



REVISTACNJ

V.6, N.1, JAN./JUN. DE 2022

Plataforma digital do Poder Judiciário e acesso à Justiça 5.0: o futuro do Processo Eletrônico Judicial

Leda de Oliveira Pinho
Leandro de Pinho Monteiro

Resumo: O objeto deste estudo é a Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro, uma resposta, pela governança e gestão, ao problema de redundâncias e conflitos advindos das soluções que os tribunais foram dando ao avanço tecnológico das comunicações. O objetivo é analisar os atos normativos correlatos, deles extrair as ações dirigidas ao propósito da plataforma e examinar os possíveis encaminhamentos sob a perspectiva do usuário dos sistemas eletrônicos. A técnica de pesquisa é a bibliográfica e o método de abordagem é o da complexidade. Conclui-se que unificar, desenvolver e inovar são as ações norteadoras e que há recursos institucionais disponíveis para engajar e desenvolver o capital humano em direção à meta tecnológica pretendida e ao Acesso à Justiça 5.0.

Palavras-Chave: Plataforma Digital do Poder Judiciário. PJe. Escuta ativa. Inteligência Artificial. Acesso à Justiça.

Abstract: The object of this study is the Brazilian Judiciary Digital Platform, an answer, by governance and management, to the problem of redundancies and conflicts arising from the solutions that the courts have been giving to the technological advancement of communications. The objective is to analyze the related normative acts, extracting actions directed to the purpose of the platform and examining the possible referrals from the perspective of the electronic systems users. The research technique is bibliographic and the approach is complexity method. In conclusion, unifying, developing and innovating are guiding actions and there are institutional resources available to engage and develop human capital towards the intended technological goal and the Access to Justice 5.0.

Keywords: Brazilian Judiciary Digital Platform. Electronic Judicial Process. Active Listening. Artificial Intelligence. Access to Justice.

1. INTRODUÇÃO

O objeto deste estudo é a Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br). Ela é uma resposta, por meio da governança e da gestão, ao problema da sobreposição de esforços, das incompatibilidades sistêmicas e dos conflitos, das mais diferentes naturezas, advindos das soluções que os tribunais brasileiros foram dando, nas últimas décadas, ao crescente avanço tecnológico das comunicações.

A meta pretendida pela PADPJ-Br – aonde se quer chegar por meio das diretrizes postas pela Resolução CNJ n. 335, de 29 de setembro de 2020, que a instituiu – é a consolidação de uma política de gestão do Processo Judicial Eletrônico (PJe) que permita integrar todos os tribunais brasileiros em uma mesma plataforma construída de forma comunitária. Dar uma solução, portanto, ao problema acima apontado.

Este artigo tem por objetivos (i) analisar os atos normativos vinculados à PDPJ-Br, deles (ii) extrair uma síntese das ações dirigidas ao seu propósito e (iii) examinar os possíveis encaminhamentos sob a perspectiva do usuário dos sistemas eletrônicos.

A síntese conclusiva identifica três ações que ancoram o propósito da PDPJ-Br – unificar, desenvolver e inovar –, todas voltadas à obtenção de um processo eletrônico

judicial construído por todos os tribunais e ao alcance de todos.

O desenvolvimento do tema estruturou-se com base no problema, na possível solução e nos potenciais resultados. O problema e suas causas são analisados a partir da revolução tecnológica, da sua influência na formalização dos atos processuais e da autonomia dos tribunais. O encaminhamento para a solução principia pela unificação para o desenvolvimento, segue para a inovação e, por ambos, chegará ao almejado acesso à Justiça. A preparação ao Acesso 5.0 se inicia pela importância da união de esforços para se chegar à Justiça ao alcance de todos e à importância do desenvolvimento para dar efetividade ao Programa 4.0, passa pelo desenvolvimento com as possibilidades do uso da inteligência artificial no Poder Judiciário e finaliza com a ideia de inovar para aceder, para pavimentar o caminho com destino a um novo patamar de realização do direito constitucional de acesso à Justiça.

Pela natureza do objetivo, a técnica de pesquisa é essencialmente bibliográfica. O método da abordagem empregado é o da complexidade, que (i) leva em conta os aspectos complexos e dinâmicos da realidade, (ii) considera a diversidade de fontes, como a pesquisa interdisciplinar, (iii) abre espaço para a análise da recursividade e (iv) tem caráter sistêmico e articulado.

A escolha do tema, resultado da interseção dos assuntos plataforma digital e acesso à Justiça, tem relevâncias (i) atual e futura, (ii) específica quanto ao objeto, mas abrangente quanto aos seus impactos, bem como (iii) institucional e social, na medida em que alcança aspectos internos e externos do PJe.

2. O PROBLEMA E SUAS CAUSAS (FOCO NO PROBLEMA)

2.1 A revolução tecnológica

2.1.1 Panorama histórico do surgimento dos computadores

Hardware significa equipamento, a parte real e física da informática, a que se pode pegar, como um *smartphone* ou *notebook*, mas também partes externas (teclado, *mouse*, impressora etc.) e internas de um computador (processador, memória, placa-mãe, fonte, disco rígido etc.). *Software* significa sistemas, a parte virtual e lógica da informática, a que não se pode pegar, composta de programas de computador, como um sistema operacional, um navegador, um *app*, um editor de texto e outros (MONTEIRO; FERNANDES, 2021, p. 9).

O primeiro computador digital foi projetado pelo matemático inglês Charles Babbage (1792-1871). Ele não conseguiu colocar seu projeto para funcionar devido às limitações tecnológicas de *hardware* da época. Ao perceber que precisaria de um *software* para sua máquina, contratou uma jovem chamada Ada Lovelace, filha do famoso poeta inglês Lord Byron, que passou a ser primeira programadora do mundo. A linguagem de programação Ada® é uma homenagem a ela (TANEMBAUM, 2016, p. 5).

