

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E O PODER JUDICIÁRIO

DIGITAL TRANSFORMATION AND THE JUDICIARY

Sheron Garcia Vivian¹

Resumo: Transformação digital não se limita à mera adoção do meio digital e do processo eletrônico, acarreta uma verdadeira revolução na Justiça, pois traz mudanças que impactam na estrutura organizacional do Poder Judiciário e também na rotina e atividades dos Magistrados e Servidores. A inovação é necessária na atual fase, notadamente no que diz com a necessidade de adaptação das estruturas para a verdadeira revolução digital, já que muitas tarefas passam a ser automatizadas. Projetos de inteligência artificial nos executivos fiscais amenizam a tramitação das ações de massa. É preciso sempre olhar o futuro, para auxiliar no planejamento dos gestores públicos neste complexo momento de transição.

Palavras-chave: Transformação digital; Inovação; Inteligência artificial; Executivo fiscal; Poder Judiciário; Revolução da Justiça.

Abstract:

Digital transformation is not limited to the mere adoption of the digital medium and the electronic process, it causes a real revolution in Justice, as it brings changes that impact on the organizational structure of the Judiciary and also on the routine and activities of the Magistrates and Servants. Innovation is

¹ Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS (2018). Graduada em Ciências Jurídicas e Sociais pela Pontifícia Universidade Católica do RS – PUCRS (2006). Servidora do Tribunal de Justiça (2013), atualmente lotada na Assessoria Especial da Corregedoria-Geral da Justiça (2015). Atua no acompanhamento da implantação do eproc e na gestão e reestruturação organizacional do Poder Judiciário com vistas à implantação total do processo eletrônico. Membro do Núcleo de Inovação Administrativa Judicial do Poder Judiciário do RS – NIAJ. Membro integrante do Grupo de Trabalho acerca dos desdobramentos do processo eletrônico, do Grupo de Trabalho acerca do novo layout dos foros e do Grupo de Trabalho visando o estudo e a proposição do Plano de ação relativo à estruturação administrativa das comarcas. Membro da Comissão de Inovação – INOVAJUS, da Comissão de Estudos para a Implementação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, da Comissão responsável pela definição das regras de deslocamentos dos Técnicos Judiciários e da Comissão do Plano de Carreira do TJRS. Professora/palestrante da Escola Superior da Magistratura da AJURIS e instrutora da Corregedoria-Geral de Justiça do Tribunal de Justiça do RS na atualização para magistrados e servidores do Poder Judiciário. Autora do livro "Virtualização Processual e a Reorganização Estrutural das Unidades Judiciais do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul". Coautora do artigo "A experiência da implantação do processo eletrônico – eThemis1g - nos Juizados Especiais Cíveis do Rio Grande do Sul", publicado no livro Práticas Inovadoras na Jurisdição: a experiência dos Magistrados do Rio Grande do Sul. Autora do artigo "Máximas de Experiências: uma reflexão necessária no âmbito dos Juizados Especiais Cíveis". Correio eletrônico: sherongv@tjrs.jus.br.

necessary in the current phase, notably with regard to the need to adapt structures to the true digital revolution, since many tasks are now automated. Artificial intelligence projects among tax executives ease the processing of mass actions. It is always necessary to look to the future, to assist in the planning of public managers in this complex moment of transition.

Keywords: digital transformation; Innovation; Artificial intelligence; Tax executive Judiciary; Revolution of Justice.

Sumário: 1. Introdução. 2. Transformação digital do poder judiciário. 2.1. O uso de novas tecnologias e o estímulo à inovação. 2.2. Inteligência artificial e o Poder Judiciário do Rio Grande do Sul. 2.2.1. Inteligência artificial nos executivos fiscais e outras soluções do eproc. 2.2.3. URCAJUD e o Bacenju Robô. 3. Mudança da organização e a tecnologia. 4. Conclusão.

1. INTRODUÇÃO

A morosidade na prestação jurisdicional é um problema decorrente da combinação de fatores que culminam na ineficiência da atividade-fim do Poder Judiciário. A tecnologia, aliada à utilização de ferramentas típicas da ciência da administração, consiste em uma solução para a demora da tramitação dos processos.

O Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, assim como outras instituições públicas, tem buscado soluções no âmbito da Tecnologia da Informação para acompanhar as novas demandas e as exigências da população.

A virtualização processual representa um avanço para a solução da morosidade e melhora da prestação jurisdicional, acarretando uma transformação organizacional e das atividades dos servidores (CAPAVERDE e VAZQUEZ, 2015). À medida que os processos físicos são transformados em eletrônicos, diversas funções mecânicas são substituídas ou extintas pela tecnologia, passando a ser exigido um novo perfil de servidores no judiciário que, de fato, analisam os processos.

Aliado à virtualização processual a nova onda é a chamada Inteligência Artificial, a qual, em conjunto com o processo eletrônico revolucionará as atividades jurídicas. Certo é que os profissionais para se manter no mercado de trabalho, nas mais diversas profissões, precisarão obter conhecimentos cada vez mais profundos de tecnologia para desempenhar suas funções.

É necessário planejar o processo de modernização, preparar e atualizar os operadores e, acima de tudo, criar um ambiente organizacional aberto às inovações que a tecnologia proporciona e a sociedade está a exigir (SCHMIDT, 2008). Toda a mudança exige uma dedicação e engajamento coletivo, seja no planejamento do sistema, seja na fixação de metas, ambos imprescindíveis para o desenvolvimento de um sistema concreto e seguro aos usuários.

A implantação do processo eletrônico exige a reorganização estrutural das unidades judiciais, já que na era virtual as competências dos servidores serão outras. Com a virtualização do processo e a inteligência artificial, não será mais necessário cumprir tarefas extremamente administrativas.

Inovação precisa consistir, de certa forma, na estratégia da organização. É a parte da estratégia que define o que a instituição pretende ser no futuro e como pretende fazer isso. As iniciativas e os projetos que ela realiza só fazem sentido se alinhadas com essa visão (KAHN, 2020). A área de inovação é responsável por dotar cada um na empresa do processo, da metodologia, ferramentas e capacitação para trabalhar com mais inovação. E também usar métricas, comunicar, incentivar e gerar mobilização sobre o tema.

Para inovar, é preciso criar mecanismos diversos de *startup engagement*, adequar processos para maior flexibilidade, engajar os colaboradores e trabalhar a cultura de inovação.

É bem verdade que, diante da implantação do processo eletrônico, a transformação digital e organizacional passa a ser elemento fundamental e imprescindível para o êxito da prestação jurisdicional e, por essa razão, foi o tema escolhido para o presente artigo.

2. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO PODER JUDICIÁRIO

Nos últimos anos, a Tecnologia da Informação tem disponibilizado ferramentas indispensáveis à sobrevivência organizacional, à medida que imprimem maior velocidade aos processos internos e permitem aos gestores um conhecimento e relacionamento amplo com seu ambiente de influência (SANTOS, Jr., FREITAS e LUCIANO, 2005). Para Torkzadeh e Lee (2003), o uso efetivo da

TI é considerado fator determinante para o aumento da produtividade e para o desenvolvimento de competências individuais.

Estamos na era da mudança. Atualmente vivenciamos uma transformação constante em relação à tecnologia, à estrutura social e às necessidades das pessoas. A mudança consiste em uma condição para a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações.

Importante apreciar como a tecnologia afeta a estrutura, bem como as organizações, se desejarmos compreender nossa sociedade e aquilo que está ocorrendo nela e ao seu redor (HALL, 2004). A análise da mudança tornou-se um foco dominante na pesquisa e na teoria organizacional, já que ela pode conduzir uma organização a uma maior eficácia ou exatamente o oposto (HALL, 2004).

De acordo com Fombrun (1986), a justaposição de soluções tecnológicas, interações políticas e interpretações sociais nas organizações e em torno delas acarreta consequências para as formas de organizações.

A interrelação entre inovações tecnológicas e administrativas é ilustrada pelas análises que estudam o gerenciamento de sistemas de informação. À medida que as organizações utilizam cada vez mais a tecnologia da informação, elas são capazes de reduzir o número de níveis organizacionais e de pessoal necessários para processar as informações – inovação administrativa (THACH E WOODMAN, 1994).

