

Avaliação da Expansão do Processo Judicial Digital no Tribunal de Justiça de São Paulo sob a ótica da Gestão de Projetos: Um Estudo do Projeto PUMA

Leonardo de Oliveira Muller¹, Egon Sewald Jr², Helio Aisenberg Ferenho², Tiago Ribeiro Alves de Melo²,

Maurício José Ribeiro Rotta², Aires José Rover²

¹Softplan Sistemas e Planejamento Ltda,²Universidade Federal de Santa Catarina

Resumo

Este artigo pretende discutir através de relato a implantação do software de gestão SAJ – Sistema de Automatização da Justiça – no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, e os resultados da implantação do processo judicial digital neste Tribunal. Para tanto, foi realizada revisão de literatura sobre processo judicial digital, descrição do projeto PUMA - Projeto de Unificação, Modernização e Alinhamento - e análise quanti-qualitativa dos dados relacionados ao processo de implantação e informações obtidas junto ao Tribunal. Como resultado da execução do projeto, o número de varas digitais passa de 2,6% para 42% e todas as 2100 unidades judiciais do estado, passam a utilizar o mesmo sistema de gestão, com mais de trinta mil servidores capacitados. Este trabalho não contempla a comparação de tempos processuais, porém estima-se que varas com tramitação majoritária de processos digitais, onde boas práticas relacionadas ao processo digital são empregadas e uma equipe de serventuários e magistrados bem dimensionada em relação a carga de trabalho, os resultados sejam positivos.

Palavras chaves

Governança de TI. Tribunais de Justiça Estaduais. Modernização do Poder Judiciário. Governo Eletrônico.

Abstract

This article aims to discuss, through the report of the implementation of the management software SAJ – *Sistema de Automatização da Justiça* (Automation System of Justice) – at the State Court of São Paulo, and the results achieved by the implementation of the electronic process in this Court. This was pursued by discussing the literature about the electronic process system, description of the project of implementation PUMA – *Project of Unification, Modernization and Alignment* – and the analysis of the data related to the implementation. As a result of the execution of the project, the number of electronic courts within the state courts of São Paulo grew from 2% to 42% in 18 months, with the SAJ being implemented in all 2100 local courts of the state court and more than thirty thousand users were trained. This paper doesn't comprise a in-depth analysis of productivity and celerity of the courts, but it is estimated that courts that predominantly work with electronic processes perform significantly better than the others in regards to celerity and productivity.

Keywords

IT Governance, State Courts of Justice, Modernization of the Judiciary, Electronic Government.

1 Introdução

A Tecnologia de Informação e Comunicação e suas inovações alteram, continuamente, a rotina e forma de interação entre operadores do direito, buscando benefícios para as Cortes de Justiça e para a população em geral, principalmente no que tange uma justiça mais célere, acessível aos cidadãos e empresas e econômica – sob ótica de aplicação adequada e redução de custos para o erário público.

Os avanços jurídico-legislativos e a adoção de sistemas informatizados para a virtualização os processos, resultam na diminuição da necessidade de espaço físico, materiais de papelaria e mobília para os cartórios.

Observa-se, ainda, a ocorrência de economia processual, com a abolição de rotinas manuais que não agregam valor a tramitação dos processos (tempo morto do processo), a automação de diversos atos processuais, e também aumento considerável da segurança e autenticidade dos atos processuais, transparência, celeridade e maior controle da sociedade sobre o Poder Judiciário.

Os Tribunais estão investindo, em maior ou menor grau, na virtualização da justiça, na mudança de cultura e de rotinas de trabalho. É consensual a ideia de não ser mais possível avançar em eficiência do Poder Judiciário Brasileiro apenas pela simples ampliação de pessoal - Magistrados e servidores ou de suas estruturas de funcionamento, com a manutenção das atuais rotinas de trabalho e da cultura do papel - autos do processo, capas de cartolina ou de plástico, fitas adesivas coloridas, livros e fichas de registro, carimbos, carrinhos para transporte de autos, armários para arquivamento de pastas.

Para que o incremento da eficiência do Poder Judiciário realmente se concretize, as atuais habilidades e conhecimentos dos magistrados e servidores, os padrões de operação, as políticas, regras e critérios adotados para o funcionamento e a estruturação das atividades para prestação de serviço jurisdicional, dentre outros componentes,

precisam evoluir em direção a adoção irrestrita do processo judicial digital, aliado as boas práticas do governo eletrônico, de forma ampla e incondicional, para o incremento e modernização da Justiça Brasileira.

Este trabalho tem como objetivo estudar o processo de expansão da aplicação do processo judicial eletrônico, junto ao Tribunal de Justiça de São Paulo, narrando o planejamento, gestão e execução do projeto PUMA – Projeto de Unificação, Modernização e Alinhamento.

2 Metodologia

Em relação ao delineamento metodológico, trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa, sendo classificada quanto aos fins como: exploratória e descritiva e em relação aos meios: um estudo de caso (VERGARA, 2010).

Para obtenção dos dados referentes ao processo de planejamento e execução, bem como de resultados do projeto, foram definidos como métricas do trabalho o número de magistrados e servidores treinados presencialmente, servidores treinados na ferramenta de EaD (Ensino a Distância), número de unidades judiciais implantadas, nível de satisfação perante o processo de implantação nas varas implantadas, número de processos migrados.

Os procedimentos metodológicos seguiram as seguintes etapas demonstradas na Figura 1:

- Na etapa 1, ocorrida entre durante os meses de Setembro de 2011 e Maio de 2012, foi realizada o planejamento do projeto, com suas definições iniciais.
- Na etapa 2, foram definidas as estruturas (contemplando espaço físico e seleção de pessoal), processos e ferramentas de trabalho, entre os meses de Maio e Agosto de 2012.
- Na etapa 3, durante o período de Agosto de 2012 à Fevereiro de 2014, o projeto foi executado, sendo realizadas correções e replanejamento em caso de necessidade.
- Na etapa 4, foram levantados os dados referente aos resultados da execução do projeto PUMA e descrição de relatório.

Tendo sido demonstrados os procedimentos metodológicos, segue-se para a fundamentação teórica e para a breve apresentação do caso analisado: a expansão do processo judicial digital pela Justiça Estadual do Estado de São Paulo através do PUMA – Projeto de Unificação, Modernização e Alinhamento.

3 Processo Judicial Digital

A partir da Lei 11.419, de 19 de dezembro de 2006, que dispõe sobre a informatização do processo judicial, foi instituído o marco regulatório do Brasil no uso de meios eletrônicos na tramitação de processos, na comunicação de atos e transmissão de peças em todos os graus de jurisdição nos processos civil, penal e trabalhista.

Com avanço das ferramentas de Tecnologia de Informações e sua aplicação junto ao judiciário, regulamentada e aceita com a Lei 11.419/2006, apresentando grande avanço jurídico, o processo judicial digital foi legitimado, gerando condições para a prestação de serviços jurisdicionais de maneira mais célere, com baixos custos e a eliminação do papel.

Conforme Rover (2008), processo digital é resultado da informatização de um conjunto mínimo e significativo de ações e, por consequência, de documentos organizados e ordenados em uma sequencia definida de fluxos de trabalho – representando fases processuais, atendendo a requisitos de autenticidade, temporalidade e integridade, com a eliminação do uso do papel.

Baseando na definição acima, pode-se afirmar que o processo judicial digital é fruto de avanços legislativos, jurídicos, tecnológicos, de gestão e governo eletrônico, e acima de tudo, da conscientização da sociedade e dos operadores do direito da necessidade de prestação jurisdicional com maior qualidade e celeridade (ROTTA *et al.*, 2013). Para que o processo judicial digital seja realmente factível, segundo o estudo de Krammes (2008), sistemas informatizados especializados se fazem necessários, visando criar as condições necessárias para a automatização das rotinas de trabalho, com o foco na virtualização dos processos judiciais. Silva *et al.* (2008) corrobora que a inclusão de novas tecnologias tende a promover ganhos de eficiência nas atividades e serviços prestados pelo estado, e Rifkin (2005) afirma que a intensificação da introdução de novas e sofisticadas tecnologias de informação e comunicação e das novas técnicas de gestão permitem uma elevação constante da produtividade.

Tal situação não é somente desejável, mas necessária, pois, de acordo com Rotta, Rover e Silva (2011), a análise das metas de 2010 e 2011 do CNJ demonstram o foco no incremento da produtividade e a celeridade no julgamento das lides por parte dos Tribunais de Justiça, e também na redução do tempo de tramitação de processos.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da Resolução nº 90, de 29 de setembro de 2009, determinou o uso de sistemas de gestão de processos judiciais digital, e a virtualização de parcela significativa dos processos em tramitação nos Tribunais.