Andrew Stuart Tanenbaum distribuiu a evolução dos computadores em cinco gerações. A primeira (1945-1955) compreende os computadores gigantes, composto de válvulas, como o Colossus, de Alan Turing, e o Eniac, de William Mauchley. A segunda geração (1955-1965) ocupou-se em minimizar tempos de operação manual, fazendo os programas rodarem em lotes (*batch*), mas foi somente com a evolução dos transistores que a terceira geração (1965-1980) reduziu o tamanho dos equipamentos usando circuitos integrados e multiprogramação (TANEMBAUM, 2016, p. 13)

A quarta geração (1980-presente) deu origem aos computadores pessoais, ampliando o acesso dessa tecnologia, antes restrito às empresas e aos grandes investi-

mentos. A quinta geração (1990-presente) popularizou os computadores móveis, como *notebooks*, *smartphones* e *tablets* (TANEMBAUM, 2016, p. 10).

Do lado do *software*, as primeiras linguagens de programação usadas eram pensadas em código de máquina, como Assembly, composta de comandos mnemônicos aceitos pelo *hardware*, até que a primeira linguagem de alto nível (pensada no programador), Fortran, foi criada em 1957 para fins matemáticos. Os computadores realizavam contas complexas descritas pela linguagem em cartões perfurados (SEBESTA, 2011, p. 63).

De lá para cá muitas linguagens surgiram, mas foi a partir do nascimento do sistema operacional Unix¹, criado por Ken Thompson, em 1971, e da linguagem C, projetada e implementada por Dennis Ritchie, em 1972, que *softwares* determinantes apareceram.

Em 1981, foi criado o sistema operacional MS-DOS da Microsoft, empresa de Bill Gates, que passou a ser vendido junto com o IBM-PC, dominando o mercado da época de *software* e de *hardware*, respectivamente (TANEMBAUM, 2016, p. 11).

Tanto o sistema operacional UNIX quanto o MS-DOS eram baseados na digitação de comandos no teclado pelos usuários. Não existia uma interface de usuário (*UI*)² amigável como existe atualmente, tornando as tarefas mais difíceis de serem executadas.

Em 1995, surgiu de fato o primeiro sistema operacional independente³ do MS-DOS, o Microsoft Windows 95, empoderado pelo conceito de *graphical user interface* (*GUI* – interface gráfica do usuário), com janelas, ícones, menus e interação via *mouse*. Rapidamente o Windows tornou-se o sistema operacional mais usado no mundo para computadores do tipo *desktop* e *notebook*, assim como seus sucessores. Em 1999, o sistema operacional da Apple, o Mac OS X, também nasceu com o conceito de *GUI*.

Em 2007, foi lançado o iOS, da Apple, e em 2008 surgiu o Android, sistema operacional de código-aberto, da Google, baseado no Linux (TANEMBAUM, 2016, p. 14).

Nos últimos 40 anos, diversas linguagens se tornaram populares no mundo acadêmico, em agências de governo e em muitas empresas graças à ampla disponibilidade do código-fonte, que era público e gratuito, o que levou muitas empresas a escreverem novos sistemas operacionais baseados no Unix, como Linux, iOS e Android.

2 *UI*: user interface, que é a interface visual de interação com o usuário em um computador.

3 O antecessor, Windows 3.11 for Workgroups, rodava sobre o MS-DOS e, assim, não era independente.

gens de programação surgiram ao mesmo tempo que apareceram sistemas operacionais modernos. Podem-se citar Cobol, Pascal, Basic, C, C++, C#, Java, JavaScript, PHP, Python e outras. Com o *software* Visual Basic, da Microsoft, por exemplo, mesmo quem não era programador tinha possibilidade de criar rapidamente um *software* com formulários, pois o programa evitava qualquer codificação mais avançada. Assim, dentro do conceito do intraempreendedorismo, diversos profissionais, do setor privado e do setor público, passaram a desenvolver sistemas para, pontualmente, auxiliar na execução de tarefas.

Na falta de normas ou diretrizes de desenvolvimento no passado, os sistemas eram feitos livremente dentro da necessidade e da autonomia de cada empresa ou órgão público. Assim foram surgindo *Softwares* com arquiteturas e linguagens de programação diferentes, feitos para plataformas diferentes e com interfaces distintas. A ideia de convergência e interoperabilidade, pela natureza do processo de desenvolvimento, dificilmente era considerada, uma vez que esses sistemas não foram projetados para serem compatíveis uns com os outros.

2.1.2 Da internet à experiência do usuário

Redes de computadores existem desde 1950, mas a internet, a rede mundial de computadores, foi desenvolvida em meados de 1980 (HAVERBEKE, 2018). No Brasil, ela ganhou grande destaque no final da década de 90. Os computadores tornaram-se mais acessíveis para usuários domésticos, e os *modems*⁴ eram comercializados pelos provedores de acesso (operadoras de telefonia). Na época, os *sites*⁵ tinham conteúdo meramente informativo. Não existiam funcionalidades como cadastros, *logins*, reprodução de vídeos e outras interações ou mesmo interfaces sofisticadas.

Nesse contexto, a linguagem JavaScript⁶ (JS) foi introduzida em 1995 como uma forma de adicionar funcionalidades e interatividades às páginas *web* do navegador Netscape. A linguagem, desde então, foi adotada por todos os outros grandes navegadores *web* que possuem interfaces gráficas e não parou de expandir. Com a evolução de novas versões da linguagem JS aliado ao

⁴ Equipamentos que realizam a conexão entre a internet e um computador.