Tudo indica que as melhorias do processo eletrônico decorrentes das inovações tecnológicas acabarão por tornar as atribuições dos servidores cartorários mais racionais e processuais, ante a eliminação de atividades exclusivamente mecânicas. Ao invés de carimbar, juntar peças e outras rotinas mais administrativas, os usuários do sistema terão mais tempo para serem, verdadeiramente, auxiliares do juízo, emitindo minutas de sentenças e de decisões.

Será necessário organizar a estrutura das unidades judiciais, ante as novas competências. Será preciso intensificar a capacitação dos servidores, a fim de que se alcance maior qualificação diante das novas atividades e rotinas, bem como seja possível amenizar as resistências às mudanças decorrentes dos novos tempos.

Não vislumbramos mais ficar sem as facilidades dos inúmeros aplicativos que simplificam e agilizam as tarefas diárias. É natural que esse movimento nos leve a esperar mais rapidez em todos os serviços públicos, afinal, cada vez mais produtos, serviços e soluções estão a um toque dos nossos dedos (PICCOLI, 2018).

2.1 O uso de novas tecnologias e o estímulo à inovação

O avanço de tecnologias da informação e transmissão de dados, somado à evolução tecnológica que invade a vida atual, impõem, efetivamente, que todas as atividades, públicas ou privadas, se organizem para acompanhar os novos tempos e as novas exigências que lhes são próprias (STUMPF, 2009).

Na era do processo virtual, ainda pouco se aproveita da tecnologia disponível para o aperfeiçoamento do exercício da jurisdição (TESHEINER, 2014).

Infelizmente, pouco se planeja e se desenvolve a respeito da informática jurídica. Possivelmente porque os funcionários de tecnologia da informação e comunicação (TIC) não compreendem bem do que o magistrado e os servidores precisam (o que é absolutamente normal, pois não sabem de sua rotina, não sentem suas dificuldades à frente do enorme volume de processos), enquanto que os operadores do Direito, por sua vez, não têm ideia do que um sistema de informática pode fazer (TESHEINER, 2014).

Nesse contexto, apesar de toda a consciência em relação à necessidade de utilização racional e ampla dos recursos de informática como meio de garantir a prestação da jurisdição de forma mais célere e barata, bem como das iniciativas já implementadas e concebidas, muito há que ser feito.

Para Schmidt (2008), toda mudança exige engajamento coletivo, pois supõe a criação de um ambiente organizacional aberto às inovações, principalmente quando envolvem modernização de velhas práticas e uso de novas tecnologias.

Admitida a inovação como fruto de um processo que deve se desenvolver de modo sistemático e deliberado, é preciso apontar e exercitar um método de

trabalho. Método que deve ser capaz de viabilizar da forma mais eficiente possível a criação de soluções inovadoras para os problemas e um modelo de trabalho na busca deste objetivo (STUMPF, 2009).

Schumpeter (1982) tipifica a inovação (novas combinações dos fatores) em: novo produto; novo processo de produção, “[...] pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria”; novo mercado; nova fonte de matérias-primas; e nova organização.

A invenção só é enxergada como inovação se for levada à prática, ou seja, a invenção sem uma “utilidade prática” não pode ser considerada como inovação, pois não terá o aval do mercado. Por outro lado, as inovações não são necessariamente originadas de invenções, elas podem ser fruto de adaptações de processos já existentes, ou, ainda, de adequações na utilidade de determinado produto em outro segmento de mercado.

O setor público envolve elementos menos diretos e objetivos do que a inovação no setor privado, onde a lógica pelo lucro prevalece. Para a inovação no setor público, elementos como “retorno social” e “ganhos para a sociedade” precisam estar presentes (OLIVEIRA *et al.*, 2014). No setor público, ganhos econômicos não significam, necessariamente, retornos econômicos financeiros, mas, sim, retornos positivos para a sociedade. Assim, definir inovação no setor público passa a ser mais complexo do que definir inovação para o setor privado, onde os mecanismos de incentivos sempre são muito claros e explícitos, bem como mais simples a aferição de desempenho.

Para compreender a ação inovadora no setor público é imprescindível refletir a respeito dos bens públicos, semipúblicos e privados, a partir do critério de excludência e rivalidade. Bens públicos puros (aqueles em que a rivalidade é baixa, ou nenhuma, e a excludência é ausente), tendem a ser menos inovadores do que os bens semipúblicos (em que a rivalidade está presente em menor proporção, assim como a excludência). Ambos se diferenciam dos bens privados, na medida em que nestes predomina a competição e a rivalidade.

Em que pese a competição seja um forte indutor de inovação, ela não é o único elemento capaz de explicar o fenômeno “inovação no setor público”. É o caso de diversos segmentos dos chamados bens públicos puros, como por

exemplo, o Poder Judiciário, no qual não existe competição. Nesses casos, os incentivos não decorrem da racionalidade utilitarista, mas sim de aspectos morais e éticos (OLIVEIRA *et al.*, 2014).

Por conseguinte, inovação no setor público pode materializar-se de várias formas: com a criação ou melhoria de um serviço público, por meio de novos processos e rotinas gerenciais, com a criação de novos sistemas integrados de gestão ou com a criação, e implementação, de novas lógicas e concepções de ver a “coisa pública”. Assim, de modo geral, para inovação no setor público deve-se considerar: inovação de serviço; inovação de processo; inovação administrativa e organizacional; inovação do sistema; inovação de concepção (nova missão, visão, objetivos, estratégias); e mudança radical de racionalidade OLIVEIRA *et al.*, 2014).

Na concepção de Mintzberg (2009, p. 282) inovar tem o seguinte significado:

Inovar significa romper padrões estabelecidos. Portanto, a organização inovadora não pode confiar em qualquer forma de padronização para a coordenação. Em outras palavras, deve evitar todas as armadilhas da estrutura burocrática, notadamente as nítidas divisões do trabalho, a ampla diferenciação das unidades, os comportamentos altamente formalizados e a ênfase nos instrumentos de planejamento e controle.

Assim, o processo de inovação deve ser inserido no âmbito da organização como uma ferramenta capaz de identificar as fontes de mudanças, suas oportunidades ou necessidades.

No caso da inteligência artificial, sua implantação depende de uma série de medidas prévias, dentre as quais a padronização dos processos de trabalho, nova forma de gestão cartorária e o uso inteligente das melhorias tecnológicas já disponíveis e em utilização por outros setores.

Associado à ideia de eliminação de papéis, com diminuição de gastos materiais e de pessoal, a automação e a virtualização do processo tem um significado muito maior em termos de gestão da prestação jurisdicional, pois

permitirá reduzir a zero os tempos mortos dos processos, eliminando períodos de inércia da tramitação processual (ATHENIENSE, 2009).

Com a automação das etapas mecânicas do processo e atos ordinatórios, que consomem 70% do tempo gasto no processo, a tendência, segundo o Conselho Nacional da Justiça, é a redução dos prazos para o julgamento das demandas (CNJ, 2011).

Para alcançar tal objetivo, todavia, é necessário o estabelecimento prévio de padrões e alterações na rotina de trabalho. Para além da redução de custos, também a mudança de hábitos e rotinas permitirão melhor funcionamento do Judiciário.

O maior desafio para inovar é a mudança da cultura. É preciso implementar políticas e soluções de inteligência artificial que agrade ao usuário final. O caminho é repensar na atuação; renovar o fluxo e engajar as pessoas e a instituição.

O Poder Judiciário presta jurisdição da mesma forma há mais de 5 séculos. É preciso identificar a demanda, planejar e executar. Inovação não necessariamente depende de tecnologia, é possível inovar sem tecnologia, aprimorando projetos já existentes.

Para inovar precisamos de pró-atividade e inconformismo com os hábitos. Apenas 3% das pessoas se dispõem a fazer algo diferente ou construir algo. A grande maioria, cerca de 97% das pessoas, preferem se acomodar.

Os nossos problemas de 70 anos atrás não mudaram. O que mudou foram as nossas respostas. Os problemas do Poder Judiciário permanecem os mesmos: falta de celeridade processual e o excesso de judicialização.

O mundo está na 4ª revolução industrial e o Poder Judiciário ainda não chegou nem perto dela. Para inovar é preciso pensar “fora da caixa” e contar com uma equipe multidisciplinar, conectada e não linear.

