçoadas constantemente.

As dimensões 3 e 5, que tratam, respectivamente, da transparência e da frequência de inquéritos de opinião, apresentaram os menores graus de concordância, entre 20 e 30, demonstrando uma tendência negativa no que toca à promoção de ações visando a aproximação da sociedade que utiliza os serviços do Judiciário no sentido de informar como funciona o sistema PJe e à busca pela satisfação das pessoas com relação ao serviço prestado pelo TJPB, o que, se fosse praticado na instituição, possivelmente traria incentivo ao melhor desempenho de todos os agentes tanto da sociedade como do serviço público, com vistas à promoção de celeridade e efetividade da justiça.

Do modo como a organização tem se esquivado de suas obrigações, firmadas ao tempo da implantação do PJe, não há como o TJPB exigir um melhor desempenho do sistema, nem atender a todas as diretrizes gerais que justificaram a implantação do PJe.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Constituição Federal de 1988 dispõe em seu artigo 5º, “caput”, e inciso LXXVIII, que são direitos e garantias fundamentais, entre outros, a inviolabilidade do direito à igualdade e a razoável duração do processo, assegurando-se os meios que garantam a celeridade de sua tramitação. O Código de Processo Civil de 2015, em seus artigos 4º e 6º, igualmente mostra a importância dada pelos legisladores quanto à resolução de conflitos no menor tempo possível, e em seu artigo 8º evidencia que o julgador deve primar pela eficiência.

O PJe foi criado para garantir que todos esses direitos assegurados nas legislações supracitadas fossem observados, aperfeiçoando o serviço jurisdicional prestado à população com mais rapidez, efetividade, inclusive com a uniformização dos atos judiciais, e economia de recursos. Além disso, o PJe surgiu com a pretensão de garantir a sustentabilidade ambiental.

A pesquisa realizada teve por finalidade exatamente analisar se o PJe tem atendido essas diretrizes que devem nortear o processo até sua resolução final, e que justificaram a implantação desse sistema de processo eletrônico em todo o Judiciário.

Realizando a média do grau de concordância obtido nos dois grupos de respondentes dos questionários, foi obtido o grau de concordância global do Sistema PJe no valor de 44,51, o que significa, com base no painel dos resultados do sistema de pontuação clássico da CAF, que há uma tendência estável, e algumas metas relevantes foram alcançadas.

Dentre as metas relevantes alcançadas, merecem ser destacados os resultados obtidos com a análise das dimensões que tiveram o grau de concordância mais elevado, como a dimensão que tratou da responsabilidade social da organização no questionário dos colaboradores, pela qual restou claro que, na concepção dos respondentes, o PJe tem promovido a sustentabilidade ambiental.

Igualmente obteve um elevado grau de concordância a dimensão que trata da percepção dos produtos e serviços no questionário do usuário do sistema. Essa dimensão trata de questões como a agilidade no atendimento ao público e no andamento de processos no PJe, da redução do impacto ao meio ambiente com os processos eletrônicos, e da economia de recursos para manutenção da atividade judiciária por parte dos advogados. Como ficou evidente, a implantação do PJe atendeu às perspectivas ou diretrizes gerais no tocante a maior agilidade e celeridade processual, maior proteção ao meio ambiente e economia de recursos.

No entanto, do mesmo modo em que se verificou a existência de elevado grau de concordância para algumas matérias, causaram espanto os baixos valores obtidos para

algumas dimensões, destacando-se o grau de concordância obtido pela dimensão que tratou da percepção do desenvolvimento da carreira e das aptidões no questionário dos colaboradores.

O elevado nível de discordância com a afirmativa contida na dimensão mencionada evidencia que o TJPB não tem observado os princípios de excelência para o setor público, pois não busca promover o completo envolvimento do colaborador para que este possa melhor desenvolver suas habilidades, a instituição sequer promove cursos de aperfeiçoamento com regularidade e de modo acessível aos servidores, visando prepará-los para melhor operacionalizar o PJe.

Outrossim, a dimensão que trata da capacidade de gestão de topo e de nível intermediário demonstrou baixo grau de concordância, essencialmente com relação à realização de pesquisas de opinião entre os colaboradores para verificar as dificuldades existentes quanto ao uso do Sistema PJe e quanto ao conhecimento das motivações que justificaram a implantação do PJE no TJPB, demonstrando mais uma vez que os princípios de excelência para o setor público não são observados no TJPB, na medida que, pelo princípio 3, que versa sobre liderança e constância de propósitos, devem ser fixados com clareza qual é a missão, a visão e os valores organizacionais para que as pessoas se sintam envolvidas na realização dos objetivos da entidade.