⁵ Páginas escritas na linguagem de marcação HTML e hospedadas em um servidor remoto (provedor de hospedagem), acessíveis por um navegador ao digitar seu domínio.

⁶ JavaScript, representado pela sigla JS, é diferente da linguagem Java, criada pela empresa Sun Microsystems e que hoje é de propriedade da Oracle.

surgimento de poderosos *frameworks*⁷, ela tornou possível a criação de aplicações modernas via navegador.

Nesse ponto se faz necessário diferenciar alguns dos principais tipos de *software*. O primeiro é o *software* de base, composto por sistemas operacionais, que permitem a instalação dos demais sobre ele. Os principais para computadores *desktop* e *notebook* são o Windows (Microsoft), MacOS (Apple) e Linux (código-aberto e gratuito), enquanto, para *smartphones* e *tablets*, os mais comuns são o iOS (Apple) e Android (da Google, de código-aberto e gratuito). O segundo é o *software* aplicativo, que engloba todos os demais tipos (utilitários, editores, navegadores, *drives*, *games*, banco de dados). Entre eles, precisam-se destacar duas categorias para o contexto deste artigo.

A primeira categoria é do *software* cliente-servidor. Dois módulos compõem esses sistemas: o cliente, instalado no computador, e o servidor, hospedado e acessível pela internet. O *software* IRPF, por exemplo, é dessa categoria. A pessoa faz o *download* do módulo cliente e, concluída sua declaração, envia para o módulo servidor.

A outra categoria de *software* é chamada de *aplicação web*. A interface com o usuário é chamada de *front-end* e, a parte do servidor e do banco de dados, chamada de *back-end*. Por exemplo, os sistemas dos tribunais, como o PJe do Tribunal de Justiça do Distrito Federal, acessível na página do tribunal.

Alguns *softwares* possuem uma versão em cada uma dessas categorias. Por exemplo, o Microsoft Teams, sistema adotado atualmente pelo Poder Judiciário para audiências *online*, possui duas versões: uma que roda a partir do navegador e outra que pode ser baixada e instalada no computador.

É interessante notar que, tecnicamente, os *softwares* da primeira categoria podem usar todos os recursos do sistema operacional, não existindo *software* intermediário. Os recursos de interface são mais poderosos, permitindo gerar ao usuário uma experiência mais agradável. A segunda categoria utiliza sempre o navegador, mais limitado justamente por privilegiar a compatibilidade entre diferentes plataformas.

É por isso que alguns *softwares* pos-

⁷ *Framework*: é um conjunto de funcionalidades prontas para serem usadas nos desenvolvimentos de novos *softwares*, ou seja, um novo projeto não partirá do zero, e sim de alguns *frameworks* bem consolidados.

suem uma versão diferente para computador com Windows, outra para MacOS, outra para Android e outra para iOS. Em uma aplicação *web* que roda no Google Chrome, todas as plataformas podem acessá-la.

Essa diferença no quesito interface entre as duas categorias passou a ser reduzida drasticamente nos últimos 15 anos. Primeiro, em 2005, formalizou-se o conceito de Ajax⁸, uma versão do JS que atualizava as páginas da internet sem a necessidade de recarregá-las, melhorando a experiência do usuário.

Em 2013, foi lançado um *framework* chamado React, desenvolvido em JS pelo Facebook e de código aberto, visando criar interfaces de usuário (UI) em *sites* e aplicativos. Seu objetivo é facilitar a criação de interfaces interativas, aquelas em que o usuário interage com uma ação e o sistema retorna uma reação. Trata-se de um poderoso recurso para o desenvolvimento de *software*, o qual pode ser usado no *front-end*, *back-end* ou em *apps*. Em 2015, o Google também contribuiu com bibliotecas desenvolvidas em JS, a Angular e a Angular JS. Surgiram também os *frameworks* Vue.js e Next.js, responsáveis por importantes contribuições na área de UI e UX⁹.

Os avanços narrados refletem a introdução de um novo conceito, o UX, experiência do usuário, que está positivado no inciso III do art. 2º da Resolução CNJ n. 335/2020. Na UI, interface do usuário, foca-se no *design* dos elementos visuais, nas cores, *layouts* e tipografias que gerem um visual agradável, amigável, enquanto na UX pensa-se no *design* da interação, no fluxo do usuário e dos dados, gerando um *design* funcional. A UI possui como elemento base a criatividade, enquanto a UX tem foco na análise.

2.2 Os recursos tecnológicos na formalização dos atos processuais

2.2.1 A Lei do Fax nos Tribunais

A Lei n. 9.800, de 26 de maio de 1999 (Lei do Fax nos Tribunais), que permite às partes a utilização de sistema de transmissão de dados para a prática de atos processuais, pode ser considerada como o marco inicial legal para o uso de recursos tecnológicos na formalização de atos judiciais. Teve origem no Senado Federal, pela Proposta de Lei do Senado (PLS) n. 43/1995. Foi apensada a outras propostas que alteravam o Código de

⁸ Ajax é o acrônimo para JavaScript assíncrono + XML. AJAX Documentação.

⁹ UX: user experience.

Processo Civil e com elas passou a tramitar. À certa altura dos trabalhos, foi constatado seu caráter de lei autônoma por sua aplicabilidade aos atos processuais em geral. Destacada daquele conjunto de projetos, passou a tramitar como Projeto de Lei (PL) n. 3.806/1997.