Para construir uma solução criativa, devemos perder o medo de errar, porque o aprendizado e o aprimoramento constante é que propiciam a inovação.

As experiências dos usuários são valiosas, por isso o cidadão precisa estar no centro. Não existe inovação se não existir liderança dentro da área, gestão e método.

2.2 Inteligência Artificial e o Poder Judiciário do Rio Grande do Sul

De fato, em um passado incrivelmente recente, quem dominasse algumas funções do Excel era visto como profissional diferenciado pelo mercado de trabalho. Hoje, nem o domínio de todo o pacote Office chega a impressionar um recrutador – e quem não tem familiaridade com as planilhas da Microsoft pode sofrer para executar as tarefas mais básicas diárias.

Certo é que os profissionais para se manter no mercado de trabalho, nas mais diversas profissões, precisarão obter conhecimentos cada vez mais profundos de tecnologia para desempenhar suas funções. Se as planilhas do Excel viraram lugar-comum, diversas outras competências criadas pelo mundo digital serão acrescentadas ao rol de expectativas dos recrutadores do futuro (EXAME, 2016).

Para Bahiense, fundador da Controller Education, noções básicas de programação deveriam ser ensinadas na escola: se aprendemos como funciona um coração, por que não aprendemos como funciona um site ou um computador. Segundo ele, além de reforçar o raciocínio lógico, é um assunto importante para a cultura geral de qualquer um (EXAME, 2016).

A tecnologia, cada vez mais, restou incorporada à rotina diária, bem como à forma para se comunicar no ambiente de trabalho. A mobilidade também põe em evidência plataformas de videoconferência e a possibilidade do teletrabalho. Além disso o trânsito só piora nas grandes cidades e a presença física no escritório está perdendo importância, reforçando o formato do trabalho à distância. Aliás, essa foi a realidade acelerada pela pandemia do Covid-19.

A competitividade das empresas depende diretamente da capacidade de responder rapidamente às mudanças. Profissionais sem um repertório mínimo de fontes e referências tecnológicas não terão agilidade suficiente para acompanhar esse ritmo.

Em um futuro próximo, robôs podem e vão substituir seres humanos em diversas profissões. Dois pesquisadores da Universidade de Oxford, no Reino Unido, preocupados com as carreiras que estariam mais ameaçadas a curto e médio prazo, analisaram 702 ocupações e estimaram suas chances de

automatização nos próximos 20 anos (EXAME, 2016). O estudo considerou as demandas específicas de cada profissão, tais como exigência por soluções criativas, interações sociais e negociações - os pontos fracos (por enquanto) das máquinas.

Dentre as profissões mais ameaçadas pela tecnologia nas próximas duas décadas, constam quatro carreiras mais automatizáveis em oito áreas: tais como Engenharia, Direito, Educação e Tecnologia da Informação - TI.

No que tange ao Direito, propriamente dito, segundo o estudo, nos próximos 20 anos, existe probabilidade de 40,1% de robotização da atividade de Juiz. Da mesma forma, em relação à atividade de Escrivão. Vejamos a tabela:

Tabela 1. Probabilidade de Robotização das atividades do Direito.

Profissão	Probabilidade de robotização em 20 anos
Assistente pararegal	94,5%
Escrivão	50,2%
Auxiliar jurídico	40,9%
Juiz	40,1%

Fonte: Exame, 2016.

O objetivo da inteligência artificial é a mimetização do homem, ou seja, a reprodução do próprio comportamento humano: processamento natural, identificação de imagem, visão, resolução de algum problema ou atividade repetitiva. O robô visa eliminar uma atividade humana para auxiliar: pode fazer triagem, distribuição de processo, etc (NOGUEIRA, 2020).

Atualmente todos os dados que produzimos e que são extraídos são utilizados, inclusive em campanha política, servindo para conhecer cada vez melhor os padrões de “uso” dos usuários (tendências de compras e de interesses). É o que o Google, *Amazon* e Netflix realizam o tempo todo, comercializando informações pessoais.

Teses jurídicas nascem de determinados advogados e juízes. Isso pode facilitar a sugestão de sentença. Através da estatística se permite a identificação de teses conclusivas decorrentes de caminhos iguais.

Em breve veremos uma nova forma de atuação judicial e de trabalho dos advogados diferente do que existe hoje, por meio da chamada jurimetria que

facilmente a identifica a forma de julgar e o padrão de entendimento. Não se poderia acreditar que todas as demais profissões mudariam e somente o direito se manteria idêntico (NOGUEIRA, 2020).

É um momento de muitas transformações. Estamos falando em inteligência artificial (e já estamos vivenciando ela em muitos Tribunais e Órgãos) e, por outro lado, no Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul estamos a recém precisando nos adaptar à verdadeira realidade do processo eletrônico, já que ainda 70% do acervo do TJRS tramita em formato físico.

O processo eletrônico tornou-se uma realidade no Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul na área cível (exceto no Juizado da Infância e Juventude e nos Juizados Especiais Cíveis e Fazendários) e, em breve, o eproc abrangerá toda a atividade do estado, inclusive, na área criminal (com exceção dos Juizados Especiais Criminais), cuja implantação iniciou em junho de 2020, pela matéria da Violência Doméstica e no JIJ, a partir de agosto de 2020.

Na Administração do biênio 2020/2021 a digitalização passou a ser uma prioridade. Em junho de 2020 restou expedida licitação, cuja meta consiste na digitalização de cerca de dois milhões de processos físicos, a ser cumprida em 18 meses em 3 fases: Porto Alegre, as 25 maiores comarcas do estado e as demais comarcas do interior do estado.

A migração dos processos eletrônicos dos sistemas legados, por exemplo, do sistema e-Themis1g, que abrange processos da Fazenda Pública, dos Juizados Especiais (JEC) e da Fazenda Pública (JEFAZ), está prevista para o ano de 2021.

O advento da virtualização processual exige planejamento em relação aos desdobramentos decorrentes. Transformação digital não se limita à implantação do processo eletrônico (sistema eproc) ou ao meio digital, acarreta uma verdadeira revolução da Justiça, pois traz mudanças que impactam toda a estrutura organizacional do Poder Judiciário do RS, o que exige uma preparação das estruturas e das atividades a serem desempenhadas pelos magistrados e servidores.

Em um futuro bem próximo, não só as atividades administrativas de cartório, mas as funções de assessoria serão amenizadas pelo o uso da

inteligência artificial. O sistema eproc não se limita ao sistema de processo eletrônico, ele provoca uma verdadeira transformação digital e organizacional do Poder Judiciário.

É preciso primar pela maior eficiência e qualidade na prestação jurisdicional. A Administração do Poder Judiciário está atenta e de parabéns pelo lançamento do projeto de Inteligência Artificial em relação aos executivos fiscais.

Iniciativas inovadoras e em sintonia com as medidas tomadas por outros Tribunais que são essenciais para a verdadeira transformação do Poder Judiciário em decorrência da virtualização processual.

2.2.1 Inteligência artificial nos executivos fiscais e outras soluções do eproc

Há situações em que o número de servidores e juízes resta insuficiente em comparação com a carga de trabalho. Para tais situações, o Poder Judiciário precisa instituir mecanismos de auxílio, via automação e inteligência artificial.

Já é uma realidade no Poder Judiciário do Rio Grande do Sul a inteligência artificial sendo empregada na classificação das petições iniciais recebidas do poder executivo, via eproc, em todas as comarcas do Estado, na automatização do despacho inicial em processos repetitivos, com sugestão de minuta de despacho, bem como no envio de carta de citação e intimação, em Varas de Execução Fiscal.