Ademais, através dessa pesquisa se verificou a limitação do acesso ao processo pela população de baixa renda, inexistindo qualquer estrutura mínima dentro do Fórum Cível da Comarca de João Pessoa que possa conceder o suporte tecnológico necessário. Do mesmo modo, a acessibilidade ao sistema eletrônico do PJe para os portadores de necessidades especiais não resta evidenciada no entender dos usuários, pelo que se conclui que o acesso à justiça e a igualdade não tem sido respeitados com a implantação do PJE no TJPB, pelo contrário, aparenta o sistema ter cunho eminentemente excludente.

Assim, pode-se concluir que as diretrizes gerais que justificaram o surgimento do PJe tem sido atendidas, de um modo geral, principalmente no tocante à questão da sustentabilidade ambiental e economia de recursos. Porém, a ausência de interesse da instituição em desenvolver as habilidades dos colaboradores para melhor uso do PJe, através de cursos de aperfeiçoamento, e em empreender um diálogo com os servidores acerca das dificuldades enfrentadas com o manuseio do sistema podem estar sendo responsáveis pela ausência de maior celeridade processual, como era esperado com a implantação do PJe.

Por outro lado, se observou que a padronização dos atos judiciais visando a uniformização do Poder Judiciário não tem sido empreendida através do PJe no TJPB, bem

como a limitação do acesso à justiça para as pessoas mais carentes, o que se constitui em obstáculo a maior efetividade jurisdicional.

Para ser uma organização de sucesso, que desenvolva um Modelo de Gestão da Qualidade Total, é necessária a observância dos princípios de excelência formulados para o setor público, os quais foram elencados na seção 4.5 desse trabalho, é preciso que a organização cultive nos colaboradores o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis organizacionais, independente de hierarquia, é preciso que o crescimento dos funcionários seja estimulado, e isso só será possível com uma mudança de mentalidade.

Como bem dito por Senge (2016) uma organização aprendente é um meio no qual as pessoas descobrem continuamente como desenvolver sua realidade e como pode mudá-la.

O PJe, através das implementações que o TJPB realiza no sistema, pode atingir todas as metas e diretrizes traçadas para o mesmo. Para tanto, é preciso que utilize um instrumento de indução de uma nova abordagem de trabalho na instituição, no caso a ferramenta CAF, iniciando essa abordagem de um profundo pensamento estratégico sobre as diretrizes gerais do PJe que precisa atender e os recursos necessários para a consecução desse desiderato, realizando o acompanhamento minucioso dos resultados obtidos, dos *feedbacks*, através da avaliação periódica da organização. Esse é o ciclo de melhoria que a CAF procura instituir em toda organização que aprende, a ideia de continuidade, de permanente aperfeiçoamento e inovação.

Diante do exposto, sugere-se a implantação pelo TJPB de uma estrutura mínima para consulta dos processos pelas partes que são de baixa renda, a realização de pesquisa de opinião com relação ao uso e dificuldades encontradas com o PJe, de forma permanente e periódica, tanto com usuários como com servidores, a promoção de curso de aperfeiçoamento sobre o PJe com facilidade de acesso aos colaboradores, e a adaptação do PJe visando ampliar o acesso aos deficientes, com a consequente divulgação da implantação da ferramenta de acessibilidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA FILHO, J.C.A. **Processo Eletrônico e Teoria Geral do Processo Eletrônico: a informatização judicial no Brasil**. 3.ed. Rio de Janeiro: Forense, 2010.

ALVIM, J.E.C.; CABRAL JUNIOR, S.L.N. **Processo judicial eletrônico: comentários à lei 11.419/06**. Curitiba: Juruá, 2008.

BELFIORE, P.P. et al. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº. 185. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/atos_administrativos/resolucao-n185-18-12-2013-presidencia.pdf>. Acesso em: 18 set. 2017.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Termo de Acordo de Cooperação Técnica nº 43, de 29 mar. 2010. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/acordos_termos/ACOT_043_2010.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2017.

_____. Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 20 set. 2017.

_____. Lei 5.869, de 11 de janeiro de 1973. Institui o Código de Processo Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5869impressao.htm>. Acesso em: 20 set. 2017.

_____. Lei nº. 8.245, de 18 de outubro de 1991. Dispõe sobre as locações dos imóveis urbanos e os procedimentos a elas pertinentes. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8245.htm>. Acesso em: 20 set. 2017.