O uso de sistemas informatizados especializados pode resultar em celeridade e produtividade, principalmente na execução de tarefas mais rotineiras e repetitivas, com a eliminação do chamado tempo morto do processo, o qual é conceituado por Olivieri (2010), como sendo “aquele em que o processo está em andamento, sem que estejam ocorrendo atos processuais que efetivamente levem ao fim do processo”.

Segundo Botelho (2007), aproximadamente, dois terços do tempo total de tramitação das ações de rito ordinário dos processos judiciais brasileiros é consumido com o chamado tempo morto do processo, o qual é a totalização dos períodos de tempo destinados a juntadas (petições e documentos em papel), carimbos, encadernamentos, vistas a partes/advogados, membros do Ministério Público, movimentações físicas de andamento, com idas-e-vindas a gabinetes, escritórios e residências de juízes, promotores de justiça, advogados, procuradores e defensores. Em contrapartida, o tempo útil – tarefas intensivas em conhecimento executadas pelos operadores do direito - fica contingenciado à terça parte do tempo total de tramitação. Tal situação demonstra que a burocracia demandada para manutenção e gestão de processos físicos atingiu níveis críticos para os parâmetros mínimos de eficiência da atuação estatal; constitui pesado ônus para a eficiência do serviço de prestação jurisdicional.

Por outro lado, com a eliminação ou redução drástica do tempo morto do processo judicial, propiciado pela tramitação digital dos processos judiciais, atos processuais que demandam atividade intelectual, tais como elaboração de petições, recursos, pareceres e decisões, podem se tornar gargalos na tramitação processual digital.

3.1 Morosidade e a Justiça Brasileira

Conforme Madalena (2007), o valor do processo judicial digital reside na obtenção de vantagem produtiva, com a eliminação de tarefas atribuídas aos operadores do direito (juízes, promotores, advogados e serventuários da justiça). A maior parte do serviço de prestação jurisdicional deve ser substituída pela informatização automatizada, de modo a promover a celeridade dos julgamentos judiciais. Tal assertiva é corroborada por Silva (2010), ao considerar o processo judicial digital a solução para a morosidade, uma vez que a morosidade é a antítese da justiça. Ainda neste sentido, o relatório Justiça em Números 2010 do CNJ, apresenta a morosidade como risco indesejável, que pode resultar em menor procura dos serviços judiciários por descrença.

O relatório Justiça em Números 2010 aproxima a lente sobre o funcionamento do Judiciário, constatando intensa movimentação processual nas varas e tribunais. A Justiça brasileira apresenta um alto índice de congestionamento – mais de 70% na Justiça Estadual, com cerca de 60,1 milhões de processos esperando julgamento. Tais dados demonstram o alto custo do Judiciário para o país, com seus reflexos sociais negativos, responsáveis por minar a confiança dos jurisdicionados, afastar investimentos e empresas estrangeiras e retrainar o mercado, afetando toda a economia.

Estes números evidenciam o crescimento de litigiosidade pelo qual passa o país, de modo que o aumento da carga processual e a dificuldade em julgar com celeridade os processos embaraçam a prestação de serviços jurisdicionais com qualidade e eficiência.

3.2 Benefícios oriundos do Processo Judicial Digital

Para Rotta, Rover e Silva (2011), os impactos proporcionados pelas inovações tecnológicas (relacionadas ao processo judicial digital), no trabalho dos operadores do direito é de considerável extensão. A digitalização de arquivos, legislações e jurisprudências, em conjunto com ferramentas de busca e facilidade de acesso pela internet, facilitam e tornam ágeis uma das principais etapas do trabalho jurídico, a pesquisa. A facilidade de armazenamento e recuperação de documentos resulta em economia de tempo na fase preparatória dos pareceres, decisões e teses, permitindo aos operadores do Direito dedicar tempo e atenção às atividades de maior valor agregado (como as fases de análise jurídica e elaboração de teses), e aumenta em muito a produtividade desses profissionais, além da ampla redução de custos de todo o processo.

Os benefícios do uso da tecnologia no trabalho dos operadores do Direito estão em conformidade com Hinings (1995): os benefícios proporcionados pela aplicação da tecnologia nos serviços de prestação jurisdicional diminuem o volume do esforço e dos custos necessários, bem com o tempo para a execução de atividades importantes, porém rotineiras (como a pesquisas em bases de dados de legislações e jurisprudências).

Ao realizar a análise de diversos autores, como Botelho (2007), Leal (2006), Leal (2009), Lima (2003), Maciel (2000), Madalena (2007), Madalena (2012), Krammes (2008), Rover (2008), Silva (2010), é possível identificar e destacar mais benefícios propiciados pelo processo judicial digital: ubiquidade do processo judicial digital; acesso

remoto aos autos por seus atores; utilização de certificação e assinatura digital, a qual permite a realização dos atos processuais com a segurança, autenticidade e celeridade; eliminação do papel; realização de Correções Virtuais, que passam a ser realizadas na própria Corregedoria de Justiça, sem a necessidade de deslocamento até a comarca ou juízo que sofrerá correição. O Juiz Corregedor poderá verificar os atos praticados nos processos e intervir, caso julgue necessário.

Observa-se, como apontado por Rotta et al (2013) como benefício do processo judicial digital, uma diminuição do tempo de tramitação do processo.

3.3 Alterações resultantes da adoção do processo judicial digital

De acordo com Botelho (2007), Madalena (2007), Krammes (2008), Rover (2008), Rotta, Rover e Sulva (2011) e Silva (2010), a Lei 11.419 introduziu significativas alterações no funcionamento da Justiça e viabiliza muitas mudanças nas rotinas de trabalho para a adoção do processo judicial digital, conforme segue abaixo:

- a) Rompimento com a estruturação do processo tradicional;
- b) Os atos processuais são praticados diretamente no sistema pelos operadores do direito, mediante a assinatura digital, baseada em certificado digital emitido por Autoridade Certificadora credenciada;
- c) Interação entre todos os operadores do direito por meio do sistema;
- d) A juntada de documentos e expedição de certidões é automatizada, eliminando a burocracia;
- e) Possibilidade de Consulta e Controle, em tempo real e de maneira remota, do andamento dos processos pelas partes e operadores do direito;
- f) Celeridade na distribuição, tramitação e julgamento de todo tipo de processo ou recurso, pois os atos processuais são realizados de forma totalmente eletrônica;
- g) Acesso instantâneo aos dados e autos processuais;
- h) Publicação de atos no Diário da Justiça Eletrônico.

Desta forma, observa-se uma quebra de paradigmas quando comparados com o processo judicial em papel.

3.4 Requisitos para adoção do processo judicial digital

Para Botelho (2007), Madalena (2007), Krammes (2008), Rover (2008) e Silva (2010), a completa adoção do processo judicial digital e sua tramitação demanda os seguintes requisitos, os quais devem ser implementados e disponibilizados: 1. Documentos Eletrônicos; 2. Assinatura e Certificação Eletrônica; 3. Protocolo Eletrônico; 4. Diário da Justiça Eletrônico; 5. Portal de Serviços; 6. Intimação das partes; 7. Governança de processos.

Cita-se também, uma mudança cultural, visto que por muitos, a percepção que o processo eletrônico não se adapta corretamente aos ritos processuais definidos pela legislação, principalmente no tocante da assinatura. Isso poderia abrir ampla discussão, apesar de não se tratar do objeto deste trabalho.

4 Gerenciamento de Projetos: uma ferramenta para geração de artefatos

O guia de melhores práticas de gerenciamento de projetos, o PMBOK prega que um projeto é um esforço temporário com intuito de gerar um produto, seja um bem ou serviço exclusivo (PMI, 2008). Um artefato é um bem a ser produzido e, este não deve ser feito de qualquer maneira, em qualquer tempo, com qualquer custo. Afinal, alguém está financiando a criação do artefato e se espera receber um bem que atenda suas expectativas. Sendo assim, o artefato deve ser entregue num tempo determinado, a um custo previamente acordado com o patrocinador da solução, dentro de um escopo previamente definido e com a qualidade esperada. Ou seja, os requisitos relacionado as expectativas dos *stakeholders* deste artefato devem ser atendidas.

O gerenciamento de projetos é justamente a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades e tarefas de um projeto, com intuito de atingir aos seus requisitos (PMI, 2008). Suas ferramentas e técnicas foram desenvolvidas para que o projeto seja entregue ao final dentro do tempo, custo, escopo e qualidade acordados, ou seja, sucesso.