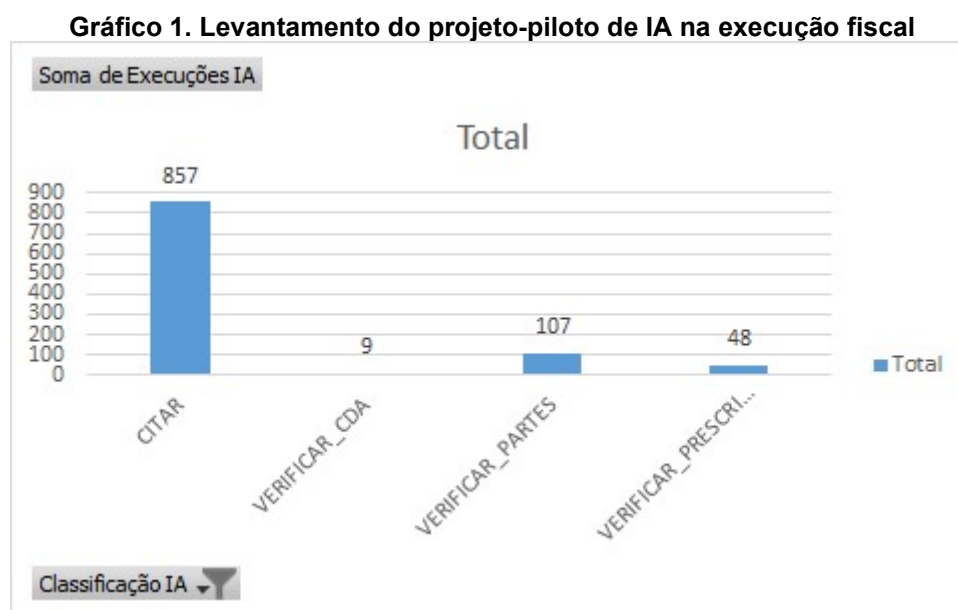
Baseado no aprendizado e na extração de informações dos documentos, sugerindo o direcionamento para as citações e intimações das partes ou outros procedimentos cartorários, faz com que este tempo que envolvia a leitura e análise dos processos por parte dos servidores seja praticamente suprimido, o que vem a agilizar o trâmite de forma muito mais eficiente nos processos desta natureza. A partir dessa classificação, o sistema coloca os processos em localizadores específicos, permitindo automatizações como, por exemplo, geração de minutas em lote de acordo com o localizador (TJRS, 2020).

Verificou-se que em 90% dos processos da competência de execução fiscal distribuídos restava expedida citação ao executado. Diante dessa situação,

identificou-se ponto que permitiria a automatização e o uso de solução de inteligência artificial.

A aplicação de inteligência artificial classifica o processo para os seguintes procedimentos: citação, intimação e indicação se o título está prescrito e, na sequência, a automação, simulando ação humana, providencia a geração de despachos padronizados. Para tanto, restou realizado treinamento supervisionado.

Em grandes volumes, como é o caso dos executivos fiscais, a funcionalidade minimiza o tempo de análise dos documentos, permitindo ao julgador se concentrar nos pontos divergentes e em outras atividades processuais. Em que pese consista em projeto recente, os dados de medição são interessantes:



Fonte: TJRS, 2020.

Esta funcionalidade vem a atender com maior celeridade os processos judiciais, sendo uma inovação muito importante para o Poder Judiciário gaúcho e que poderá ser reproduzida em outros fluxos processuais, beneficiando o jurisdicionado.

O projeto-piloto de análise das Certidões de Dívida Ativas estaduais que iniciou em dezembro de 2019 nas comarcas de Tramandaí e da 14ª Vara da

Fazenda Pública de Porto Alegre, mais amadurecido, restou expandido no dia 15 de abril de 2020 para todas as comarcas do Estado.

Além da análise das CDAs estaduais, também restou iniciada a análise e triagem das CDAs municipais de Tramandaí e Porto Alegre (no ano de 2019) e das CDAs dos Municípios de Santa Maria, Passo Fundo e Caxias do Sul (desde 22 de junho de 2020).

Até a finalização do presente artigo ainda não existe uma estatística apurada e automatizada quanto ao acerto da ferramenta de inteligência artificial, embora seja algo já priorizado pela Direção de Tecnologia da Informação e Comunicação – DITIC, porque facilita a divulgação dos resultados do projeto.

Desde agosto de 2020 a ferramenta desenvolvida de automação da inteligência artificial em executivos fiscais passou a funcionar de forma automática nos novos processos, ao menos em face dos executivos fiscais estaduais. Até então, era necessário que o usuário acionasse botão para a utilização da solução de inteligência artificial. Logo, haverá aumento do seu uso.

Já estão previstas novas categorias para classificação dos processos e outras funcionalidades.

Em vista do desenvolvimento colaborativo entre os Tribunais, todas as melhorias realizadas estarão ao alcance de todos os Tribunais que adotaram o eproc.

Para tanto, foi criado o Fórum Nacional do eproc, no qual são discutidas as customizações e inovações do sistema. Em regra, trimestralmente, é realizado o Encontro Nacional do eproc, organizado pelo TRF4 com a participação dos demais Tribunais e Órgãos que adotaram o sistema.

Ao final de cada evento, saímos animados e satisfeitos quanto à evolução do eproc, com a certeza de que optamos pelo caminho certo. Temos a oportunidade de observar, concretamente, a realização de melhorias no sistema desenvolvida por diversos Tribunais, inclusive aquelas relacionadas à Inteligência Artificial.

No momento em que o presente artigo é redigido o eproc nacional é adotado pelos seguintes Tribunais: TRF2, TJRS, TJSC, TJTO, TNU, STM da

União, TJM do RS e TJM de MG. O sistema que restou criado e desenvolvido pelo TRF4 ganhou reconhecimento e está consolidado nacionalmente.

Melhor ainda é que além dessa colaboração recíproca entre os Tribunais, o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul pode aproveitar os projetos envolvendo inteligência artificial desenvolvidos pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Passo a citar alguns dos projetos em desenvolvimento ou em uso pela referida instituição.

Relevante exemplo é o de utilização de inteligência artificial na admissibilidade de recursos especiais e extraordinários na Vice-Presidência do TRF4 integrado na plataforma do sistema eproc desde abril de 2019. Os índices de acerto do tema sugerido são significativos: 84% para temas do STJ; 86% de acerto para o STF e 95% da TNU.

A partir de setembro de 2019, solução de IA passou a ser utilizada, também, no primeiro grau da Justiça Federal da 4ª Região para a verificação da classificação dos assuntos dos processos, hoje realizada pelos advogados e conferidas manualmente pelos servidores. Segundo informações, o índice de redução dos erros foi de 33% na classificação do assunto.

Relevante projeto envolvendo solução de inteligência artificial do eproc pelo TRF4 consiste na automatização do andamento que pode ser empregado perfeitamente para ações envolvendo executivos fiscais.

A solução de triagem de processos desenvolvida no eproc pelo TRF4 consiste em ferramenta mais genérica que pode ser usada também em outros casos diversos de execuções fiscais. A ferramenta também conhecida como classificador por conteúdo é integrada à automação de localizadores e, por meio dela, a própria Vara pode cadastrar um conjunto de petições de exemplo e associar esses exemplos a uma regra da automação de localizadores. Caso juntado um documento que seja similar aos exemplos cadastrados pela vara, é disparada a regra definida na automação de localizadores.

Outros projetos envolvendo solução de inteligência artificial do eproc pelo TRF4 consiste na sugestão de modelos de minutas para os gabinetes, o que otimiza ainda mais o trabalho dos gabinetes organizados e que classificam os modelos e identificam adequadamente seus localizadores; bem como no auxílio

ao Tribunal na triagem de processos por agrupamento de processos com sentenças similares.

O eproc quebra paradigmas, muda rotinas e a forma de trabalhar e pensar o processo. Seu objetivo principal sempre foi combater a morosidade processual, resolvendo a burocracia e agilizando o trâmite dos processos, visando acompanhar as necessidades de seus usuários (TRF4, 2019).

O eproc está em constante modernização, não apenas na interface do sistema, mas também ganhando novas funcionalidades e recursos. O desenvolvimento colaborativo do eproc proporciona infinitas vantagens, além de aumentar a força de trabalho da equipe de desenvolvimento.

Isso permite que o sistema evolua de forma mais rápida, de modo a acompanhar as necessidades de seus usuários, oferecendo um ambiente cada vez mais acessível, responsivo, atrativo e fácil de usar.

Afinal de contas, nenhum sistema de informática pode ser considerado pronto e acabado. Sempre há melhorias a serem realizadas e procedimentos a serem otimizados.

2.2.2. Projetos de Inteligência Artificial do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul

O Poder Judiciário do Rio Grande do Sul também visualiza outras frentes e tendências de possíveis projetos de inteligência artificial.