_____. Lei nº. 9.800, de 26 de maio de 1999. Permite às partes a utilização de sistema de transmissão de dados para a prática de atos processuais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9800.htm>. Acesso em: 06 set. 2017.

_____. Lei nº. 10.259, de 12 de julho de 2001. Dispõe sobre a instituição dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais no âmbito da Justiça Federal. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LEIS_2001/L10259.htm>. Acesso em: 15 set. 2017.

_____. Lei nº. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm>. Acesso em: 15 set. 2017.

_____. Lei nº. 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm>. Acesso em: 15 set. 2017.

_____. Medida Provisória nº. 2200-2, de 24 de agosto de 2001. Institui a Infra-Estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil, transforma o Instituto Nacional de Tecnologia da Informação em autarquia, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/MPV/Antigas_2001/2200-2.htm>. Acesso em: 10 set. 2017.

_____. Projeto de Lei nº. 5.828, de 04 de dezembro de 2001. Dispõe sobre a informatização do processo judicial e dá outras providências. Disponível em: <<http://imagem.camara.gov.br/Imagem/d/pdf/DCD29DEZ2001.pdf#page=216>>. Acesso em: 10 set. 2017.

_____. Tribunal de Justiça da Paraíba. Ato da Presidência nº. 50, de 24 de março de 2015. Disponível em: <<http://www.tjpb.jus.br/wp-content/uploads/2015/03/050.2015.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

_____. Tribunal de Justiça da Paraíba. Ato da Presidência nº. 69, de 27 de maio de 2013. Dispõe sobre a instituição do Grupo Gestor de Implantação do Processo Judicial Eletrônico – Pje no Poder Judiciário da Paraíba. Disponível em: <<http://www.tjpb.jus.br/wp-content/uploads/2013/05/69.20131.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

_____. Tribunal de Justiça da Paraíba. Lei Complementar nº. 96, de 03 de dezembro de 2010. LOJE – Lei de Organização e Divisão Judiciárias do Estado da Paraíba. Disponível em: <<http://www.tjpb.jus.br/wp-content/uploads/2017/03/LOJE-03-01-2017.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

_____. Tribunal de Justiça da Paraíba. Lei nº. 9.586, de 14 de dezembro de 2011. Dispõe sobre o plano de cargos e carreira e remuneração dos servidores do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <http://www.tjpb.jus.br/wp-content/uploads/legado/legislacao/1671_LEI_N_9.586_-_14_DEZEMBRO_2011.pdf>. Acesso em: 15 out. 2017.

_____. Tribunal de Justiça da Paraíba. Resolução nº. 26, de 01 de julho de 2011. Disponível em: <http://www.tjpb.jus.br/wp-content/uploads/legado/legislacao/1564_Resolucao_n_26.2011.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2017.

_____. Tribunal de Justiça da Paraíba. Resolução nº. 48, de 23 de novembro de 2011. Estende a utilização do PJE e dá outras providências. Disponível em: <http://www.tjpb.jus.br/wp-content/uploads/legado/legislacao/1602_Resolucao_da_Presidencia_48.2011.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2017.

_____. Tribunal de Justiça da Paraíba. Resolução nº. 59, de 20 de agosto de 2012. Implanta o Processo Judicial Eletrônico no Tribunal de Justiça e dá outras providências. Disponível em: <http://www.tjpb.jus.br/wp-content/uploads/legado/legislacao/1750_Resolucao_Tribunal_Pleno_59.2012.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2017.

BRENNAND, E. J. G.; MEDEIROS, J. W. M.; FIGUEIREDO, M. A. C. **Metodologia Científica na Educação à Distância**. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2012.

CAPPELLETTI, M.; GARTH, B. **Acesso à Justiça**. Tradução e Revisão de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 1988.

CARPINETTI, R. L. C. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CHAVES JÚNIOR, J.E.R. (Coord.). **Comentários à Lei do Processo Eletrônico**. São Paulo: LTr, 2010.

CNJ. **CADERNO PJe PROCESSO JUDICIAL ELETRÔNICO**. Brasília, 2016.

Disponível em: <

<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/09/551be3d5013af4e50be35888f297e2d7.pdf>> Acesso em: 24 set. 2017.

_____. **PJe PROCESSO JUDICIAL ELETRÔNICO**. Disponível em:

<<http://www.cnj.jus.br/images/programas/processo-judicial-eletronico/pjeapresentacao.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2017.

_____. **PJe – Processo Judicial Eletrônico**. IV Encontro Nacional do Judiciário. Brasília, CNJ, dez. 2010. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/dl/manual-processo-judicial-eletronico-cnj.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2017.