Na seara do direito, a prática social costuma anteceder à forma legal. A transmissão por fax já vinha sendo praticada há algum tempo, mas sem a uniformidade e a segurança que lhe vieram dar a norma posta. A lei, em boa hora e em poucos e objetivos artigos, definiu o meio de transmissão – fac-símile ou outro similar –, o prazo e a forma de ratificação do ato, a responsabilidade pelo ato e suas consequências e respectivas sanções, bem como liberou o órgão julgante da obrigação de dispor dos equipamentos de recepção.

No caso da Lei n. 9.800, de 26 de maio de 1999, porém, essa permeabilidade foi bloqueada, em alguns tribunais, quanto à transmissão da peça recursal por *e-mail*. O argumento é que aquele meio não estaria compreendido na similaridade de que trata o permissivo do seu art. 1º: “a utilização de sistema de transmissão de dados e imagens tipo fac-símile ou outro similar, para a prática de atos processuais que dependam de petição escrita”.

É interessante notar que o autor do projeto, o Senador Ronaldo Cunha Lima, em sua manifestação pela tramitação em separado do PLS n. 43/1995, ao discorrer sobre o propósito da lei, justificou tal abertura antevendo a possibilidade de “utilização de outros meios mais modernos, como a transmissão via *modem* já consagrada na *internet*” (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 1997).¹⁰

Como se vê, a equalização do formalismo processual com o avanço tecnológico e o equilíbrio entre uniformidade e adaptação, entre segurança e celeridade, hão de ser considerados todo o tempo, sob pena de criarem enormes atritos pelas diferentes velocidades em que giram a roda dos fatos sociais, em constante processo de atualização, e a roda da aplicação do direito, por sua natureza estável.

2.3 Os Juizados Especiais Federais

Os Juizados Especiais Federais são um bom exemplo dessa equalização e equilíbrio e eles muito contribuíram, atuando qua-

¹⁰ Voto em separado no PLC n. 209/93, ao qual estava apensado o PLS n. 43/95. Documento n. 21 do dossiê.

se como uma incubadora, internalizando e desenvolvendo práticas voltadas ao acesso à Justiça, bem como captando as inovações do mundo digital, como se demonstrará neste tópico.

Os avanços tecnológicos têm ganhado cada vez mais impulso, velocidade e diversidade. Nem mesmo os profissionais de Tecnologia da Informação (TI) conseguem atualizar suas formações de forma plena e no mesmo ritmo das inovações.

Para além da dinâmica dessa conjuntura científica, a área de comunicação eletrônica tem sido objeto de frequentes e diferentes ataques e violações. A segurança e o cuidado com as vulnerabilidades vêm ampliando a necessidade de mais linhas de código, camadas de proteção e estratégias de controle. O desenvolvimento dos sistemas torna-se cada vez mais complexo, dispendioso e sujeito às regulações protetivas, como é o caso da Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

A segurança da integridade dos dados, assim como a convergência de padrões, também é importante por outras razões, como a produção de provas. Nesse sentido tem-se o art. 15 do Decreto n. 8.771, de 11 de maio de 2016, que trata da manutenção do formato interoperável e da estrutura dos dados, visando facilitar o acesso decorrente de decisão judicial¹¹.

Como se não bastassem as dificuldades intrínsecas à informatização, os últimos anos têm trazido novos desafios, mais complexos e de diferentes naturezas, mas quase todos eles ligados, de alguma forma, às incertezas, e a resposta à quase totalidade deles tem passado, em alguma medida, pela própria computação.

Uma dessas respostas foi o uso do GPS (*Global Positioning System* ou Sistema de Posicionamento Global) para fazer frente ao trânsito caótico dos grandes centros. Para o usuário do início dos anos 2000, era um *hardware* que mal se equilibrava no painel do carro. Poucos se davam conta da engenharia de *software* por trás do aparato. Os mais velhos, com frequência, o utilizam para chegar a um endereço desconhecido, como o mesmo raciocínio mental para o uso de um guia físico de cidades. Os mais novos, quase sempre, o usam para além da funcionalidade de otimização de trajeto, abdicam do

raciocínio espacial e delegam essa atividade aos aplicativos correlatos, que se transformaram em verdadeiros periféricos da memória humana.

Afortunadamente, um problema estrutural, como os percalços e o custo do trânsito e dos deslocamentos, contribuiu – desenvolvendo a técnica e preparando as mentes para a migração do analógico ao digital – para minorar o grave problema conjuntural trazido pela pandemia.

A utilização das videoconferências já vinha se incorporando há algum tempo no meio corporativo e no meio institucional. Tanto é assim que a Lei n. 10.259, de 12 de julho de 2001, ao instituir os Juizados Especiais Cíveis e Criminais (JEF) no âmbito da Justiça Federal, definiu hipótese em que a reunião de juízes domiciliados em cidades diversas seria feita pela via eletrônica (§ 3º do art. 8º). Foi essa mesma lei a precursora na regulamentação do processamento eletrônico judicial, ao permitir que os respectivos tribunais organizassem o serviço de intimação das partes e de recepção de petições por meio eletrônico (§ 2º do art. 8º).

As estruturas processuais mais enxutas dos juizados especiais, portanto, funcionaram como verdadeiras incubadoras para o desenvolvimento do sistema de processo eletrônico. Desse modo, não se faz justiça com os JEFs quando se refere à Lei n. 11.419, de 19 de dezembro de 2006, que tratou do uso de meio eletrônico na tramitação de processos judiciais, comunicação de atos e transmissão de peças processuais (art. 1º), como primeiro ato normativo a tratar do processamento eletrônico judicial. Como se viu, àquela altura outros atos já haviam incorporado ao sistema jurídico positivo regulação sobre a prática de atos processuais por meio eletrônico.