As frentes mais concretas consistem no *chatbot* para auxiliar a responder as dúvidas da Direção de Gestão de Pessoas – DIGEP (solução em testes na DIGEP desde 2019) e sobre o sistema eproc.

Recentemente restou lançado pelo TJRS sistema que consiste em uma ferramenta de transcrição automática das audiências. O referido sistema está em fase inicial de projeto e de desenvolvimento de prova de conceito. Basicamente promove a conversão de voz em texto com tecnologia *machine learning*. A solução adotada é baseada no *speech-to-text* do *google cloud*.

As principais funcionalidades do referido sistema são: a possibilidade de assistir tanto o vídeo, como ler a transcrição, mediante a visualização do andamento do vídeo na transcrição, com os trechos sendo destacados; haver

campo de busca de palavras, nos termos da transcrição; constar lista de palavras que mais aparecem na transcrição; além da separação por orador.

Entretanto, a funcionalidade mais significativa, sem dúvida, consiste na viabilidade de navegação entre a transcrição e o vídeo, sendo possível selecionar trechos ao longo da transcrição que restam localizados no vídeo e vice-versa, o que agiliza muito a atividade das assessorias dos magistrados na elaboração de minutas de decisões e de sentenças.

A acurácia da transcrição utiliza inteligência artificial e indica na cor vermelha os pontos com acurácia do texto menor que 70%, em amarelo: de 70% a 90%, e em preto, acima de 90%.

Em que pese a acurácia do sistema não seja tão alta em relação à determinados trechos, já que reiteradamente são utilizadas expressões regionais ou do dia-a-dia, as funcionalidades do sistema compensam em face do significativo aumento de produtividade que a ferramenta proporciona no momento da elaboração de minutas de decisões.

O projeto-piloto iniciou em agosto de 2020 pelo magistrado da 12ª Vara Cível de Porto Alegre e por um dos Desembargadores integrantes da 9ª Câmara Cível de Direito Público do Tribunal de Justiça.

Outra prática de inovação já adotada no Poder Judiciário do Rio Grande do Sul consiste no aplicativo para Oficiais de Justiça realizarem o cumprimento automático no eproc, cuja pretensão é de que passe a ser adotado de forma obrigatória.

Através do aplicativo de Oficiais de Justiça é possível o cumprimento de mandados diretamente no eproc e de forma automática, tornando online o trabalho dos oficiais no âmbito de suas atividades, através do uso de dispositivos móveis (*smartphones*). Será possível ainda a gravação de áudios e fotos das contrafés, bem como o registro de observações, fotos e áudios que forem pertinentes no ato da visita.

O aplicativo dos Oficiais de Justiça, desenvolvido pela Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação - DITIC, atende ainda os sistemas legados do TJRS, Themis1g e e-Themis, garantindo as regras existentes em cada sistema. A ferramenta permite a recepção de mandados, a geração de roteiros

com o mapa do trajeto a ser percorrido de forma a otimizar a rotina de cumprimento de mandados, dentre outras funcionalidades. Além disso, foi interligada também ao eproc como ação de ampliação da automação do processo eletrônico, frente à implantação do eproc na matéria criminal ainda em 2020.

O propósito é facilitar o trabalho do oficial de justiça, oferecendo uma ferramenta para a gestão de todos os seus mandados. Além disso, pretende-se dar celeridade ao andamento processual permitindo que o oficial possa registrar, ainda em campo, o cumprimento do mandado.

O aplicativo faz parte do Plano Diretor da DITIC para o Biênio 2020-2021 e faz parte dos projetos de inovação da realizados em parceria com a Comissão de Inovação do TJRS – Inovajus (TJRS, 2020).

Soluções envolvendo inteligência artificial podem ser adotadas com diversas finalidades e utilidades. Passo a destacar, exemplificadamente, algumas tendências e ideias de projetos a serem seguidos pelo Poder Judiciário gaúcho, mas que, por ora, sem previsão concreta de implementação.

É possível imaginar a Inteligência artificial sendo aproveitada com a função preventiva: controlando as petições pelo número de OAB, a fim de filtrar os escritórios de advocacia e controlar os processos idênticos para evitar futuras fraudes; sinalizar em caso de erro na seleção do assunto e da classe da ação distribuída, adotando postura educativa para os advogados ao indicar as seleções adequadas; elaborar aplicativo capaz de auxiliar o cidadão a compreender melhor e facilitar a interpretação dos andamentos processuais.

Consta previsão, também, de utilização de cartão de crédito e débito para pagamentos em geral, por meio do sistema PIX, e de identificação de processos a serem suspensos, porque ações similares estão aguardando julgamento de ação nos Tribunais Superiores.

Quanto à área de executivo fiscal, propriamente dita, é possível pensar na padronização da Certidão de Dívida Ativa Municipal, o que exige um contato institucional com o Tribunal de Contas do Estado e uma integração com os Municípios para validação da CDA. Tais providências facilitariam a tramitação dos feitos (porque favoreceriam a adoção de automação e de soluções de inteligência artificial) e evitariam eventuais erros materiais e necessidade de diligências.

Além da adoção das soluções existentes no eproc nacional, destacados no item acima, a exemplo da solução de IA já implementada pelo TJRS, seria crucial a triagem dos processos com competências diversas de executivo fiscal. Assim, considerando a petição inicial, anexos e dados estruturados do processo, seria organizado e sugerido o modelo para o despacho inicial do magistrado.

A inteligência artificial também pode atuar na identificação de fraudes envolvendo a emissão de alvarás, evitando a emissão para pessoas indevidamente cadastradas no processo.

Entretanto, seguindo a mesma lógica adotada pelo TRF4 de triagem de processos por agrupamento daqueles com sentenças similares, talvez o projeto de maior relevância fosse o de identificação de demandas judiciais repetitivas ou de massa, com o objetivo de vinculação automática com processos similares.

No ponto, a Comissão de Inovação do Tribunal de Justiça, INOVAJUS, recentemente reativada, sob a Presidência do Desembargador Ricardo Pippi Schmidt e mediante a designação de novos membros integrantes, inclusive com a participação da autora deste artigo, está preocupada com a ideia de atuar como agente de transformação institucional objetivando a criação de uma cultura da inovação (TJRS, 2020).

É necessária, cada vez mais, a adoção de uma abordagem prática centrada na experiência do usuário, com resposta criativa às necessidades e com trabalho colaborativo entre equipes multidisciplinares. Para tanto, o *hotsite* da INOVAJUS é aberto para qualquer pessoa fazer sugestões de inovação com o intuito de aperfeiçoar a rotina de trabalho do Poder Judiciário gaúcho. Na página também é possível conhecer ideias inovadoras já adotadas.

É preciso focar no “futuro”, passar a trocar experiências e aprender com outros Tribunais que estejam em fase mais avançada em termos de transformação para propor inovações estruturais e tecnológicas.

Torna-se essencial a revisão das estruturas em conjunto para a nova realidade proporcionada pela transformação digital: é necessário planejar o processo de modernização, preparar nossas atuais estruturas, pensar no futuro e, acima de tudo, criar um ambiente organizacional aberto às inovações que a tecnologia proporciona e a sociedade está a exigir.

O aprimoramento digital deve ser desenhado sem perder de vista a conexão das pessoas. Nos próximos 10 anos a inteligência artificial deve alcançar a inteligência humana.

2.2.3. URCAJUD e o Bacenjud Robô

Em face do novo cenário em termos de virtualização processual e o fato do eproc possuir ferramenta própria para a solicitação de pesquisas e restrições de valores, via robô do BacenJud e Infojud, restou autorizada a criação formal da URCAJUD (Unidade Remota de Cumprimento e Apoio de Ordens Judiciais) pelo Ato Nº 014/2020-COMAG em 13 de março de 2020.

Com isso, foi ampliado o Projeto Apoio da URCA para que a atuação não ficasse restrita apenas aos processos do sistema e-Themis, passando a abranger, também, os processos eletrônicos do Sistema eproc e, dessa forma, também centralizasse os cumprimentos judiciais relativamente a consultas, bloqueios, restrições e cancelamentos, através de sistemas conveniados com o poder judiciário, tais como: Bacenjud, Infojud, Renajud, bem como a consulta de endereços e informações em processos eletrônicos através de sistemas conveniados, tais como: RGE, CDL/SPC, Corsan, Jucirs, Bacenjud e TRE (URCAJUD).