_____. **Pronunciamento do Ministro Cezar Peluso**. 129ª Sessão Ordinária. Brasília, 21 jun. 2011. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/images/programas/processo-judicial-eletronico/lancamentopje.discursoministropeluso.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2017.

_____. **QUEM somos**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos-visitas-e-contatos>>. Acesso em: 29 set. 2017.

COLABORAÇÃO e competitividade no ambiente de trabalho. Oficina do treinamento, São Paulo, 23 fev. 2016. Disponível em:

<<https://pt.linkedin.com/pulse/colabora%C3%A7%C3%A3o-e-competitividade-ambiente-de-trabalho-do-treinamento>>. Acesso em: 26 abr. 2018.

COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF). Estrutura Comum de Avaliação. Disponível em: <<https://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=D366C8E6-A7E4-46CB-B164-D82C754E32A6>>. Acesso em: 06 out. 2017.

_____. Disponível em: <<https://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=77F2FEE6-BA2D-4C32-939D-CE311F23DCA2>>. Acesso em: 15 out. 2017.

_____. Disponível em: <<https://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=81DE2C2D-9EF5-4612-9F39-37DB721231CE>>. Acesso em: 15 out. 2017.

COMPETITIVIDADE é saudável para o ambiente de trabalho. Portal R7, 06 mar. 2014. Disponível em: <<https://noticias.r7.com/economia/competitividade-e-saudavel-para-o-ambiente-de-trabalho-06032014>>. Acesso em: 26 mar. 2018.

DALLARI, D.A. **O poder dos juízes**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DIDIER JÚNIOR, F. **Curso de Direito Processual Civil**: introdução ao direito processual civil, parte geral e processo de conhecimento. 18.ed. Salvador: Jus Podivm, 2016. v. 1.

ENGEL, C. **Common Assessment Framework**: the state of affairs. European Institute of Public Administration, Maastricht, 2002.

Estrutura Comum de Avaliação. **CAF 2013**: Melhorar as organizações públicas através da autoavaliação. Disponível em:

<https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/CAF_2013_atualizada_29%20set.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2017.

FERREIRA JUNIOR, S. **Determinante causal**: Uma investigação da eficácia da ferramenta Determinante Causal em pequenas e microempresas. 2014. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas) – Faculdade Campo Limpo Paulista, São

Paulo, 2014. Disponível em:

<http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/002.pdf>. Acesso em: 20 out. 2017.

LÉVY, P. **Cibercultura**. Tradução de Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Editora34, 1999. (Coleção TRANS).

MACNAUGHTON, R.T. *Numbers, scales and qualitative research*. Lancet, n. 347, 1996.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1999.

MELO, C.A.B. **Curso de Direito Administrativo**. 12.ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

NERY JUNIOR, N. **Princípios do Processo Civil na Constituição Federal**. 8.ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2004.

OLIVEIRA, B.C. **O nível de conformidade legal da atuação do conselho de acompanhamento e controle social do FUNDEB: o caso do município de Goiânia**. 2016. 72f. Monografia (Bacharel Ciências Contábeis e Economia) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.bc.ufg.br/handle/ri/11223>>. Acesso em: 04 nov.2017.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: era das conexões, tempo de relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

PALADINI, P. E. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2007.

SANCHES, C.; MEIRELES, M.; SORDI, J. O. Análise qualitativa por meio da lógica paraconsistente: método de interpretação e síntese de informação obtida por Escalas Likert. In: Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, 3, 2011, João Pessoa. **Anais Eletrônicos**. João Pessoa: ANPAD, 2011. 17 p. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/27443315-Analise-qualitativa-por-meio-da-logica-paraconsistente-metodo-de-interpretacao-e-sintese-de-informacao-obtida-por-escalas-likert.html>>. Acesso em: 03 nov. 2017.

SANTOS, M. A. **Primeiras Linhas de Direito Processual Civil**. 17.ed. São Paulo: Saraiva, 1994, p. 267.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: a arte e a prática da organização que aprende**. Tradução de Gabriel Zide Neto, OP Traduções. 31.ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2016.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23.ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SOCIEDADE PORTUGUESA DE INOVAÇÃO. Disponível em:<http://www.spi.pt/documents/books/inovint/iq/conteudo_integral/acesso_conteudo_integral/capitulo6_texto/capitulo6_4_texto/acc6_4_texto_apresentacao.htm>. Acesso em: 06 out. 2017.

THIJS, N.; STAES, P. *Report on the State of Affairs of the Common Assessment Framework (CAF) after Five Years*. EIPASCOPE 2005/3, Maastricht, 2005, 9 pp.