Para (KERZNER, 2009) a explicação de sucesso é aquela que é mensurada em termos de fatores primários e secundários, sendo os primários: no prazo; dentro do orçamento; no nível desejado de qualidade e secundários: aceitação pelo cliente; o cliente concorda com a utilização de seu nome como referência. Por sua vez, para o PMI (2008), sucesso em projetos é outorgar todos os entregáveis, conforme os planos de projetos, principalmente em relação a tempo, custo, escopo e qualidade.

O PMI (2008) define entregável como:

Qualquer produto, resultado ou capacidade para realizar um serviço exclusivos e verificáveis que devem ser produzidos para terminar um processo, uma fase ou um projeto. Muitas vezes utilizado mais especificamente com referência a uma entrega externa, que é uma entrega sujeita à aprovação do patrocinador ou do cliente do projeto.

Para aclarar ainda mais o entendimento de sucesso e fracasso de projetos, este estudo recorreu ao relatório apontado pelo THE STANDISH GROUP (1994) que estudou 365 empresas com um total de 8.380 projetos de Sistema de Informação em desenvolvimento. O relatório resultante categoriza projetos em três resultados distintos chamados Resoluções:

Resolução do tipo 1 "Projeto com Sucesso": Completou no tempo e orçamento, com todas as características e funções, conforme especificado. Apenas 16,2% dos projetos caíram nesta categoria.

Resolução do tipo 2 "Projeto Contestado": foram concluídos, mas excederam o custo, tempo, e / ou falta de características e funções que foram originalmente especificadas. 52,7% de todos os projetos estudados caíram nesta Resolução.

Resolução do tipo 3 "Projeto com Fracasso": Estes projetos foram abandonados ou cancelados em algum ponto e tornou-se assim perda total. 31,1% de todos os projetos estudados caíram nesta categoria.

Este estudo utilizará as três resoluções do THE STANDISH GROUP (1994) já citadas, apontando o resultado do projeto categorizado como sucesso ou bem sucedido deve ser concluído no tempo, no orçamento, e entregar qualidade (características e funções), como prometido no escopo. Qualquer coisa a menos será um projeto fracassado e/ou um projeto contestado.

O relatório *the chaos report* aponta que apenas 16,2% dos projetos foram bem sucedidos em tempo, custo, escopo e qualidade, e que dos 70% de projetos que não foram bem sucedidos, mais de 52% eram falhas parciais e 31% foram completos fracassos. O que remete a necessidade de gerenciamento de projetos.

O relatório do THE STANDISH GROUP(1994), ainda aponta os principais fatores das causas de sucesso e fracasso, sendo que os cinco fatores mais encontrados em projetos de sucesso são: 1. Envolvimento do Usuário; 2. Apoio da Alta Gestão; 3. Declaração de Requisitos Claros; 4. Planejamento Adequado; 5. Expectativas Realistas. Por sua vez, os cinco fatores mais encontrados em projetos contestados são: 1. A falta de participação do usuário; 2. Requisitos e especificações incompletos; 3. Mudanças nos requisitos e especificações; 4. Falta de Apoio Executivo; 5. Incompetência técnica. Ainda, aponta os dez fatores mais encontrados em projetos fracassados são: 1. Requisitos incompletos; 2. Falta de envolvimento do usuário; 3. Falta de recursos; 4. Expectativas irrealistas; 5. Falta de Apoio Executivo; 6. Mudanças nos requisitos e especificações; 7. Falta de planejamento; 8. Não precisava mais do projeto; 9. Falta de gerenciamento de TI; 10. Analfabetismo técnico

O relatório conclui que estes foram os elementos que foram mais frequentemente apontados como principais contribuintes para o sucesso e fracasso de projetos. E, terá uma probabilidade muito maior de alcançar o sucesso projetos que gerenciem, monitorem e controlem os fatores apontados.

5 Projeto PUMA

O objetivo do PUMA – Projeto de Unificação, Modernização e Alinhamento é: fornecer e implantar solução integrada de gestão para a modernização institucional do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, voltada ao atendimento da área judiciária de primeira instância (Sistema de Automação da Justiça – SAJ), no período de julho/2012 a dezembro/2013.

O projeto visa substituir o obsoleto modelo de funcionamento de cartórios, com os processos judiciais em papel, por ferramenta tecnológica, onde os mesmos processos são migrados para meio totalmente digital e passam a tramitar de forma integrada e muitas vezes, automatizada.

A primeira instância da Justiça Estadual de São Paulo compreende 2100 Unidades Judiciais agrupadas em 331 comarcas, abrangendo todos os 645 municípios do estado, distribuídos geograficamente em 248.209 km².

Ao final do projeto, o percentual de Varas Digitais do Estado passa de 2,6% para 42%, e capacitados em torno de 50.000 servidores, totalizando aproximadamente 1 milhão de horas de treinamento. A realização do PUMA situa-se conceitualmente no atingimento de metas de desempenho definidos pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ e pelo Planejamento Estratégico do TJSP, em particular a meta que determina que 40% dos processos do tribunal sejam digitais. Nesse contexto, portanto, o SAJ passa a ser um dos pilares de uma prestação jurisdicional de qualidade por parte da justiça estadual de SP.

5.1 Definição e início do Projeto PUMA

O PUMA apresenta as características clássicas de um projeto, definidas pelo guia PMBOK (PMI, 2008): “tem natureza temporária”, “cria um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Seus múltiplos requisitos de gestão, complexidade técnica, abundância de interações e influências dentro do ambiente interno e externo e a diversidade de riscos e incertezas (técnicas, políticas, financeiras e jurídicas) praticamente exigiram que o PUMA fosse formalmente caracterizado como um projeto.

O Plano de Gestão do PUMA compreende os seguintes documentos: Declaração de Escopo; Plano de Comunicação; Plano de Capacitação; Plano de Gerência de Riscos; Plano de Gerência de Mudanças; Plano de Implantação Assistida. A gestão do projeto ficou sob responsabilidade de Leonardo de Oliveira Muller.

Contratualmente, o objetivo do PUMA é: “Fornecimento de solução integrada de gestão para a modernização institucional corporativa, voltada ao atendimento da área judiciária de primeira instância, de acordo com os requisitos que constam do Termo de Referência, contemplando serviços de: Configuração; Capacitação; Migração; Implantação da solução; Acompanhamento na utilização; Reciclagem e capacitação continuada; Comunicação e divulgação do projeto” (TRIBUNAL, 2012).

Para fins de gestão e operação do projeto, o estado de São Paulo foi estruturalmente dividido em 21 células, que compreendem: 331 comarcas, sendo 1755 unidades judiciais onde o SAJ será implantado pela primeira vez e 462 onde já opera (nesse caso haverá atualização do sistema e reciclagem dos usuários). O escopo de capacitação inclui o treinamento presencial de 6 mil servidores e 24 mil outros via EaD.

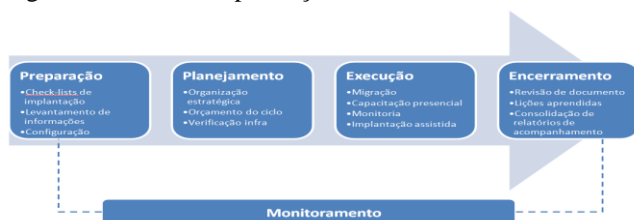
O processo de implantação do SAJ passou por diversas revisões desde sua concepção para atender a proporção do esforço para o PUMA, principalmente em termos geográficos e de cronograma. Os processos e artefatos passaram a considerar a realização de:

- Simultaneidade de treinamentos presenciais, tendo a Softplan como responsável pela infraestrutura física (seleção e locação considerando demandas tecnológicas e de logística);
- Paralelismo na realização das atividades em diferentes estágios de implantação (levantamento de configuração e infraestrutura das unidades judiciais, migração e sequência de treinamento presencial, monitoria e implantação assistida);
- Refinamento constante e em tempo real de conteúdo de capacitação em razão de novos procedimentos e regras de negócio do sistema SAJ e/ou do cliente.