2.4 A autonomia dos tribunais

2.4.1 O art. 18 da Lei n. 11.419, de 19 de dezembro de 2006

O art. 18 da Lei n. 11.419/2006, que dispôs sobre a informatização do processo judicial, delegou sua regulamentação aos órgãos do Poder Judiciário, dentro do que coubesse a cada um e no âmbito de suas respectivas competências.

De um lado, essa autonomia acabou pulverizando a tomada de decisões e abriu espaço para diferentes encaminhamentos, ausência de convergência, sobreposição de

¹¹ Esse dispositivo regulamentou o art. 22 da Lei n. 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco da Internet).

trabalhos, perda de interoperabilidade, entre outros problemas.

Por outro lado, emprestou agilidade, efetividade e excelência às soluções locais e regionais, como foram as experiências do e-Gab no Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região (TRT9) e o e-Proc no Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4).

Na perspectiva da análise aqui realizada, pondera-se que os êxitos obtidos não foram necessariamente devido à superioridade do conhecimento humano ou ao aparato tecnológico em si, mas sim à qualidade da comunicação entre as partes envolvidas, à proximidade do “cliente” com o “fornecedor”. De fato, são os usuários dos serviços de processamentos de dados quem melhor podem informar aos desenvolvedores sobre as próprias necessidades e avaliar se as soluções propostas os atenderão ou se eventualmente representarão um custo desproporcional ao benefício obtido.

Para o utilizador final do sistema, a face estética poderá ser irrelevante. Para o administrador, que busca apresentar um produto que conquiste ao primeiro olhar, ela poderá contar muito mais do que algumas funcionalidades que satisfariam o usuário final. Para o desenvolvedor, especialmente quando ainda se “programava na unha” e se usava linguagens mais pesadas, uma tela de abertura mais elaborada poderia custar muito mais horas de trabalho do que as centenas de linhas de código da rotina principal de um sistema em D-Base.

No quesito desenvolvimento, portanto, a comunicação entre as partes interessadas é fundamental para que se alcance êxito e excelência. Excelência no sentido de virtude e contraposta à ideia da perfeição que paralisa a tomada de decisões.

2.4.2 A PDPJ-BR E SEUS OBJETIVOS

A grande questão então é saber como unificar e modernizar os sistemas de processo eletrônico judicial em uso pelos tribunais brasileiros, sem deles retirar autonomia para adaptá-los às suas necessidades e, ao mesmo tempo, assegurar a efetividade e a excelência desse conjunto.

A Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br) foi instituída pela Resolução CNJ n. 335/2020, como uma política pública aplicável à governança e à gestão do processo judicial eletrônico. Sua *meta* é a consolidação de uma política de gestão do

Processo Judicial Eletrônico (PJe) que permita integrar todos os tribunais brasileiros em uma mesma plataforma construída de forma comunitária.

Tal regulação se aplica (art. 23), apenas às soluções tecnológicas que tenham por *objeto* o PJe e tem por *objetivo* (art. 2º), (i) integrar e consolidar seus sistemas eletrônicos em um ambiente unificado; (ii) incentivar o desenvolvimento e o compartilhamento das soluções tecnológicas pelos tribunais; (iii) padronizar o desenvolvimento, a arquitetura, a experiência do usuário e a operação de *software* e (iv) aglutinar em uma só plataforma a publicação e a oferta de aplicações, de *microsserviços*¹² e de modelos de inteligência artificial, via computação em nuvem.

De um lado, o modelo de convergência instituído pretende eliminar os ruídos e os conflitos entre as diferentes soluções e sistemas de processo eletrônico judicial que foram sendo desenvolvidos pelo País para enfrentar os avanços tecnológicos. De outro lado, busca fortalecer a interoperabilidade¹³ entre os diversos sistemas e criar condições necessárias à migração voluntária dos tribunais brasileiros.

A síntese da *meta* e dos *objetivos* da PDPJ-Br, portanto, pode ser expressa em três ações norteadoras do conjunto de programas, ações e decisões dirigidas ao sistema de processos eletrônicos judiciais brasileiros: (i) unificar; (ii) desenvolver e (iii) inovar.

3. O ENCAMINHAMENTO PARA A SOLUÇÃO (FOCO NA SOLUÇÃO)

3.1 Unificar para desenvolver

3.1.1 Governança, gestão e liderança

O papel da governança, no caso da PDPJ-Br, orienta-se aos princípios e às diretrizes definidos na Resolução n. 335/2020 e em outros atos a ela vinculados, para assegurar o alinhamento das ações à síntese dos objetivos propostos – unificar, desenvolver e inovar –, de modo que elas conduzam à meta pré-estabelecida de maneira eficaz (resultados, fins pretendidos), mas também

¹² Microsserviços são softwares que disponibilizam uma ou algumas funcionalidades específicas. Ex.: o usuário digita o CEP e o sistema devolve o endereço, ou vice-versa. Não visam o usuário final, mas sim realizar a comunicação entre dois ou mais sistemas, não necessariamente compatíveis, que precisam da funcionalidade que será prestada pelo serviço. Podem ser dimensionados, desenvolvidos, implantados e testados isoladamente, o que irá ajudar a identificar eventuais problemas nos sistemas. Por sua natureza e especificidade, quase sempre são imperceptíveis aos usuários e têm a vantagem de ser mais facilmente adaptados, atualizados ou incorporados.

¹³ Interoperabilidade é a capacidade de um software se comunicar com outros seguindo algum protocolo. Por exemplo, um sistema desenvolvido com a linguagem PHP pode se comunicar com outro feito em Java usando um serviço web (web-service).

eficiente (custo-benefício, utilização produtiva dos meios e dos recursos), efetiva (impacto, transformação e desenvolvimento, ética e responsabilidade) e excelente (levando em consideração os resultados obtidos).