_____. *The Use of Organizational Performance Information for Organizational Improvement: CAF Self Evaluation and Organizational Improvement* [Paper presented for

the European Group of Public Administration Study Group on Productivity and Quality in the Public Sector, September, 2006], Milan: Bocconi University, 2006, 26 pp.

VEJAM as características que marcam as gerações ‘baby boomer’, X, Y e Z. Globo Ciência, Rio de Janeiro, 15 mar. 2014. Disponível em: <<http://redeglobo.globo.com/globociencia/noticia/2013/10/veja-caracteristicas-que-marcam-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z.html>>. Acesso em: 02 fev. 2018.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2016.

VIEIRA, S. **Como Elaborar Questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE A – Questionário Usuários

QUESTIONÁRIO USUÁRIO/ADVOGADO

Esse questionário consiste no instrumento da pesquisa – **Processo Judicial Eletrônico: uma avaliação através do *Common Assessment Framework* (CAF)** – elaborado pela mestrandia Waleska Acioli Cartaxo, sob a orientação do Prof. Dr. Eládio José de Goes Brennand, na Universidade Federal da Paraíba. As informações aqui coletadas serão utilizadas para fins didáticos, com a pretensão de auxiliar a análise do atendimento pelo PJe no TJPB das diretrizes gerais que justificaram sua implantação. Esclareça-se que não serão divulgadas informações sobre o respondente, ou seja, garanta-se o anonimato, salientando, ainda, que a sua participação é fundamental para o desenvolvimento da presente pesquisa. Frise-se que o usuário, ao responder esse questionário, está se posicionando em nome da categoria dos advogados, sem olvidar que também representa o posicionamento de seus clientes no que concerne ao tema aqui versado. Agradeço a colaboração.

Informações de perfil do respondente

FAIXA ETÁRIA

Assinale a opção que corresponde à faixa etária do respondente:

- ☐ Até 18 anos
- ☐ Entre 19 e 38 anos
- ☐ Entre 39 e 58 anos
- ☐ Entre 59 e 78 anos

A seguir, consta uma série de afirmações relacionadas às diretrizes gerais que nortearam a implantação do Sistema PJe, com o fim de averiguar se as mesmas têm sido atendidas pelo sistema junto ao TJPB. Solicito que indique com um (x) a alternativa que melhor representa seu grau de concordância ou discordância para cada afirmação apresentada. A escala 3 (Indeciso) deverá ser assinalada caso você entenda que não dispõe de informações suficientes para julgar a proposição.

CODIFICAÇÃO DA ESCALA

1	2	3	4	5
Discordo Fortemente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Fortemente

Quanto ao resultado da medição da percepção relativamente a:					
1- IGUALDADE					
Afirmação	Escala				
O PJe é um sistema que assegura igualdade de tratamento a todos os jurisdicionados.	1	2	3	4	5
O PJe tem limitado o acesso ao processo para a população de baixa renda, em virtude da ausência de suporte tecnológico disponível à população na estrutura do TJPB.	1	2	3	4	5
2- ACESSIBILIDADE					
Afirmação	Escala				
A forma como o PJe encontra-se estruturado facilita sua manipulação, seu uso.	1	2	3	4	5
O Sistema PJe é adaptado para manuseio por pessoas portadoras de deficiência.	1	2	3	4	5
3- TRANSPARÊNCIA					
Afirmação	Escala				
O PJe disponibiliza planilha atualizada explicando, de forma sequenciada, como funciona o sistema nas diversas fases processuais.	1	2	3	4	5
4- PRODUTOS E SERVIÇOS					
Afirmação	Escala				
O atendimento prestado ao público nos balcões das varas cíveis costuma ser mais rápido após a implantação do PJe.	1	2	3	4	5
É perceptível uma maior agilidade dos funcionários no cumprimento dos atos processuais nos processos eletrônicos do Sistema PJe, em comparação com os processos físicos.	1	2	3	4	5
O PJe ainda não está totalmente virtualizado, pois as intimações pelos correios precisam ser feitas de forma manual.	1	2	3	4	5
O PJe é um sistema que promove a redução dos efeitos negativos ao meio ambiente, em comparação com o impacto ambiental ocasionado pelo processo judicial físico.	1	2	3	4	5
O PJe consiste em um sistema eletrônico que tem resultado em economia de recursos para manutenção da atividade judicial por parte dos advogados.	1	2	3	4	5
5- FREQUÊNCIA DE INQUÉRITOS DE OPINIÃO					
Afirmação	Escala				
Com frequência o TJPB tem realizado pesquisas de opinião acerca da qualidade e atendimento às expectativas da sociedade com relação ao serviço por ele prestado.	1	2	3	4	5