O projeto está sendo executado através de ciclos de implantação, totalizando 47 ciclos distribuídos ao longo de 18 meses em três frentes simultâneas de trabalho. O SAJ está sendo implantado, em média, em 40 unidades por ciclo, que estão divididos em fases:

- 1) Preparação: consiste na fase de levantamentos, responsável pela configuração e caracterização dos objetivos a serem atingidos em prol do cliente. Nesta fase são identificados os principais envolvidos, o escopo do ciclo (comarcas) e inicia-se a inspeção da infraestrutura na cidade sede. Essa fase finaliza com o kick-off no local da implantação.
- 2) Planejamento: estruturação das atividades e ações que serão executadas para atendimento dos objetivos do ciclo acordados pelo Comitê Gestor. Os gestores do projeto, juntamente dos recursos e áreas impactadas pelo projeto, elaboram um cronograma das atividades e esforços, tendo por premissa, quando se fizerem necessários, os prazos definidos na proposta comercial, para validação junto ao time do projeto e cliente.
- 3) Execução: etapa da execução das atividades compostas no cronograma. Ao longo dessa fase o Gestor mantém procedimentos de acompanhamento do projeto, de forma a verificar periodicamente o andamento de tudo, manter os envolvidos sempre informados e fazer correções de rumo, caso necessário. É nessa fase que acontecem todos os testes, execução e validação da migração (em homologação e produção), treinamentos e a implantação assistida.
- 4) Encerramento: após o produto entregue, há uma série de procedimentos internos que precisam ser feitos, como a desmobilização da equipe, revisão da documentação (que precisa ficar completa no repositório), aceites, lições aprendidas, procedimentos de controle de qualidade, etc.
- 5) Monitoramento: fase de acompanhamento do projeto que abrange desde a execução até o encerramento. Caracteriza-se por garantir que questões que possam impactar nos resultados do projeto sejam registradas e tratadas a tempo de não causar riscos ao projeto.

Figura 1: Fases de Implantação.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Projetos de implantação de sistemas de gestão, por natureza, enfrentam resistência de usuários finais (aqui incluídos outros intervenientes como membros do Ministério Público, defensores públicos e advogados). No caso do SAJ, e em particular nas varas onde foi implantado o Processo Digital, o ambiente pré-implantação é acentuado.

A resistência cultural foi potencializada pelo perfil de grande parte dos futuros usuários (funcionários públicos não habituados e incentivados a trabalhar por metas, muitos em trajetórias estagnadas na carreira); e pela característica dos processos foco do sistema. O sistema judiciário influi direta e efetivamente na vida da sociedade. O uso incorreto ou um erro no uso do sistema pode implicar em mudanças irreversíveis e de altíssimo impacto na ordem judicial do país. Os usuários do sistema estão sujeitos a pressões e sanções excepcionais, não presentes em outros tipos de sistemas. Daí advém o alto grau de hostilidade enfrentado pelo PUMA ou por qualquer outro projeto que implicasse na substituição do sistema de gestão do TJSP.

Além do cliente e dos usuários do sistema, ainda advindo de sua natureza única, podem ser considerados *stakeholders* diretos do PUMA: órgãos de representação de funcionários da justiça, incluindo os magistrados; advogados e seu órgão de representação OAB; outros órgãos públicos intervenientes no processo como Ministério Público e defensoria pública; delegacias de polícia; executivos municipais e estaduais, em especial suas procuradorias; tribunais de justiça superiores; e a sociedade como um todo.

O Plano de Gerenciamento de *Stakeholders* do PUMA atinge, direta ou indiretamente e em diferentes níveis, todos esses elementos fundamentais da sociedade. Ele foi elaborado considerando como premissa fundamental uma relação de cooperação, colaboração e reciprocidade entre a Softplan e o TJSP. Dessa forma, apesar de conduzido pela Softplan, a gestão dos *stakeholders* transformou-se em um esforço compartilhado com o cliente, personificado pela criação do Comitê Gestor do Projeto, braço de monitoramento e gestão do projeto, composto por membros da Softplan e do TJSP, nos níveis táticos e estratégicos.

No nível macro e na fase de pré-aprovação do projeto, houve interlocução constante com intervenientes institucionais diretos e indiretos. O foco desses contatos foi:

- 1) Buscar apoio para a realização do projeto;
- 2) Prestar esclarecimentos e dirimir dúvidas de alto nível sobre o funcionamento do sistema;
- 3) Coletar necessidade de treinamento, consultorias e outras atividades de capacitação de cada interveniente;
- 4) Identificar necessidade de adaptações e melhorias técnicas no sistema.

Nessa fase o papel de contato direto com os atores coube ao TJSP, ficando a Softplan responsável pela resposta técnica e operacional às demandas. Algumas vezes essa atuação deu-se nos bastidores, e em outras atuando diretamente em apresentações, reuniões e visitas técnicas.

Uma vez concluídos os alinhamentos institucionais e entrando na fase de execução do projeto, o foco da gestão de comunicação e de *stakeholders* passou a ser o endereçamento de questões pontuais e eventuais riscos previamente mapeados.

O envolvimento e a participação ativa dos servidores é uma necessidade crítica do projeto. O papel dos formadores, em especial, é imprescindível para a multiplicação, tanto da conscientização e quebra de barreiras culturais do restante dos servidores, quanto para o repasse de conhecimentos técnicos ao conjunto de servidores das varas.

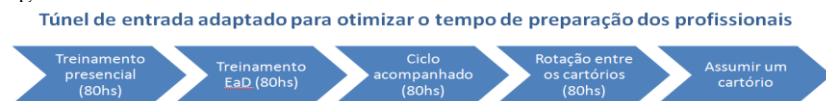
Na ocasião da realização das implantações assistidas, em cada unidade judicial é realizado um trabalho de assessoria de imprensa através do TJSP ou diretamente pela Softplan para disseminação da informação para o público local e advogados. Essa comunicação tem o objetivo explícito de comunicar a suspensão dos prazos processuais para as duas semanas anteriores à implantação e, implicitamente, buscar apoio ao projeto, repassar ganhos e benefícios que o novo sistema trará para a comarca específica.

5.2 Estrutura de trabalho para realização do projeto

O PUMA representou um acréscimo de recursos humanos sem precedente na história da Softplan. Nos 60 dias posteriores à formalização da contratação do SAJ foram contratados 160 novos colaboradores, o que representou um aumento imediato de 20% no quadro total da empresa. Nos 12 meses seguintes, a equipe contratada exclusivamente para o PUMA aumentou para um total de 200 colaboradores.

Cada um desses 200 colaboradores passou por cerca de 300 horas de treinamento até estarem aptos a realizar uma implantação de sistema, conforme Figura 2:

Figura 2 Fluxo de Treinamento



Fonte: Elaborado pelos autores.

Ainda como uma medida de aceleração da curva de aprendizado, foi estabelecida uma meta, perseguida através do monitoramento no painel de indicadores, de rodízio do colaborador entre diferentes equipes. Cada colaborador deve passar pelo menos 2 semanas de trabalho em uma equipe que não a sua original. Até 31/08/2013, o resultado parcial desse indicador indica uma média de 6 semanas de rotação, em duas equipes além da sua original.

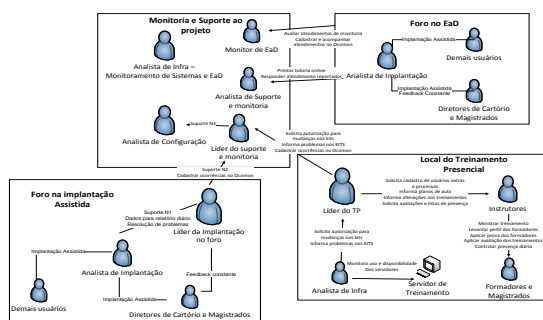
A operação e gestão do Projeto foi designada para a Gerência de Novos Negócios, e não ao Escritório de Projetos (chamada Gerência de Serviços, na Softplan). Essa decisão provou-se crítica em razão da demanda constante, principalmente no início do projeto, por agilidade nas decisões. Ao contrário de grande parte dos projetos, em que discussões de alto nível concentram-se na fase de planejamento e pontualmente na entrega de alguns marcos; no caso do PUMA ela é constante. Dada a imperatividade da agilidade na resolução de problemas, o enfoque mais em negociação (novos negócios) do que em aspectos técnicos (escritório de projetos) foi providencial para dar vazão em bom tempo aos problemas e demanda de decisões apresentadas.

Cientes, no entanto, que a não vinculação hierárquica ao escritório de projetos poderia causar rupturas em processos com efetividade comprovada, foi desenvolvido um plano interno de disseminação e retroalimentação de processos e procedimentos. Nesse plano, o PUMA passou a ser do escritório de projetos, usufruindo, sob demanda, de sua expertise e corpo técnico de consultores e gestores. Os dois gestores principais do projeto fazem parte da equipe do Escritório, o que também minimiza o risco de rupturas.

Foram transferidos para São Paulo colaboradores para atuação em áreas críticas, relacionadas principalmente à inteligência do sistema e do processo de implantação; e foram definidos cargos de coordenação em função da relevância das atividades pelas quais seriam responsáveis: implantação assistida, treinamento, configuração de sistemas e administração/finanças.

A estrutura demonstrada na Figura 3 ilustra o desempenho individual dos papéis na cadeia de implantação do SAJ:

Figura 3: Desempenho individual dos papéis na cadeia de implantação.



Fonte: Elaborado pelos autores.