A governança irá se ocupar do que está sendo feito, por que está sendo feito, como está sendo feito e qual o resultado obtido. A partir daí irá modelar a tomada de decisões que caracteriza a gestão, cujo papel é mais executivo, de abrangência interna.

Para tanto, a atividade de gestão, (i) avalia os aspectos conjunturais e estruturais envolvidos; (ii) orienta as ações e decisões aos objetivos pré-estabelecidos; (iii) compatibiliza os recursos às necessidades e (iv) monitora e avalia os resultados obtidos para assegurar o atendimento dos fins pretendidos (eficácia), com o melhor custo-benefício (eficiência), com o maior impacto social (efetividade) e com bons resultados em um bom espaço de tempo (excelência).

Cabe à gestão, por meio de ações e de tomada de decisões, (i) implementar os programas definidos ao respectivo ente, órgão ou unidade; (ii) garantir a conformidade com as regulamentações pertinentes; (iii) avaliar o progresso das ações implementadas com foco na eficácia, eficiência e efetividade; (iv) comunicar às partes interessadas os resultados obtidos; (v) transformar as experiências de execução em aprendizado e (vi) revisar as ações e processos decisórios com base na análise retrospectiva.

A liderança, por sua vez, é um conceito mais próximo do repertório social. Ele pode, até mesmo, ser intuído da série de animações publicitárias *It's smarter to travel in groups*¹⁴. Desenvolvida pela Creative Collective para a empresa de transporte público flamenga *De Lijn*, na Bélgica, a campanha fez muito mais do que incentivar o uso dos coletivos. Seus quatro cliques estão em vários canais do YouTube e neles há lições sobre liderança, cooperação, importância das tarefas mais simples, poder de um grupo coeso e consequências da cegueira estratégica, que leva uma pessoa, uma coletividade ou uma corporação a persistir na solução inadequada.

Nas três primeiras animações, os animais, todos em grupo, estão ocupados em suas atividades corriqueiras: caranguejos em uma praia, pinguins em bloco de gelo e formigas carregando folhas. Na sequência, eles se deparam com predadores: gaivota,

tubarão, tamanduá. O líder, atento aos ambientes interno e externo, logo reorganiza o grupo em uma ação surpreendentemente defensiva e, em cenas hilárias, os inimigos “levam a pior”.

O último vídeo da série tem a mesma mensagem comercial, mas o enredo diferente passa outra mensagem de comportamento. Agora, um vaga-lume solitário, cuja luz se projeta para trás, não consegue iluminar o caminho escuro e colide com as árvores da mata fechada. Ao se recuperar do impacto, avista ao longe uma luz forte: são outros pirilampos como ele, viajando na segurança de uma formação que permite mesmo aos primeiros perceber os obstáculos à frente. O vaga-lume acidentado não se junta àquele grupo. Segue, isolado, batendo a cabeça nos obstáculos, caindo e retornando ao mesmo procedimento malsucedido.¹⁵

Esses roteiros permitem formular algumas perguntas que remetem ao “pano de fundo”: o art. 18 da Lei n. 11.419/2006, a autonomia dos tribunais e a PDPJ-Br. A unificação das plataformas, o “viajar em grupo”, fortalecerá a todos diante dos desafios externos da revolução tecnológica? A liderança estratégica da plataforma terá condições criativas de abrigar a diversidade de estruturas, conjunturas e necessidades dos tribunais? As partes interessadas, de tribunais e seus servidores aos usuários em geral, conseguirão entender suas posições de defesa e se engajarão para formar a composição orientada?

Lidar com as pessoas é desafiante. Lidar mais ainda: 80% do sucesso da maior parte dos profissionais estão ligados a aspectos emocionais. Se é verdade que todos têm que dominar parte dos conhecimentos de tecnologia para viver nos dias de hoje, que algum nível de conhecimento e de práticas em tecnologia tem que existir, também é verdade que a liderança demanda algum conhecimento e experiência emocional a ser aplicada nas relações interpessoais. Ora, os pontos-chaves da inteligência emocional são o autocontrole e a empatia.

Na rota para a unificação e o desenvolvimento dos sistemas eletrônicos, portanto, haverá de ser considerado um espaço para trabalhar as competências para além dos conhecimentos e habilidades técnicas, há que se pensar nas atitudes, no autocontrole e na empatia.

¹⁴ É mais esperto viajar em grupos.

¹⁵ Para saber mais ou assistir aos vídeos cf.: AMORI, Mika. *It's smarter to travel in groups*. *Organization Behavior*, 10 jun. 2016.

3.1.2 Escuta ativa e segurança psicológica

Charles Duigg, autor de “O Poder do Hábito” e “Mais Rápido e Melhor”, relata a experiência de um estudo para identificar quais eram os fatores determinantes do êxito de algumas das equipes de trabalho do Google, e não de outras, ainda que todas tivessem potencialmente as mesmas condições técnicas e pessoais (TOLEDO, 2017).

A conclusão do trabalho foi que o diferencial dos grupos bem-sucedidos estava em dois hábitos que, em sua zona de intersecção, engendraram um elemento propício aos melhores resultados possíveis. Todas as pessoas da equipe eram (i) igualmente encorajadas a falar e (ii) essas falas eram objeto de uma *escuta ostensiva*, na qual o líder sinalizava que estava atento e, com isso, estimulava os demais integrantes a replicarem tal comportamento. Ambas (iii) as condutas permitiam que se criasse um ambiente de segurança psicológica, fazendo com que cada integrante ficasse à vontade para contribuir, sem medo de ser censurado, percebesse a importância de sua participação e se mantivesse engajado no propósito do grupo.