Quanto aos resultados relativos ao envolvimento					
1– GRAU DE UTILIZAÇÃO DE MÉTODOS NOVOS E INOVADORES					
Afirmação	Escala				
O PJe tem desenvolvido com regularidade o aperfeiçoamento de suas ferramentas, utilizando métodos cada vez mais novos e promovendo inovações constantes em seu sistema, no intuito de facilitar o manuseio do sistema pelo usuário.	1	2	3	4	5
O PJe tem facilitado a uniformização das ações entre os tribunais de todo o país.	1	2	3	4	5

Quanto aos resultados da acessibilidade da organização					
1– TEMPO DE ESPERA					
Afirmação	Escala				
O tempo de duração de um processo até sua conclusão no Sistema PJe é inferior ao tempo de duração de um processo físico, considerando se tratar de causas idênticas.	1	2	3	4	5
2– PREÇO DO CUSTO DOS SERVIÇOS					
Afirmação	Escala				
Com a implantação do Sistema PJe houve redução do valor das custas judiciais.	1	2	3	4	5

APÊNDICE B – Questionário Colaboradores/Servidores

QUESTIONÁRIO COLABORADORES/SERVIDORES

Esse questionário consiste no instrumento da pesquisa – **Processo Judicial Eletrônico: uma avaliação através do *Common Assessment Framework* (CAF)** – elaborado pela mestrandia Waleska Acioli Cartaxo, sob a orientação do Prof. Dr. Eládio José de Goes Brennand, na Universidade Federal da Paraíba. As informações aqui coletadas serão utilizadas para fins didáticos, com a pretensão de auxiliar a análise do atendimento pelo PJe no TJPB das diretrizes gerais que justificaram sua implantação. Esclareça-se que não serão divulgadas informações sobre o respondente, ou seja, garante-se o anonimato. E saliente-se que a sua participação é fundamental para o desenvolvimento da presente pesquisa. Agradeço a colaboração.

Informações de perfil do respondente

FAIXA ETÁRIA

Assinale a opção que corresponde à faixa etária do respondente:

- () Até 18 anos
 () Entre 19 e 38 anos
 () Entre 39 e 58 anos
 () Entre 59 e 78 anos

A seguir, consta uma série de afirmações relacionadas às diretrizes gerais que nortearam a implantação do Sistema PJe, com o fim de averiguar se as mesmas têm sido atendidas pelo sistema junto ao TJPB. Solicito que indique com um (x) a alternativa que melhor representa seu grau de concordância ou discordância para cada afirmação apresentada. A escala 3 (Indeciso) deverá ser assinalada caso você entenda que não dispõe de informações suficientes para julgar a proposição.

CODIFICAÇÃO DA ESCALA

1	2	3	4	5
Discordo Fortemente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Fortemente

Quanto aos resultados relativos à percepção global dos colaboradores com:					
1– A RESPONSABILIDADE SOCIAL DA ORGANIZAÇÃO					
Afirmação	Escala				
Acredito que a implantação do PJe, de forma voluntária, tem promovido ações para promover bem-estar ao quadro de funcionários do TJPB.	1	2	3	4	5
O Sistema PJe tem promovido a redução dos impactos negativos gerados ao meio ambiente, provenientes do uso de materiais de expediente.	1	2	3	4	5

Quanto aos resultados relativos à percepção da gestão e aos sistemas de gestão					
1– CAPACIDADE DA GESTÃO DE TOPO E DE NÍVEL INTERMEDIÁRIO PARA CONDUZIR A ORGANIZAÇÃO E COMUNICAR INTERNAMENTE ESTAS AÇÕES					
Afirmação	Escala				
O PJe disponibiliza modelos de atos processuais preformulados, visando a padronização dos atos processuais no Poder Judiciário.	1	2	3	4	5
O TJPB faz pesquisa de opinião, pelo menos anualmente, entre os servidores, a fim de verificar se há dificuldade quanto à usabilidade do sistema.	1	2	3	4	5
Os servidores têm conhecimento das metas traçadas para a implantação do Sistema PJe.	1	2	3	4	5
Os servidores conhecem as razões que justificaram a implantação do PJe no TJPB.	1	2	3	4	5
2– DIVISÃO DE TAREFAS E O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DAS PESSOAS					
Afirmação	Escala				
As funções a serem desempenhadas pelos servidores são bem delimitadas pelo Sistema PJe.	1	2	3	4	5
O PJe tornou mais fácil a avaliação de pessoal, no que concerne ao controle de atividades realizadas.	1	2	3	4	5
3– ABORDAGEM DA ORGANIZAÇÃO FACE ÀS MUDANÇAS E ÀS INOVAÇÕES					
Afirmação	Escala				
Com a implantação do Sistema PJe foram criadas ou atribuídas novas competências aos servidores, o que tem reduzido sua capacidade de prestar um serviço mais célere à população.	1	2	3	4	5
Após a virtualização dos processos, houve o aprimoramento das formas de comunicação entre as repartições públicas, especialmente tendo sido facilitado o intercâmbio de ações entre os diversos órgãos do Judiciário.	1	2	3	4	5
O TJPB tem dado o suporte de Tecnologia da Informação necessário às mudanças e inovações ocorridas com a implantação do PJe.	1	2	3	4	5
Com a implantação do PJe, a economia de recursos nas varas cíveis é evidente.	1	2	3	4	5