A Unidade Remota de Cumprimento e Apoio - URCA tem objetivo de auxiliar e apoiar remotamente as unidades judiciais com deficiência de servidor ou com excesso de trabalho no que diz respeito aos processos eletrônico.

Os servidores lotados na URCA foram lotados em uma central em Porto Alegre e atuam remotamente nos processos do interior do Estado, prestando apoio remoto, de acordo com as diretrizes e os critérios estabelecidos pela Corregedoria-Geral da Justiça e sob a supervisão de um Juiz de Direito do Foro Central de Porto Alegre.

Atualmente o modelo URCA atua nos seguintes seguimentos: URCA - Cartório, URCA - Gabinete, URCA - Contadoria, URCAJUD e Central de Consultas de Endereços - CCE.

Nesse contexto, dentro da estrutura da URCA Cartório restou autorizada a criação da URCAJUD para centralizar os cumprimentos judiciais relativamente a consultas, bloqueios, restrições e cancelamentos através dos sistemas conveniados com o Poder Judiciário do Rio Grande do Sul. A instalação da URCAJUD, em que pese autorizada pela Corregedoria-Geral da Justiça, em novembro de 2017, permaneceu até fevereiro de 2020 aguardando o desenvolvimento do formulário sistêmico pela Direção de Tecnologia da Informação e Comunicação - DITIC.

A URCAJUD desincumbe o juiz ou sua assessoria da tarefa de realizar pesquisas e protocolos de penhora, via sistemas como o BacenJud, RenaJud, InfoJud, que demandam valioso tempo do Gabinete. Destaca-se o BacenJud porque, após o exame do processo e decisão pela realização da penhora *online*, é necessário o acesso ao sistema, inclusão da minuta de bloqueio e protocolo; após 48 horas, novo acesso ao sistema, desbloqueio de eventual valor irrisório ou além do necessário ao processo, por fim, transferência do valor e juntada do resultado no sistema, o que ocorre após outras 48 horas.

Segundo contato efetivado com algumas unidades da Fazenda Pública e Juizado Especial Cível de Porto Alegre, verificou-se que são protocoladas em torno de 100 minutas por semana em cada unidade, demorando, em média, 1 hora diária do tempo de um integrante da assessoria com este tipo de serviço, bem como para efetivar a pesquisa em outros sistemas.

A propósito, apenas quanto ao Bacenjud, no ano de 2016, foram efetivadas, em nosso Tribunal, 556.474 consultas e registros, incluindo bloqueios, desbloqueios e transferências. A título de exemplo, no Juizado Especial da Fazenda Pública, no ano de 2016, foram efetivados 2.436 protocolos de bloqueios, na 10ª Vara da Fazenda Pública, 1985, na 20ª Vara da Fazenda Pública, 13.659 bloqueios e na 11ª Vara da Fazenda Pública, 228 bloqueios.

Não há dúvida, portanto, de que de grande valia para a jurisdição a possibilidade de o gabinete transferir a outra unidade, no caso, a URCAJUD, a incumbência de protocolar as ordens de bloqueio nos diversos sistemas existentes, além das pesquisas, atendendo, se possível, todas as unidades judiciárias do Estado.

Quanto ao Bacenjud, necessário observar que a atual versão do sistema permite que o Magistrado delegue ao assessor a função de protocolar minutas, conforme se verifica do Manual do Usuário (Capítulo IV – Informações Complementares, item 3. Delegação de Protocolização).

Quanto aos sistemas Renajud e Infojud, conforme convênios estabelecidos com o Tribunal de Justiça, é permitido ao Magistrado designar serventuários que possuam certificado digital, para fins de restringir bens, solicitar e receber informações da Receita Federal. A ideia inicial é que a URCAJUD funcione exclusivamente nos processos eletrônicos. Para tanto, customizado o sistema eproc, o gabinete deve preencher os dados necessários em formulário padronizado, individualizado para cada parte. Após, o processo deve ser remetido, via sistema, à URCAJUD. Esta unidade, por sua vez, acessa os sistemas, cumpre a ordem, junta o resultado no processo e o devolve à origem.

O usuário da unidade judicial que encaminhar o formulário para a URCAJUD deverá selecionar quais os sistemas gostaria que a URCAJUD providencie a pesquisa. Somente caso inexitosa a busca no sistema Bacenjud, por exemplo, a URCAJUD promoverá a pesquisa no sistema subsequente (cujo checkbox tenha sido selecionado), por exemplo, Renajud ou Infojud.

A macro do Robô faz automaticamente as buscas de bloqueios de valores no sistema Bacenjud e a pesquisa de informações no sistema Infojud (sem que o usuário da URCAJUD precise preencher qualquer informação nos respectivos sistemas). As respostas dos sistemas são “vinculadas” automaticamente no eproc, sem interferência humana. Importante referir que a efetiva juntada do resultado no eproc somente ocorre quando a ordem é devolvida para a unidade judicial.

Com relação ao sistema Bacenjud, a URCAJUD tem competência para protocolar minuta de bloqueio e proceder ao desbloqueio de valor ínfimo, tudo nos termos da solicitação da origem, cabendo às unidades solicitantes providenciarem os desdobramentos decorrentes, tais como: transferir valores até o limite indicado no formulário e desbloquear o montante excedente.

No momento da finalização desse artigo, o Projeto-Piloto da URCAJUD iniciou recentemente com o 2º Juizado da 12ª Vara Cível do Foro Central de Porto

Alegre (em 14 de abril de 2020), tendo sido concretizado o primeiro bloqueio via Robô Bacenjud em 06 de maio de 2020. Em que pese consista em projeto recente, os dados de medição são interessantes:

Tabela 5. Medição do projeto Robô Bancejud da URCAJUD:

URCAJUD – ROBÔ BACENJUD				
ORDENS	POSITIVO A MAIOR	PARCIAL	NEGATIVO	DE:

Fonte: TJRS, 2020.

Próximo passo, em termo de inteligência artificial e de automação, poderia ser o encaminhamento posterior ao retorno do Bacenjud, mediante a elaboração da minuta de decisão diante do êxito ou não do bloqueio.

O projeto da URCA, restou listado como uma boa prática pelo Conselho Nacional de Justiça no eixo temático de Gestão Processual.² Em maio de 2020 a referida prática restou inscrita no Prêmio Inovare na categoria Tribunal na temática Gestão Processual.

Aliás, a centralização das atividades se tornou uma tendência e realidade no âmbito do Poder Judiciário, porque além de racionalizar tempo, também promove a padronização de procedimentos. Além da URCA, funcionam no Poder Judiciário as Centrais de Atendimento ao Público e Centrais de Cumprimento Cartorário, as quais renderam ao TJRS, em 2020, o Selo CNJ de Desburocratização.

Segundo a Portaria n. 193/2020 – CNJ (CNJ, 2020), as referidas práticas ampliaram a gestão do conhecimento e elevaram o patamar de excelência na prestação de serviços jurisdicionais, a partir de simplificação e modernização que resultou em maior eficiência e qualidade dos serviços prestados no âmbito do Poder Judiciário.

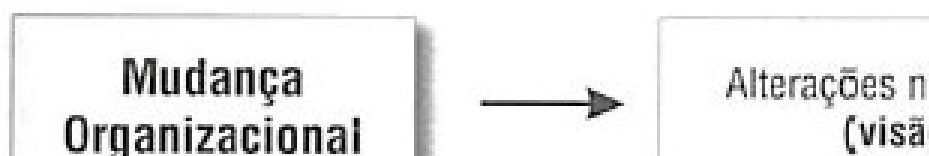
² <https://boaspraticas.cnj.jus.br/pratica/213>

3 MUDANÇA DA ORGANIZAÇÃO E A TECNOLOGIA

Mudança consiste em um processo amplo, que independe dos objetivos da administração da organização, já que a organização consegue alterar-se sozinha, a partir de um processo dialético que ocorre de forma natural, quer a Administração interfira ou não.