A escuta qualificada consiste em ouvir atentamente a pessoa a quem se fala e demonstrar, sinalizar, a prática da escuta ativa – seja pelo olhar, seja por repetir um argumento, seja por conferir com ela a interpretação do que foi dito. Dito de outro modo, cuida-se de externar à pessoa que fala uma atitude de atenção plena, que se trata efetivamente de um diálogo e não de um monólogo iludido¹⁶.

Uma escuta ativa, atenta e focada, portanto, é fundamental nos ambientes corporativos. A questão que se coloca é como fazer isso em um ambiente digital, como, por exemplo, concretizar o inciso III do art. 2º da Resolução n. 335/2020¹⁷?

O conceito de experiência do usuário (UX) posta no inciso III do art. 2º consiste em analisar os dados das interações entre o usuário e o sistema a fim de aprimorar sua usabilidade.

¹⁶ Rubem Alves (1933-2014) fala, em um lindo texto, da constante oferta de cursos de oratória, para quem quer aprender a falar, em contrapartida à inexistência de demanda para cursos de “escutatória”, se acaso os houvesse. Faltariam alunos! Haveria ouvidos o bastante para completar muitas turmas, mas o silêncio para o exercício da escuta inibiria as matrículas. Pontua os tropeços na escuta: impaciência, ansiedade, arrogância e vaidade. Explica que o hiato entre uma fala e outra é necessário para que no silêncio da pausa, sejam digeridos os pensamentos e o raciocínio de cada um dos interlocutores (ALVES; CONTI, 2015).

¹⁷ Art. 2º A PDPJ-Br tem por objetivo: [...] III – estabelecer padrões de desenvolvimento, arquitetura, experiência do usuário (User Experience - UX) e operação de software, obedecendo as melhores práticas de mercado e disciplinado em Portaria da Presidência do CNJ; e [...]”

Alguns desses dados são informados em ferramentas de métricas de uso, como o Google Analytics, porém, outros são obtidos via comunicação direta com o usuário, como *e-mail*, formulários, *chats* e outros canais de suporte ou atendimento.

Saber da dificuldade em detalhes de cada usuário que enfrenta problemas sistêmicos é um monitoramento importante, seja para a solução do problema, seja para mapear com maior precisão as funcionalidades e os ajustes de interface que requerem prioridade.

Entra em cena um recurso para comunicação com o usuário que vem sendo cada vez mais usado no meio comercial: o *chat* ao vivo (*live chat*). Ele permite, via navegador, uma conversa instantânea, similar à do WhatsApp, entre o usuário e um operador ou um sistema de inteligência artificial, tornando o processo de suporte imediato, mais agradável e mais eficiente. Além disso, cada conversa é armazenada como um *ticket*, uma ocorrência, que pode ser enviada por *e-mail* para fins de registro e analisada para incrementar a experiência do usuário.

Nessa funcionalidade abre-se espaço para uma escuta qualificada que traz ao usuário um certo conforto, um sentimento assemelhado ao de estar sendo ouvido por uma pessoa. Para além do enorme ganho de assertividade no processo de unificação, desenvolvimento e inovação, seria uma excelente oportunidade para humanizar a interface dos sistemas e reforçar o engajamento do indivíduo com o grupo, com o propósito da plataforma.

Já o inciso XIII do art. 4º da Resolução n. 335/2020¹⁸ toma o sentido inverso. No lugar de o sistema receber a demanda de informação do usuário, é este quem, sem o perceber, fornece informações ao sistema para que ele se aperfeiçoe. O conceito de *machine learning* é aquele utilizado por um *software* para melhorar suas ações e reações com base na análise de suas próprias experiências, de forma que, quanto mais dados e mais precisos, melhor será o aprendizado de máquina.

3.2 Desenvolver para inovar

3.2.1 Intraempreendedorismo

Intraempreendedorismo é a capacidade de empreender dentro de uma organiza-

¹⁸ Art. 4º A PDPJ-Br adotará obrigatoriamente soluções que abranjam os seguintes conceitos: [...] XIII – adaptável ao uso de ferramentas de aprendizado de máquina (*machine learning*) e de I.A.; [...]

ção, seja ela do setor privado, seja público. É muito comum as empresas de tecnologia, que têm estruturas menos hierarquizadas, dirigirem seu olhar ao futuro e usarem intensamente a criatividade, matéria-prima essencial na arquitetura e desenvolvimento de sistemas. A inovação é fundamentalmente um exercício de criatividade.

O intraempreendedorismo, tanto no ambiente público quanto no privado, muitas vezes é viabilizado por meio do desenvolvimento de *softwares*, como é o caso do Mandamus.

A atitude intraempreendedora envolve a capacidade (i) de “identificar problemas relevantes que não foram expostos”, (ii) de ter proatividade executiva, “se mover à execução mesmo sem um pedido externo”, e (iii) de assumir o problema, “a responsabilidade dos fatos para si” (BARBOSA, 2019). Bem por isso, um dos conceitos de intraempreendedorismo é comportar-se como se fosse o dono da empresa, com vistas ao engajamento e à busca por resultados.

A identificação de problemas ainda não expostos correlaciona-se ao pensar fora do padrão. O pensar “fora da caixa” é bem ilustrado pelo problema de lógica que pede para unir todos os pontos sem tirar a caneta ou o lápis do papel. A solução só é possível se houver um traço para além do quadrado.

A proatividade executiva significa entregar resultados. O que destaca o líder e o empreendedor é a entrega, a execução. Começar e terminar, ter “acabativa”, em contraponto à iniciativa (LORENZO, 2020).

Assumir responsabilidades, chamando o problema para si implica também admitir as falhas e focar na solução. Isso quer dizer agir diferentemente daquele vagalume que persistiu no erro da viagem solitária e na iluminação para trás, ao passado.