Quanto aos resultados relativos à percepção das condições de trabalho					
1- CLIMA DE TRABALHO E CULTURA ORGANIZACIONAL					
Afirmação	Escala				
O ambiente de trabalho desenvolvido com a implantação do PJe é apto a estimular a troca de conhecimento, pois nunca há conflitos pessoais no local de trabalho, os servidores procuram sanar as dúvidas porventura existentes entre os colegas acerca do sistema eletrônico, e isso não causa qualquer desconforto ou irritação entre os servidores.	1	2	3	4	5
O Sistema PJe não tem estimulado a competitividade entre os servidores.	1	2	3	4	5
O PJe tem facilitado a cooperação entre os departamentos e as unidades judiciárias a nível, inclusive, nacional e não apenas local.	1	2	3	4	5
2- ORGANIZAÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO E RESPECTIVAS CONDIÇÕES AMBIENTAIS					
Afirmação	Escala				
As condições como o Sistema PJe encontra-se disponível aos servidores favorece o desenvolvimento das atividades de forma prazerosa e eficiente.	1	2	3	4	5

Quanto aos resultados relativos à percepção do desenvolvimento da carreira e das capacidades/aptidões					
1- ACESSO E QUALIDADE DA FORMAÇÃO RELATIVAMENTE AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO					
Afirmação	Escala				
São promovidos cursos de aperfeiçoamento com regularidade e acessibilidade pelo TJPB aos servidores, visando prepará-los para melhor operacionalizar o sistema eletrônico PJe.	1	2	3	4	5

Quanto aos resultados					
1- INDICADORES RELATIVOS À MOTIVAÇÃO E AO ENVOLVIMENTO					
Afirmação	Escala				
O TJPB concede a todos os servidores um grau de abertura que possibilita aos mesmos discutir e informar a instituição acerca das dificuldades encontradas com o uso do PJe.	1	2	3	4	5
O Sistema PJe tem possibilitado maior agilidade na prestação jurisdicional, em comparação aos processos físicos, o que é um fator motivacional para os servidores.	1	2	3	4	5
2- NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO					
Afirmação	Escala				
Antes mesmo da chegada do PJe, eu já tinha conhecimento acerca de TI e sobre como promover sua governança.	1	2	3	4	5
3- INDICADORES RELATIVOS À CAPACIDADE DAS PESSOAS PARA LIDAR					

COM CIDADÃOS/CLIENTES E RESPONDER SUAS NECESSIDADES					
Afirmação					Escala
Os usuários estão satisfeitos com o atendimento prestado pelos servidores após a implantação do PJe.					1 2 3 4 5

ANEXO A – Parecer de aprovação do comitê de ética

**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP****DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

Título da Pesquisa: Processo Judicial Eletrônico: uma avaliação através do Common Assessment Framework (CAF)

Pesquisador: WALESKA ACIOLI CARTAXO

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 85804618.0.0000.8069

Instituição Proponente: UFPB - Centro de Ciências Médicas/CCM

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 2.570.665

Apresentação do Projeto:

O presente trabalho propõe-se a fazer uma avaliação do Sistema de Processo Judicial Eletrônico (PJe) no âmbito do Tribunal de Justiça da Paraíba, com o fim de analisar se as diretrizes gerais que justificaram a implantação do Sistema PJe no Poder Judiciário estão sendo atendidas.

Objetivo da Pesquisa:

Primário: Analisar se o Processo Judicial Eletrônico tem atendido as diretrizes gerais que justificaram sua implantação.