5.3 Inovações relacionados ao projeto

O PUMA é um projeto revolucionário, tanto internamente, para a Softplan, quanto externamente, para o cliente. No caso da Softplan, a inteligência adquirida com o PUMA permitirá a realização de futuras implantações de sistemas em menos tempo, com menos recursos e maior qualidade. No caso do TJSP, o SAJ, e em especial o processo digital, permitirá a prestação de um serviço significativamente mais ágil à sociedade, com maior celeridade, segurança e acessibilidade.

O PUMA provocou a revisão de todos os procedimentos e artefatos relacionados ao processo de implantação e relacionamento com o cliente. Foram revisados, melhorados e condensados em documentos individuais, por exemplo:

- Formato e conteúdo de modelos de *checklist* de verificação de configuração;
- Relatório de acompanhamento gerencial (diário, semanal e mensal);
- Novos procedimentos de logística para consecução de atividades *in loco*: deslocamento, hospedagem, reembolso e logística de colaboradores. Até 31/08/2013 foram percorridos 496.648 km pelos analistas de implantação do projeto, equivalente a 115.384 horas de trabalho;
- Melhoria das técnicas e de didática na ferramenta de ensino a distância, para atender a quantidade de funcionários treinados e heterogeneidade de seus perfis.

Para garantir que a inteligência adquirida com o projeto não ficasse isolada na filial de São Paulo, além da disseminação de melhores práticas e processos, foi desenvolvido um arrojado projeto de rotatividade da equipe do PUMA em outras frentes de trabalho da Softplan. Através desse princípio, desde julho de 2012, 59 colaboradores contratados para o PUMA já participaram ou estão presentemente alocados em projetos da Softplan em outros estados.

As inovações mais significativas promovidas pelo PUMA, no processo de implantação, foram a definição de fluxo do processo de implantação, criação do perfil de “formadores”, suspensão de prazos processuais nas duas semanas anteriores à implantação assistida e a gestão de pessoas, que passamos a detalhar:

1) Fluxo do processo de implantação

O fluxo anterior do processo não previa a ocorrência simultânea de atividades na etapa de implantação. Por exemplo: não havia treinamentos de servidores de determinadas varas enquanto processos de outras estavam sendo migrados; ou enquanto estava acontecendo a implantação assistida em outra vara. O processo anterior ao PUMA era sequencial sem paralelismo, o que permitia que a captura de informações acontecesse ao final de cada atividade e eventuais ajustes seriam feitos na atividade seguinte.

A pressão do cronograma do PUMA e a obrigatoriedade da implantação em 1755 novas varas (de um total de 2100) exigiu que a simultaneidade das atividades da implantação passassem a ser regra, e não mais exceção. A captura e análise das informações (ocorrência de problemas, características de hardware para configuração, peculiaridades de organização cartorária, perfil de formadores) passou a ser em tempo real.

Para isso, foram criados novos modelos e procedimentos para: (1) Coleta e repasse de dados; (2) Transformação dos dados em informação e inteligência; (3) Disseminação para os canais competentes; (4) Retroalimentação de eventuais correções de rumo; e (5) Aplicação imediata na atividade seguinte.

2) Criação de perfil de “Formadores”

Dada a impossibilidade de realizar treinamento presencial para todos os 30.000 servidores do judiciário estadual, foi criado o perfil de “Formador”. O objetivo dessa ação foi selecionar, em cada unidade judicial, profissionais com atribuições de diretor e/ou oficial maior de cartório e perfil de multiplicador, com bom trânsito entre os colegas e conhecimento avançado de procedimento cartorário.

A essa figura estratégica para o projeto foram assignadas as responsabilidades de: (1) Quebrar resistências culturais de outros servidores; (2) Orientar quanto ao bom uso do sistema; (3) Auxiliar na capacitação via EaD durante as 2 semanas de monitoria anteriores à implantação assistida.

3) Suspensão de prazos processuais nas duas semanas anteriores à implantação assistida:

As duas semanas anteriores à implantação assistida são cruciais para o sucesso da implantação. Esse período é estratégico, pois a partir da implantação assistida o SAJ já passa a ser o sistema oficial e único da unidade judicial. O sistema legado permanece acessível exclusivamente para consultas.

Nessas duas semanas os prazos processuais são suspensos e, com exceção de processos urgentes, a unidade judicial não aceita casos novos. Dessa forma, por um lado os servidores podem concentrar-se na conclusão do EaD e, por outro, a Softplan executa a migração dos dados do sistema legado para o SAJ, garantindo que ao final das duas semanas, todos os processos antigos estejam transferidos.

4) Criação de figura do Ponto Focal para treinamentos presenciais e implantação assistida

A atividade de implantação assistida é a mais crítica das atividades do PUMA. Para cada unidade judicial é destacado um analista da Softplan que, em duas semanas, (1) complementa a capacitação via EaD para os servidores; (2) executa configurações no sistema; (3) repassa instruções e orientações para os servidores; (4) esclarece dúvidas dos cartorários, incluindo magistrados; e mais importante (5) reporta e interage com a gestão e operação do projeto em relação a ocorrências, problemas identificados e questões pontuais identificadas em cada unidade.

No decorrer do projeto foi identificado que alguns analistas possuíam perfil mais apropriado que outros para realizar a interface da unidade (ou atividade, no caso de treinamentos) com a operação do projeto (reporte de problemas de migração, configuração, etc.). No caso da implantação assistida em particular, essa é uma atribuição crítica, pois todas as questões observadas durante as duas semanas têm que ser solucionadas ou ter a solução encaminhada dentro dessa janela de tempo.

Foi criado, portanto, dentro do grupo de analistas de treinamento e implantação, a figura do Ponto Focal. Para um conjunto de cada oito analistas in loco, nas atividades de treinamento presencial e implantação assistida, um deles é destacado como ponto focal e passa a ter a atribuição de concentrar demandas de interface entre os outros analistas e a operação/gestão do projeto. Essa decisão tem se mostrado crítica para a resolução de problemas e questões técnicas relacionadas às atividades (configuração de servidores para EaD, resolução de problemas de processos não migrados) e logística e administrativas (deslocamentos em táxi, hospedagem, infraestrutura dos locais de treinamento) em bom tempo.

5) Gestão de Pessoas

A necessidade de contratação e capacitação de pessoal foi o maior desafio estratégico e operacional para a consecução do PUMA, pois 80% do quadro de colaboradores (160) que iniciou o projeto foi contratado 60 dias antes do início do projeto. A divulgação e disseminação das vagas, seleção e entrevista de candidatos, assim como a contratação propriamente dita, já significaram um esforço de alta complexidade.

Contribuem para a maximização dessas dificuldades a iminência de início do projeto e as peculiaridades do perfil do colaborador a ser contratado: da área de tecnologia da informação, porém com habilidades para atuar como multiplicador e capturar conhecimentos na área de direito e com boa capacidade de absorção de conhecimento.

Frente a essas dificuldades foi desenvolvido, sob demanda específica do PUMA, um sistema de identificação e tabulação de competências, considerando aspectos técnicos, operacionais, características interpessoais e presença de habilidades, ou potencial para desenvolvimento destas, relacionadas com as atribuições de cada perfil de etapa da implantação do projeto. Dessa forma, os colaboradores passaram a ser automaticamente encaixados em funções alinhadas com seus perfis e competências, ou seja, em função do cruzamento de sua competência individual e a competência exigida pela função a ser desempenhada.

A ferramenta desenvolvida de Mapeamento de Competências permite simulações de alocação de pessoal, indica necessidades de treinamentos, reciclagens e reforços de capacitação, uma vez que está vinculada às tabulações de pesquisas de satisfação finalísticas.

Esse instrumento permitiu ao PUMA:

- 1) Contratação e capacitação exitosa e em bom tempo dos colaboradores;
- 2) Satisfação dos colaboradores, uma vez que foram alocados em tarefas alinhadas com suas competências;
- 3) Desenvolvimento de uma trilha profissional para cada colaborador e um sistema automatizado de avaliação de desempenho.

5.4 Definição de processos e ferramentas

A Softplan desenvolveu um processo próprio de Implantação, baseado nas melhores práticas do PMBOK e peculiaridades de sua operação. O processo faz parte do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa, certificada pela ISO 9001:2008.

Figura 3: Processo de implantação disponível no “Colabore”.



Fonte: Elaborado pelos autores.

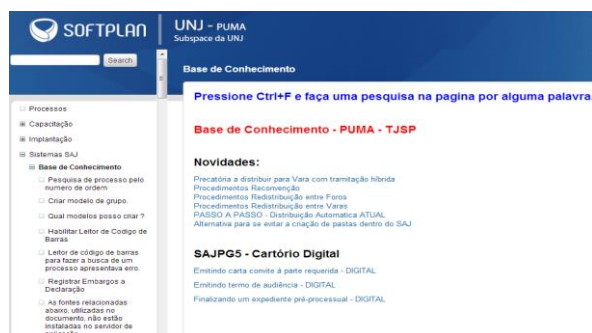
Para as atividades mais críticas são definidos pontos de controle e indicadores de aderência.