Sobre o processo dialético de construção da mudança Blau e Scott (1970) descrevem os três dilemas e paradoxos básicos enfrentados pelas organizações e que tornam inevitável o conflito e a mudança: coordenação *versus* comunicação; disciplina burocrática *versus* especialização profissional; e planejamento administrativo *versus* iniciativa.

Figura 1. Conceito de mudança Organizacional



Fonte: MOTTA e VASCONCELOS (2013, p. 249).

É preciso a compreensão de que uma mudança interna é necessária e que o conservadorismo exacerbado em breve inviabilizará a prestação da jurisdição. A propósito, Motta (2001, p. 13) esclarece que:

A mudança não é simples nem fácil. Se fosse assim, as pessoas naturalmente a procurariam. Os seres humanos têm uma forte tendência à estabilidade e às formas já estabelecidas de se adaptarem ao trabalho. A mudança é ônus, pois requer da pessoa rever sua maneira de pensar, agir, comunicar, inter-relacionar-se e de criar significados para a própria vida. Mudar envolve o indivíduo e o seu meio, portanto é incerto e arriscado – tão promissor quanto ameaçador.

A mudança precisa engajar os principais envolvidos no processo para evitar resistências ou amenizá-las. É o conflito que provoca mudança. É preciso articular decisões para tornar as mudanças efetivas.

O consenso e o conformismo não provocam transformações. A discórdia permite a reflexão e que novas soluções sejam analisadas a respeito da sua viabilidade técnica.

Ponto de grande cuidado é que, em regra, a estratégia das organizações é desligada das unidades responsáveis pela execução, de modo que, a maioria dos executivos e a força de trabalho não conhecem a estratégia da organização.

Para desenvolver a capacidade de mudança da organização é imprescindível iniciar a mudança (deixando claro a sua importância); superar as resistências (engajando os principais *stakeholders* em decisões-chave); articular decisões para tornar as mudanças efetivas e institucionalizá-las por meio de capacidades organizacionais, estruturais, além de garantir os recursos necessários a título de comunicação e de treinamento contínuos. E, o mais importante: aprender com as lições de sucesso e de fracasso (ULRICH, 2013).

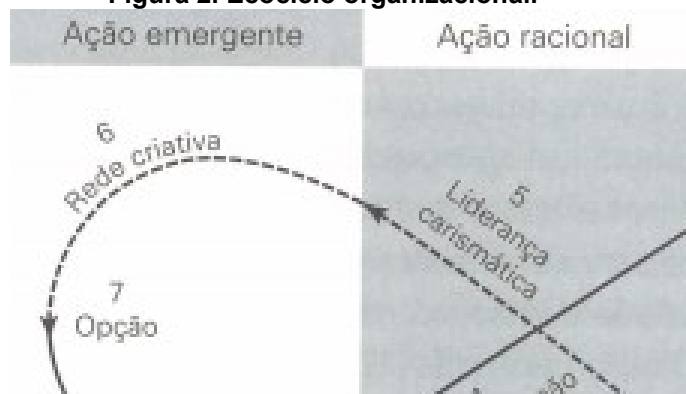
É preciso equilibrar a mudança e a continuidade. Identificar formas de integrar o melhor do novo com o mais útil do velho pode ser extremamente eficaz e mais indicado do que apenas adotar o novo e abandonar o velho (MINTZBERG, 2010).

A transformação de baixo para cima corresponde muito mais a um processo exploratório do que a uma jornada pré-determinada. Consiste em uma jornada verdadeiramente de mais de aprendizado do que de planejamento ou de condução a um modelo já definido.

Talvez a melhor maneira de gerenciar as mudanças seja justamente permitir que elas ocorram, ou seja, promover e preparar condições pelas quais as pessoas possam seguir seus instintos naturais para experimentar e transformar seus comportamentos (MINTZBERG, 2010).

Na verdade, a mudança bem-sucedida flui do aprendizado, crescimento e desenvolvimento. Cabe à aptidão de cada pessoa atingida pela mudança avaliar a sua posição: tornar-se vítima ou conquistador da mudança. É possível ignorá-la, resistir, responder a ela, tirar proveito dela ou criá-la.

Figura 2. Ecociclo organizacional.

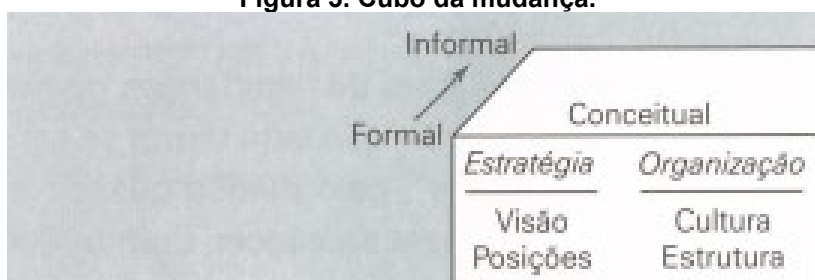


Fonte: HURST (1995, p. 103).

O modelo acima descreve um percurso sem fim entre a crise e a renovação. Algumas vezes as conexões entre os estágios podem ser suaves e imperceptíveis, em outras, contudo, rápidas.

Não é factível transformar, de repente, uma organização em uma usina inovadora em 6 meses. Não é viável, de maneira radical e rápida, a reengenharia de anos de maus hábitos e processos mecânicos quando surge uma nova e revolucionária tecnologia, ou delegar poderes a todos aqueles que tiverem anos de comando tradicional e condicionamento de controle. Todas essas mudanças de longo prazo de cultura, sistemas, hábitos e aptidões precisam ser melhoradas antes de serem necessárias. Nas palavras de um antigo provérbio chinês: “cave um poço antes de ficar com sede” (MINTZBERG, 2010, p. 311).

Figura 3. Cubo da mudança.



Fonte: (MINTZBERG, 2010, p. 312).

A face do cubo mostra duas importantes dimensões da mudança: à esquerda, a mudança está relacionada à estratégia (a direção para qual a organização está voltada, o seu futuro); e, à direita, a respeito da organização (o

estado em que ela se encontra, o seu presente). Ambas dimensões devem ser consideradas quando se muda uma organização.

Não faz sentido a mudança exclusiva da estrutura sem mudar sistemas e pessoas, ou mudar a visão sem repensar em posições estratégicas e também projetar programas e produtos.

Logo, as mudanças sérias de uma organização exigem a transformação do cubo inteiro da mudança, ou seja: estratégia e organização. Em regra, a maior parte das mudanças é do tipo gradativo.

É possível reorganizar um departamento, mas não é possível reposicionar uma estratégia ou mudar a cultura sem fazer muitas outras mudanças associadas. E isso porque para alterar a cultura é imprescindível readequar outros fatores indicados no cubo da mudança: a estrutura, os sistemas e as pessoas (MINTZBERG, 2010).

4. CONCLUSÃO

Nos últimos anos, a Tecnologia da Informação tem disponibilizado ferramentas indispensáveis à sobrevivência organizacional, à medida que imprimem maior velocidade aos processos internos e permitem aos gestores conhecimento e relacionamento amplo com seu ambiente de influência.

Atualmente, vivenciamos uma transformação constante em relação à tecnologia, à estrutura social e às necessidades das pessoas. A mudança, assim, consiste em uma condição para a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações. Desse modo, é importante apreciar como a tecnologia afeta a estrutura, bem como as organizações, se desejarmos compreender nossa sociedade e aquilo que está ocorrendo nela e ao seu redor.

Em que pese fundamental, isoladamente, a informatização dos processos não solucionará todos os problemas que impedem a prestação jurisdicional em tempo razoável. É imprescindível enfrentar o problema da organização cartorária do Poder Judiciário, defasada e obsoleta. É preciso dialogar sobre como acelerar o processo de inovação e de transformação digital.

A solução para a morosidade não está atrelada exclusivamente ao aumento do número de juízes e servidores, mas sim à organização da instituição e às suas atividades, ao planejamento de suas ações e à busca por soluções inovadoras que simplifiquem as tarefas a serem desenvolvidas, o que pressupõe, em especial, o desprendimento e a mudança de cultura.

É preciso propor inovações estruturais e tecnológicas (como automatizações e uso de inteligência artificial) ao Poder Judiciário, sempre primando pela otimização, celeridade e melhoria da prestação jurisdicional.