Secundários: Identificar as diretrizes gerais traçadas pela legislação que instituiu o PJe; Selecionar os critérios do sistema avaliativo COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF) que se interligam com as diretrizes gerais; Definir as categorias analíticas, com base na CAF, que servirão de base para medir a percepção e o desempenho do PJe.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os riscos são mínimos, tendo em vista a utilização de um questionário fechado e anônimo, especificamente sobre a avaliação do sistema de processo judicial eletrônico. O risco de exposição do participante foi minorado/afastado com a garantia do anonimato. Por outro lado, a execução da pesquisa pode trazer grandes benefícios aos servidores, advogados e toda a população que acessa o Poder Judiciário, ao apontar falhas e sugerir otimizações no sistema de processamento eletrônico do Poder Judiciário no Estado da Paraíba.

Endereço: Centro de Ciências Médicas, 3º andar, Sala 14 - Cidade Universitária Campus 1

Bairro: CASTELO BRANCO

CEP: 58.051-900

UF: PB

Município: JOAO PESSOA

Telefone: (83)3216-7617

E-mail: comitedeetica@ccm.ufpb.br



UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS
MÉDICAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA / CCM



Continuação do Parecer: 2.570.665

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa não apresenta maiores riscos nem dilemas éticos, tendo ainda a possibilidade de trazer benefícios à população atendida pelo Poder Judiciário na solução de seus conflitos, com a análise da qualidade do sistema de Processo Judicial Eletrônico.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os termos foram apresentados de forma correta e redigidos de acordo com as normas éticas, incluindo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, bem como, a carta de anuência do Diretor do Fórum Cível do Poder Judiciário do Estado da Paraíba, autorizando a realização da pesquisa em suas dependências.

Recomendações:

A pesquisadora poderia buscar uma amostra maior, vez que não haveria maiores dificuldades em aplicar os questionários com todos os servidores das varas cíveis, nem de obter a participação de mais advogados.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Considerando a possibilidade de trazer benefícios à população, diante de riscos mínimos, bem como, a apresentação de todos os elementos obrigatórios pela pesquisadora, o protocolo de pesquisa atende as recomendações éticas da resolução que envolve seres humanos (Resolução 466/12, Conselho Nacional de Saúde). Deste modo encontra-se apto à aprovação.

Considerações Finais a critério do CEP:

O protocolo de pesquisa foi considerado APROVADO, em Reunião Ordinária realizada no dia 27 de março de 2018, no Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos -CEP/CCM/UFPB, conforme NORMA OPERACIONAL Nº 001/2013, nos termos do item 5, do Capítulo XIII, da Resolução CNS nº 466 de 12 de dezembro de 2012.

Lembramos que, após o término da pesquisa, o pesquisador responsável, em atendimento à Resolução 466/2012, do CNS/MS, deverá anexar (via online) na Plataforma Brasil, através do ícone "notificação", o Relatório Final da pesquisa.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1090607.pdf	20/03/2018 09:29:07		Aceito

Endereço: Centro de Ciências Médicas, 3º andar, Sala 14 - Cidade Universitária Campus 1

Bairro: CASTELO BRANCO

CEP: 58.051-900

UF: PB

Município: JOAO PESSOA

Telefone: (83)3216-7617

E-mail: comitedeetica@ccm.ufpb.br



UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS
MÉDICAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA / CCM



Continuação do Parecer: 2.570.665

Outros	Parecer_do_orientador.pdf	20/03/2018 09:27:19	WALESKA ACIOLI CARTAXO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TERMO_CONSENTIMENTO_LIVRE_E_ESCLARECIDO.pdf	20/03/2018 09:23:21	WALESKA ACIOLI CARTAXO	Aceito
Outros	Declaracao_Qualificacao_Pesquisa.pdf	20/03/2018 09:21:42	WALESKA ACIOLI CARTAXO	Aceito
Outros	Carta_de_aceiteassinada.pdf	20/03/2018 09:18:03	WALESKA ACIOLI CARTAXO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_DE_PESQUISA.pdf	20/03/2018 09:16:34	WALESKA ACIOLI CARTAXO	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rostoassinada.pdf	20/03/2018 09:15:21	WALESKA ACIOLI CARTAXO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

JOAO PESSOA, 28 de Março de 2018

Assinado por:
Iaponira Cortez Costa de Oliveira
(Coordenador)

Endereço: Centro de Ciências Médicas, 3º andar, Sala 14 - Cidade Universitária Campus 1

Bairro: CASTELO BRANCO

CEP: 58.051-900

UF: PB

Município: JOAO PESSOA

Telefone: (83)3216-7617

E-mail: comitedeetica@ccm.ufpb.br