A gestão desse processo é executada através da ferramenta Wiki, desenvolvida pela empresa de software Atlassian. Nesse sistema, denominado “Colabore” pela Softplan, está desenhado o Fluxo do processo, com suas etapas, atividades, responsáveis, papéis, requisitos, modelos de documentação e matriz de registros. A Figura 4 apresenta espaço específico do processo de Implantação no Colabore.

O bom uso do Colabore como uma ferramenta colaborativa permite que as melhores práticas do processo de implantação e seu refinamento aconteçam de forma automática. O estilo Wiki garante a fluidez da cadeia de melhoria de processos, desde a identificação da oportunidade de melhoria, análise crítica, decisão por adoção da melhoria, até sua formalização e capacitação dos intervenientes.

Além da gestão de processos, o Colabore permite o compartilhamento e disseminação da inteligência adquirida no processo de implantação, como pode ser observado na Figura 5. A aceleração exponencial da curva de aprendizado do PUMA é um dos fatores críticos que determinam sua execução exitosa.

Figura 5: Disseminação da inteligência adquirida usando a ferramenta “Colabore”.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Essa capacidade de rápida identificação e aquisição de novos conhecimentos, *in loco*, em qualquer uma das etapas de implantação do projeto (configuração, treinamento presencial, monitoria, implantação assistida, reuniões de grupo gestor, suporte ou consultoria técnica) garante uma análise na mesma velocidade e a disseminação de novas diretrizes, instruções, documentos e procedimentos em tempo de ser operacionalizado nas atividades seguintes.

Por exemplo, em 28/11/2012 foi identificado por um analista de configuração, em uma vara cível na comarca de Guarulhos, que é possível que serventuários de uma mesma vara estejam alocados em espaços físicos diferentes. Essa situação, não prevista pelo cliente e inédita no projeto até aquele momento, ocasionou um atraso de 3 dias no processo de implantação dessa vara. Através desse apontamento do Analista o processo de configuração foi revisto, já prevendo a possibilidade dessa ocorrência e estipulando o deslocamento de um analista extra caso essa peculiaridade seja identificada. No dia 07/12/2012 esse procedimento já fazia parte oficialmente do processo de implantação, e todos os colaboradores do PUMA foram notificados e aqueles que fazem parte do processo de Configuração foram reciclados.

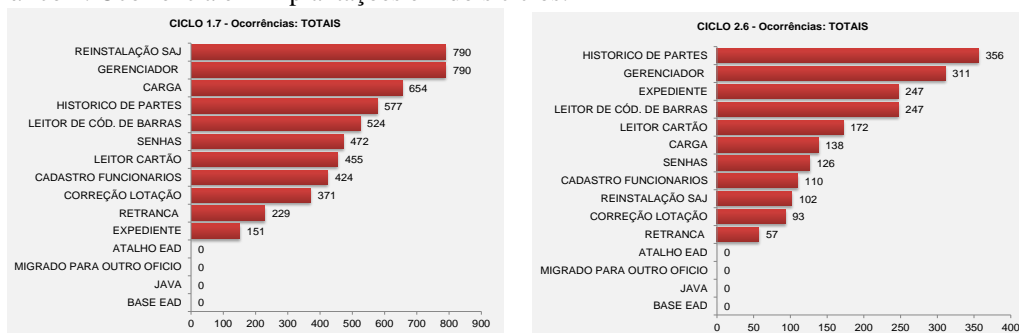
5.5 Gerenciamento do Projeto

A agilidade na identificação de potenciais problemas e questões que prejudicassem o cronograma e a boa consecução das atividades e sua rápida resolução em todas as etapas do PUMA foi, desde sempre, a preocupação máster da operação do projeto.

Foram criados formulários (utilizando a ferramenta do Google Docs) e procedimentos para a coleta dos dados *in loco* nas atividades de visita técnica de configuração, treinamento presencial, monitoria e implantação assistida. Esses formulários são preenchidos pela equipe de analistas e enviados para o centro de operações do projeto, na sede da empresa em São Paulo. Os dados são agrupados em matrizes e planilhas, consolidados e analisados frente às metas e indicadores pré-estabelecidos, histórico anterior, marcos do projeto, etc.

O Gráfico 1 ilustra a tabulação de ocorrências em implantações de dois ciclos diferentes:

Gráfico 1: Ocorrência em implantações em dois ciclos.

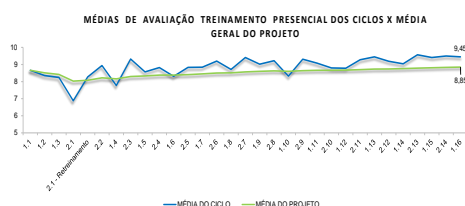


Fonte: Elaborado pelos autores.

Eventuais desvios ou problemas são identificados em tempo real e engatilham planos de ação ou análises mais profundas. Os índices de satisfação do cliente nas atividades presenciais (treinamentos e implantações) configuram-se efetivamente como indicadores de resultado. Qualquer desvio quantitativo de suas metas (8,5, nos dois casos) desencadeiam processos internos para identificar, remediar causas e prevenir futuras ocorrências.

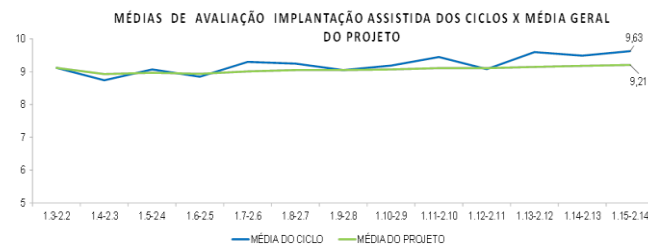
A média consolidada, até o último ponto consolidado (31/12/2013), encontrada na avaliação do treinamento presencial é de 8,85, em escala que computa valores entre 0 (zero) e 10 (dez), conforme observado no Gráfico 2:

Gráfico 2: Médias de Avaliação Treinamento Presencial.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 3 Médias de Avaliação Implantação Assistida.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Por sua vez, a avaliação da implantação assistida apresenta, até o momento, média de 9,21, em escala que computa valores entre 0 (zero) e 10 (dez), e pode ser observado no Gráfico 3.

No tocante aos marcos de alto nível do projeto, controlados corporativamente, a Softplan utiliza como indicador o IPR (Implantações planejado X orçado), que afere mensalmente o cumprimento dos prazos assumidos dentro dos projetos. Desvios maiores que 5 dias nesse indicador obrigam justificativa e criação de um plano de ação detalhado para sanear o problema.

O IPR atual do projeto é de -5 (cinco negativo), ou seja, as entregas têm sido realizadas, em média, 5 dias antes do planejado.

Essas informações são consolidadas no Relatório de Acompanhamento – RAP, que é o artefato considerado mais importante do projeto, monitorado internamente pela Softplan e pelo Comitê Gestor do Projeto, que contempla o TJSP.

5.6 Execução do projeto

O projeto foi visto com grande reticência, desde sua fase de negociação entre os que não estavam diretamente envolvidos. A meta de implantação, em um ano e meio, base maior do que toda a base implantada em 18 anos de Softplan, com a percepção interna que a empresa não dispunha dos recursos humanos necessários para a sua execução. parecia impossível de ser alcançada. O espaço físico inicialmente disponibilizado comportava cerca de 60 pessoas, no centro de São Paulo, e eram necessários espaço para, no mínimo, duplicar esta capacidade. Para início da execução dos primeiros treinamentos eram necessários 50 profissionais capacitados, em um prazo de 2 meses; e depois de duas semanas foram necessários mais 50 profissionais; por fim, no terceiro mês foram necessários mais 100 para completar a equipe.

Este primeiro grande desafio foi vencido, trazendo vários novos talentos para a empresa que iriam despontar no decorrer do projeto. O planejamento prévio do perfil da equipe, em consonância com os princípios da empresa e participação das unidades corporativas, auxiliou na seleção e na retenção destes talentos.

A disponibilização de espaço físico mostrou-se complexa: o espaço de um andar inteiro de um prédio foram locados e reformados com o projeto já em execução e a reforma foi finalizada no final de 2012.

Devido a um alinhamento contínuo entre os *stakeholders* durante a fase de negociação e planejamento do projeto, a preparação para eventuais problemas estava difundido.