O mundo moderno vive em constante e acelerada transformação: os avanços tecnológicos alteraram profundamente o modo de viver. É uma constante evolução, cada vez mais rápida, que exige uma permanente atualização das organizações, seus produtos, métodos de procedimentos e de trabalho com a mesma rapidez.

À medida que os processos físicos são transformados em virtuais e adotadas técnicas de automação, diversas funções administrativas são substituídas ou extintas pela tecnologia, representando uma verdadeira redução do número de níveis organizacionais e de pessoal necessário para determinadas atividades.

A mudança torna-se necessária para a sobrevivência da instituição. A crescente demanda de processos não permite mais que os magistrados e servidores trabalhem da mesma forma realizada há décadas, quando a carga era bem inferior. É preciso que toda a organização ou instituição passe a encarar de forma diversa os seus problemas, os caminhos para a evolução de suas atividades e os meios disponíveis para o seu enfrentamento.

A virtualização dos atos processuais, a automação e a adoção de inteligência artificial permite uma verdadeira transformação das estruturas organizacionais e das atividades dos magistrados e servidores.

Dentre as inúmeras vantagens, destacam-se: a celeridade processual, a eficiência no cumprimento, a redução dos servidores em cartório e, por consequência, maior produtividade no auxílio de tarefas ligadas à análise processual, além da redução de custos e padronização das atividades e procedimentos.

Em momento de crise financeira do Estado, iniciativas como estas permitirão que o TJRS assuma, no âmbito administrativo-gerencial, o protagonismo que já desfruta no cenário nacional em termos de resultados na prestação jurisdicional, modernizando sua estrutura organizacional, potencializando o trabalho dos seus servidores e magistrados, através de ações concretas que permitam reduzir custos e aumentar sua eficiência.

É salutar a constante revisão das estruturas atuais e a preparação das unidades judiciais para a nova realidade. O questionamento que se faz é: afinal, quais as transformações pertinentes para o âmbito do 1º grau de jurisdição do Poder Judiciário? A resposta está longe de ser respondida em sua plenitude, até porque não temos como prever, hoje, quais serão as inovações tecnológicas de amanhã, porém compreender e reconhecer que adaptações são indispensáveis para a sobrevivência da instituição já consiste em um grande começo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATHENIENSE, Alexandre Rodrigues. A justiça brasileira e o processo eletrônico. **Revista Brasileira de Direito Processual**, Belo Horizonte, v.17, n.65, p. 69-84, 2009.

CAPAVERDE, Caroline Bastos; VAZQUEZ, Ana Cláudia de Souza. Implantação de processo eletrônico no sistema judiciário: um estudo sobre a aprendizagem organizacional em uma secretaria de gestão de pessoas. **READ: Revista eletrônica. Adm**, Porto Alegre, v. 21, n. 2, 2015.

BLAU, Peter. W.; SCOTT, W. Richard. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.

CONSELHO NACIONAL DA JUSTIÇA. **Plenário aprova relatório de inspeção no TJRS**, 2019. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/plenario-aprova-relatorio-de-inspecao-no-tjrs/>. Acesso em: 10 dez. 2019.

CONSELHO NACIONAL DA JUSTIÇA. **Portaria n. 193/2019 - CNJ**. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3101>. Acesso em: 10 jun. 2020.

CONSELHO NACIONAL DA JUSTIÇA. **Tribunais devem preparar plano de implantação do PJe**. Conselho Nacional de Justiça, 2011. Disponível em: <http://processoeletronico.aasp.org.br/tribunais-devem-preparar-plano-de-implantacao-do-pje/>. Acesso em 16 out. 2016.

EXAME. **5 competências tecnológicas que serão obrigatórias no futuro**. 2016. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/5-competencias-tecnologicas-que-serao-obrigatorias-no-futuro/>. Acesso em 10 out. 2017.

FOMBRUN, Charles J. **Structural dynamics within and between organizations**. Administrative Science Quarterly, v. 31, n. 3, p. 403-421, 1986.

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultado. Trad. Roberto Galman. Rev. Guilherme Maximiliano. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HURST, D. K. Crisis & Renewal: **Meeting the Challenge of Organizational Change**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

KAHN, Ricardo. **A área de inovação deve desaparecer?** [s.l.]:Fundação Vanzolini, 2019. Disponível em: <https://vanzolini.org.br/weblog/2019/07/17/a-area-de-inovacao-deve-desaparecer/> Acesso em: 10 jun. 2020.

MINTZBERG, Henry.; AHLSTRAND, Bruce.; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. Trad. Ailton Bomfim Brandão. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NOGUEIRA, Mauro Lúcio Baioneta, **O Estado da Arte na AGU (lecture)**. Advocacia-Geral da União, Porto Alegre, RS, em 11 mar. 2020.

OLIVEIRA, Luiz Guilherme de; SANTANA, Rafael Liberal Ferreira de; GOMES, Vanessa Cabral. **Inovação no setor público**: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. Brasília: ENAP, 2014.

PICCOLI, Ademir Milton. **Judiciário Exponencial**: sete premissas para acelerar a inovação e o processo de transformação no ecossistema da justiça. São Paulo: Vidaria Livros, 2018.

SANTOS, Jr.; FREITAS, Henrique; LUCIANO, Edilmara M. **Dificuldades para o uso da tecnologia da informação**. São Paulo: ERA – eletrônica, n. 2, jul./dez, 2005.v. 4.

SCHMIDT, Ricardo Pippi. **Administração Judiciária e os Juizados Especiais Cíveis: o caso do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, v. 1, 2008, p. 106-131.

SCHUMPETER, Josph Alois. **Teoria do Desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCOTT, W. Richard. **Organizations**: rational, natural, and open systems. Englewood Cliffs, Nj, Prentice Hall, 1981.



STUMPF, Juliano da Costa. **Poder Judiciário: morosidade e inovação**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2009.

TESHEINER, André Luis de Aguiar. Sistemas de informática para auxílio à atividade jurisdicional. In: NIAJ, Núcleo de Inovação e Administração Judiciária (Org.). **Práticas inovadoras na jurisdição: a experiência dos magistrados do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2014.

THACH, Liz; WOODMAN, Richard. **Organizational change and information technology: managing on the edge of cyberspace**. Organizational Dynamics, 1994, p. 30-46.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL. **Apresentação do Oficial de Justiça**. 2020. Disponível em: <https://www.tjrs.jus.br/app-oficial-justica/?pagina=apresentacao>. Acesso em 10 de julho de 2020.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL. **Comissão de Inovação dará ênfase a práticas de aprimoramento dos serviços judiciais**. 2020. Disponível em: <https://www.tjrs.jus.br/novo/noticia/comissao-de-inovacao-se-reune-para-dar-enfase-a-novas-praticas-de-aprimoramento-dos-servicos-judiciais/>. Acesso em: 11 jun, 2020.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL. **Inteligência Artificial avança nos Executivos Fiscais Estaduais**. 2020. Disponível em: <https://www.tjrs.jus.br/novo/noticia/inteligencia-artificial-avanca-nos-executivos-fiscais-estaduais/>. Acesso em: 11 jun. 2020.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO. **Edição de final de ano do Jornal do TRF4**. Ano XIV. n. 60. Dez. 2009. Disponível em: http://www2.trf4.jus.br/trf4/upload/arquivos/emaqis_jornal_trf/Jornal60.pdf. Acesso em: 16 out.2016.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO (TRF4). **Eproc: processo eletrônico da Justiça Federal da 4ª Região tem mudanças na interface**. 2019. Disponível em: https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia_visualizar&id_noticia=14711. Acesso em: 15 dez. 2019.

TORKZADEH, Gholamreza; LEE, Jungwoo. **Measures of perceived end-user computing skills**. Japan, v. 40, 2003, p. 607-615.

ULRICH, David. **Os 7 princípios da liderança sustentável**. Vol. 17, n. 97. São Paulo: Hsm Managent, 2013, p. 28-35.

VIVIAN, Sheron Garcia. **Virtualização processual e a reestruturação organizacional do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul**. Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, Departamento de Suporte Operacional: Porto Alegre, 2019. v. 15. Disponível em: https://www.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/tribunal_de_justica/corregedoria_geral_da_justica/colecao_administracao_judiciaria/doc/CAJ15.pdf. Acesso em: 31 jul. 2019.