Os principais riscos estavam associados aos fatores inéditos do projeto: volume de dados, Ensino a Distância em larga escala e em uma infraestrutura que não era a ideal e obrigatoriedade do processo eletrônico para advogados no maior estado do Brasil. Apesar de mapeamento de riscos, problemas ocorreram entre Setembro de 2012 e Dezembro de 2012: a migração de dados iniciou-se mais lenta que o esperado, a arquitetura para suportar o Ensino a Distância demandou melhorias significativas e a resistência por parte de advogados foi maior que a prevista, no tocante à velocidade de implantação do processo eletrônico.

Entre Dezembro/ 2012 e Janeiro/ 2013 o TJSP entrou em recesso e a execução do projeto em campo foi suspensa de acordo com o planejado. Este tempo foi usado para rever processos, realinhar expectativas e preparar-se para o ano de 2013, que teria um ritmo bem mais intenso e sem pausas.

Neste período as rotinas e infraestrutura de migração de dados foram melhoradas, a arquitetura de distribuição dos treinamentos Ensino a Distância foi repensada e a demanda dos advogados por mais tempo foi aceito em parte: o processo eletrônico seria opcional até 31/01/13 e depois tornava-se obrigatório. Esses 30 dias foram utilizadas para intenso trabalho interno e reorganização com o cliente.

O principal ponto na melhoria de gestão foi o redesenho dos processos focando no fluxo da informação que possibilitou melhor monitoramento do que acontecia em campo. Controles de horários, levantamento de métricas em relação aos principais problemas e o estabelecimento de um relatório gerencial diário foram implantados. A criação de uma cultura de monitoramento baseada em métricas quantitativas e avaliações qualitativas é uma das principais heranças do projeto. O processo para implantações de nossos sistemas em larga escala – e um consequente novo modelo de cobrança mais rentável – é a outra grande contribuição.

O fato de o PUMA ser o maior projeto da história da empresa e o maior projeto de implantação de software na América latina serviu com o motivador para toda a equipe. Com as avaliações quantitativas e qualitativas foi obtida transparência em promoções e desligamentos dentro do projeto. Oportunidades em outros setores da empresa para os principais talentos identificados foram abertas. O comprometimento com o resultado é notório em todos os níveis.

5.7 Resultados

Foi detectado, desde o início do projeto, um significativo subdimensionamento por parte do cliente com relação a fatores que impactam na quantidade de trabalho da Softplan. Apesar deste, foram entregues valores de medição maiores que o esperado, dentro do mesmo prazo definido. A Tabela 1 detalha alguns desses itens:

Essas contingências e outras de ordem mais técnica, como a dificuldade de acesso ao sistema legado e a composição funcional de foros (presença de central de mandados ou não, infraestrutura de TI, etc.), representaram um significativo esforço extra, não planejado, que teve de ser operacionalizado dentro do cronograma inicial. O princípio de “Todas as falhas são nossas, não importa a origem” tem sido aplicado continuamente desde o início do PUMA.

Tabela 1: Entregáveis do projeto.

Entregáveis (até 31/08/2013)	Previsto	Realizado	Desvio %
Varas implantadas	810	2.100	+146%
Processos migrados	20,6 mi	60 mi	+143%
Capacitados presencialmente	2.438	8.000	+228%
Capacitados EaD	10.134	32.000	+215%

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao final do projeto, o percentual de Varas Digitais do Estado passou de 2,6% para 42%, e foram capacitados em torno de 40.000 servidores, totalizando aproximadamente 1 milhão de horas de treinamento. Destes, 8 mil

magistrados e servidores foram treinados presencialmente e utilizando ferramenta de EaD (Ensino a Distância), foram treinados na 32 mil servidores. Transitarão exclusivamente pelo sistema SAJ, ao final do projeto, aproximadamente 60 milhões de processos, 33% de todos os que tramitam nas justiças estaduais do Brasil.

Com relação a gestão do projeto, os resultados projeto podem ser divididos entre atendimento do escopo com a qualidade e prazos adequados e o resultado financeiro.

Existiram mudanças no escopo do projeto ao longo de sua execução que demandaram grande flexibilidade e capacidade de negociação por parte da Softplan, fator crucial para o atingimento os resultados que seguem. Unidades que não estavam prontas para receber o sistema de acordo com o planejado foram realocadas para implantação posterior. O levantamento inicial de dados realizado pelo cliente com o número de unidades a serem atendidas e quantidade de funcionários a serem treinados também sofreram alterações: foram implantadas um número 5% maior de unidades, treinados (através da modalidade de Ensino a Distância, uma quantidade 35% maior de servidores do TJSP e foram capacitados presencialmente 20% alunos além do previsto. Toda esta demanda foi negociada e atendida dentro do projeto sem prejuízo ao cronograma.

Outro resultado importante foi o acolhimento à solicitação do cliente para que o atendimento às unidades que já utilizavam o sistema SAJ/PG5 e receberiam o processo digital fosse adiantado do primeiro semestre de 2014 para o segundo semestre de 2013. Esta mudança no escopo e no cronograma demandou um aumento de 10% na quantidade de profissionais na equipe do projeto para ser atendida. Levando-se em conta: (a) projeto consideravelmente adiantado; (b) todas as unidades originalmente contratadas atendidas; (c) novas unidades não planejadas atendidas; e (d) aumento do número de servidores, consideram-se plenamente atingidos os resultados esperados das dimensões de escopo e prazo.

Para medir a qualidade dos serviços de capacitação presencial, capacitação por EaD e implantação foram estabelecidas pesquisas de satisfação ao final de cada fase, tendo como meta um índice de satisfação estabelecido em 8,5 (escala de zero a dez). O serviço de treinamento presencial é avaliado pelos alunos ao final de cada treinamento e está com uma avaliação média de 8,88 (também em escala zero a 10), no caso da implantação o índice atual é de 9,21 (em uma escala de zero a 10). Estando todos os serviços do projeto acima do índice de qualidade estabelecido, considera-se que esta dimensão do projeto alcançou os resultados esperados.

O resultado financeiro do projeto era um fator crítico de sucesso. Devido ao grande porte, o financiamento do projeto sem os devidos recebimentos poderiam comprometer sua continuidade em curto prazo. Sendo uma prestação de serviço a um órgão público, todo serviço obrigatoriamente teria que ter sua execução comprovada documentalmente para posterior recebimento, o que demandou uma pequena equipe extra apenas para organizar toda a documentação e efetuar a cobrança do cliente. A eficiência da equipe e a grande escala do projeto proporcionaram um custo 28% abaixo do planejado, estando este resultado também plenamente atingido.

A grande restrição de todo o projeto foi o prazo. Tudo deve ser executado até o dia 19/12/13, data em que mudaria a administração do TJSP, visto não existência de garantias que esse projeto mantenha sua prioridade na gestão seguinte. Para tanto a atração e contratação, motivação e retenção da equipe foram e são fatores essenciais para o sucesso. Para a atração e contratação rápidas, a Softplan ofereceu uma remuneração 20% acima da média do mercado. Para manutenção da motivação da equipe foram realizadas ações específicas – viagens para Florianópolis, festas, brindes, recompensas por resultados alcançados - e de um dinamismo nas promoções dos principais talentos: foram 21 promoções em um ano de projeto, o que representa 10% da equipe. Com o projeto chegando ao seu fim, foi iniciado processo de retenção, já tendo realocado 59 colaboradores (30% da equipe) para outros projetos que eram de seu interesse.

O fato de os profissionais fazerem parte do projeto que revolucionou a justiça de São Paulo e os processos internos da Softplan, além de ser um potencial case internacional na implantação de sistemas também serviu como motivador e referência profissional para os integrantes da equipe do projeto.

Estudos técnicos realizados pela Softplan e por Tribunais que já utilizam o sistema SAJ indicam, no entanto, um ganho de 47% na taxa de vazão de processos (congestionamento), aumento de 87% do índice de atendimento de novos processos e de aumento de 50% da produtividade de magistrados.

O SAJ, em particular o processo digital, impacta direta e fisicamente no consumo de insumos por parte do TJSP. Até 31/08/2013 já circulavam um total de 1.026.173 processos digitais. Isso representa economias objetivas e mensuráveis de recursos ambientais, apresentadas na Tabela 2.

O comprometimento do cliente com os prazos, sua constante exigência de qualidade e apoio total dos patrocinadores quando demandados garantiram que o projeto venha tendo sucesso total e sirva como case dentro da empresa para quaisquer novos projetos já iniciados pela Softplan, segundo avaliação do gestor do projeto.

Tabela 2: Economia de Recursos Ambientais

Economia ¹	ANO	Projeção 5 anos	Em 5 anos, equivalerá a:
Kg de papel não consumido	440.618	3.801.109	
Árvores não derrubadas	10.747	92.710	834 campos de futebol
Menos CO² na atmosfera	1.260	10.871	Frota de 5,6 milhões
m³ de água não consumida	41.638	359.205	144 piscinas olímpicas

Fonte: Elaborado pelos autores.

Desta forma, observa-se grande ganho com a implantação do processo eletrônico e grande relevância na expansão do mesmo para um número maior de varas no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo.

6 Conclusão

Baseando-nos em avanços jurídico-legislativos e a adoção de sistemas informatizados para a virtualização dos processos judiciais, justifica-se a execução de projeto para expansão do processo judicial digital, junto ao Tribunal de Justiça de São Paulo, chamado PUMA – Projeto de Unificação, Modernização e Alinhamento.

Este trabalho cumpriu seu objetivo de estudar o processo de expansão da aplicação do processo judicial eletrônico, junto ao Tribunal de Justiça de São Paulo, narrando o planejamento, gestão e execução do projeto PUMA, com execução entre julho/2012 a dezembro/2013, e apontando métricas para medir o seu sucesso.

O projeto cumpre seu papel de substituir o obsoleto modelo de funcionamento de cartórios, com os processos judiciais em papel, por ferramenta tecnológica, onde os mesmos processos são migrados para meio totalmente digital e passam a tramitar de forma integrada e muitas vezes, automatizada.

A execução do PUMA apresentou resultados acima das metas iniciais, atendendo 2100 Unidades Judiciais de primeira instância agrupadas em 331 comarcas, abrangendo todos os 645 municípios do estado.

O PUMA, como maior projeto de implantação de sistema de informação da América Latina, apresentando base instalada, em um ano, maior que a base instalada nos 18 anos anteriores do Sistema de Automação da Justiça, apresentou grande dificuldade de formação de equipe, de planejamento e na sua execução.

A divisão do projeto em 21 células, que compreendem: 331 comarcas, mostrou-se uma boa estratégia de implantação, visto que os ajustes necessários poderia ser feitos de maneira mais rápida, visto que a gestão e controle do projeto obtinha indicadores e resultados em ciclos de pequeno espaço de tempo.

As alterações de demandas, constantes na execução do PUMA exigiram imperatividade da agilidade na resolução de problemas, o enfoque mais em negociação do que projetização, mostrando que a coordenação do projeto por equipe de Novos Negócios, e não no escritório de projetos. Baseando nos resultados finais, mostrando sucesso, observa-se que as alterações foram bem absorvidas.

A demanda de pessoal qualificado em curto espaço de tempo foi apontado com risco alto para execução do projeto. A seleção de pessoal e o planejamento e execução do treinamento é, portanto, crítico e, o processo, mostrou-se assertivo, dado resultados positivos. O processo de gestão baseado no PMBOK e as ferramentas definidas, para gestão do projeto e para compartilhamento do conhecimento proporcionaram uma difusão melhor das informações, ponto crucial para o aproveitamento de soluções para dificuldades encontrados novamente. Eventuais desvios ou problemas são identificados em tempo real e engatilham planos de ação ou análises mais profundas.

O PUMA apresentou índices de produtividade maiores que os previstos inicialmente, com 40.000 servidores capacitados (215% e 228% acima da meta, para treinamento presencial e utilizando ferramentas de ensino a distância, respectivamente), totalizando aproximadamente 1 milhão de horas de treinamento.

O índice de satisfação dos usuários impactados com o PUMA se mostrou satisfatório, com índices de satisfação (em escala de 0 a 10), medidos junto a servidores e magistrados participantes, de 8,88 para treinamento presencial, 8,5 para treinamento a distância e 9,21 para a satisfação da implantação.

O trabalho não foi capaz de comparar o desempenho das unidades judiciais antes e depois da implantação do processo judicial digital, sugerindo-se a elaboração de novo trabalho.

¹ processo média = 0,4294kg de papel; 0,024 árvores; 0,0028 ton CO² (inclui produção de CO² no processo e que deixou de ser sequestrado pelas árvores); 0,094 m³ de água. Fonte da metodologia de cálculo: <http://www.iniciativaverde.org.br>.

7 Referências

- ATHENIENSE, Alexandre. **Era digital**: As controvérsias do peticionamento eletrônico. Revista Consultor Jurídico, 2007. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2007-dez-27/controversias_peticionamento_eletronico>. Acesso em: 28 de outubro de 2012.
- BOTELHO, F.B. **O processo eletrônico escrutinado**. 2007. Disponível em: <<http://www.iabnacional.org.br/IMG/pdf/doc-992.pdf>>. Acesso em: 27 de outubro de 2013.
- HININGS, C.R. The Changing Nature of Professional Organizations In: ACKROYD, S.; BATT, R; THOMPSON, P. e TOLBERT P.S. (dir.) **The Oxford Handbook of Work and Organization**, Chapter 17, pp. 405-424, Oxford University Press: Oxford, 1995
- KRAMMES, Alexandre G. **Aplicação de Workflow em Processos Judiciais Eletrônicos**. Dissertação (Mestrado Acadêmico). Programa de Pós Graduação em Direito, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2008.
- LEAL, A.C.C. O processo judicial telemático: considerações propedêuticas acerca de sua definição e denominação. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 11, n. 1268, 21 dez. 2006. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/9296>>. Acesso em: 28 outubro de 2013.
- _____. O princípio da publicidade no processo judicial telemático e suas repercussões na legitimidade democrática do Poder Judiciário. **Observatório da Jurisdição Constitucional**. Brasília: IDP, Ano 2, 2009. Disponível em <<http://ojs.idp.edu.br/index.php/observatorio/article/viewFile/250/207>>. Acesso em: 28 outubro de 2013.
- LIMA, G.M. e-Processo: uma verdadeira revolução procedimental. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 8, n. 64, 1 abr. 2003. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/3924>>. Acesso em: 28 outubro de 2013.
- MACIEL, A.F. **Considerações sobre as causas do emperramento do Judiciário**. BDJur, Brasília, DF, 2000. Disponível em: <<http://bdjur.stj.gov.br/dspace/handle/2011/24688>>. Acesso em: 28 outubro de 2012.
- MADALENA, P. **Processo Judicial Virtual**. 2007. Disponível em <<http://unieducar.org.br/artigos/Processo%20Judicial%20Virtual%20pdf.pdf>>. Acesso em: 27 de outubro de 2012.
- _____. Advogando com Peticionamento e Processo Eletrônicos. **Revista CEJ**, Brasília, Ano XVI, n. 56, p. 117-127, jan./abr. 2012. Disponível em <<http://www2.cjf.jus.br/ojs2/index.php/cej/article/view/1609/1554>>. Acesso em: 27 de outubro de 2012.
- OLIVIERI, R. do C.; **Autos eletrônicos na justiça federal da 2ª região**: a contribuição do processo eletrônico na redução do tempo de tramitação dos processos. 2010, 90 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Judiciário). Escola de Direito do Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, 2010.
- PMI, Project Management Institute. **The Guide to Project Management Body of Knowledge: PMBOK® Guide**, 4th edition. Project Management Institute, 2008.
- RIFKIN, J. **The European Dream: How Europe's Vision of the Future Is Quietly Eclipsing the American Dream**. Tarcher; 1st Trade Paperback Edition edition, 2005.
- ROTTA, M.J.R.; ROVER, A.J.; SILVA, P.F. Justiça Estadual Brasileira: Aderência às práticas de Governança de Tecnologia da Informação. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, Florianópolis, nº 5, p. 173-192, 2011.
- ROTTA, M.J.R.; VIEIRA, P.; ROVER, A.J.; SEWALD JR., E. Aceleração Processual e o Processo Judicial Digital. Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, Florianópolis, nº 8, p. 125-154, 2013.
- ROVER, A. **Definindo o termo processo eletrônico**. 2008, Disponível em <<http://www.infojur.ufsc.br/aires/arquivos/conceitoprocessoeletronico.pdf>>, Acesso em 28/02/2014.
- SILVA, E.; BEDIN, T.; ROVER, A.; KERN, V. Visão sistêmica na interoperabilidade dos Sistemas para segurança pública: estudo do caso de Santa Catarina. **Conferência IADIS Ibero-Americana WWW/Internet 2008**. Lisboa, Portugal, 2008.
- SILVA, S.W.A. Processo eletrônico. O impacto da Lei n. 11.419/2006 na mitigação da morosidade processual na prestação jurisdicional brasileira. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 15, n. 2553, 28 jun. 2010. Disponível em <<http://jus.com.br/revista/texto/15112>>. Acesso em: 27 outubro de 2012.
- TRIBUNAL de Justiça de São Paulo. **Contrato Projeto PUMA**. São Paulo: 2012.
- VERGARA, S. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.