Talvez essa seja uma das mais desafiadoras decisões de quem ocupa um posto de gestão ou liderança devido à magnitude dos eventuais prejuízos, de toda a natureza, envolvidos. Contudo, a ousadia faz parte das características da função, o conhecimento dos riscos e dos limites legais e éticos implicados e a capacidade de mudar de uma tática fracassada a outra abordagem. De uma certa maneira, essa atitude de reconhecimento e de aprendizagem com o erro faz parte dos altos padrões de integridade – conduzir-se com justiça, honestidade, lealdade e comprometimento – que também

integram as características do gestor e do líder (LORENZO, 2020).

3.2.2 Curadoria de aprendizado

O uso massivo da comunicação digital tem influenciado o modo de se relacionar com as pessoas e com o mundo de uma maneira geral. Do consumo à educação, das relações sociais até as relações mais íntimas foram afetadas por essa exacerbação de uso e de informações. Diante de tantas opções, surgem as perguntas: – Quais fontes de conhecimento são confiáveis? – Quais conteúdos escolher? – Qual a melhor forma de selecionar o que é confiável e o que é importante?

A curadoria na educação, em especial na educação corporativa, foi o caminho escolhido por muitas empresas para usar a seu favor o excesso de oferta de informações. Usando a alegoria da costura e confecção, a curadoria consegue, ao mesmo tempo, transformar peças populares de lojas de departamentos em exclusivos modelos sob medida e viabilizar o uso cotidiano de peças de alta costura. Essa flexibilidade e poder de adequação são possíveis porque ela consegue identificar as necessidades específicas do seu público-alvo e selecionar o produto adequado para atendê-lo.

Essa modelagem dirigida amplia os resultados de aprendizagem, permitindo conciliar os resultados técnicos, as *hard skills*, com os resultados interpessoais, as *soft skills*, e ainda fazê-lo na perspectiva dos propósitos institucionais. Saber o interesse e as necessidades do público-alvo, além da seleção de conteúdo, permite eleger um formato que seja mais atrativo e obtenha maior engajamento.

Por conta dessas características da curadoria de aprendizado, por sua sintonia fina no ajuste entre as necessidades da instituição e as necessidades do público-alvo, ela poderá ser um agente facilitador de grande valia para vencer um dos maiores desafios da transformação digital: pensar digitalmente, pensar nos processos de maneira digital e não de maneira analógica.

Um bom exemplo dessa passagem é o da automatização de tarefas. Há alguns anos um funcionário, trabalhando oito horas por dia, levava doze dias do mês para preparar um relatório de uma dada atividade. Transpunha os dados de três fontes diferentes para uma planilha. Isso até ele aprender a programar em Python, criar um robzinho

(*software* de automatização) e passar a produzir esse trabalho, sem erro e a qualquer momento, em três horas. A ferramenta digital converteu aquelas noventa e seis horas de trabalho humano e mais as três horas mensais para gerar o relatório, em um tempo muito menor no seu próprio desenvolvimento, implantação e manutenção, diluídos por sua vida útil (LORENZO, 2020).

Esse fenômeno ocorreu, em maior ou menor escala, ao longo dos últimos anos em várias unidades jurisdicionais. A notícia se espalhava pelos corredores. Na sequência chegava a um colega, a um supervisor, até que aquela pessoa mais afeiçoada à computação passava a prestar uma espécie de curadoria informal para a comunidade.

Outras vezes, as novidades das boas práticas eram trazidas e levadas por ocasião das correções ordinárias, até o ponto em que a oralidade foi substituída pela formalidade do compartilhamento digital: migrou para um boletim, uma cadeia de *e-mails* ou um espaço na aba da Corregedoria com os projetos de toda a região. Um deles tratava justamente de uma iniciativa similar à curadoria: “Qualificação Integrada – QI”, da 2ª Vara Federal da Subseção Judiciária de Maringá/PR (Ajufe, 2019).

Os LIODS, que serão objeto do próximo tópico, ainda que não se ocupem diretamente da curadoria de aprendizado, são uma excelente fonte de levantamento das necessidades vinculadas ao PJe. São eles que têm o privilégio da visão horizontal em uma dada região, na medida em que podem integrar todos os ramos da Justiça em um mesmo evento e, assim, identificar diferentes necessidades, os problemas comuns e as propostas de solução desejáveis.

3.3 Inovar para aceder

3.3.1 Laboratório de inovação

O Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (LIODS) foi formalmente criado pela Portaria CNJ n. 119 de 21 de agosto de 2019. É também um programa, como o Acesso 4.0. Ele amalgama a cooperação, o conhecimento institucional e a inovação, o que reflete, de uma certa forma, os propósitos da PDPJ-Br: unificar, desenvolver e inovar.

Sua vocação para o diálogo e para a articulação entre as partes interessadas e seus objetivos vinculados aos valores paz social e justiça, segurança e efetividade, estão ex-

plicitados em seu rol de competências, dos quais, para efeitos deste estudo, destaca-se o inciso IX do art. 3º: “apoiar os órgãos do CNJ na busca de soluções para problemas complexos, tomando por base metodologias de inovação e inteligência que considerem a empatia, a colaboração interinstitucional e a experimentação” (CNJ, 2019).

Esse dispositivo remete ao papel da governança e da gestão diante do problema das redundâncias, incompatibilidades e conflitos que travam a evolução positiva do PJe. A solução, no enfoque aqui analisado, parafraseando aquela competência do LIODS, está justamente em apoiar os tribunais na busca de soluções para a unificação dos diferentes sistemas eletrônicos, tomando por base metodologias de inovação e inteligência que considerem a empatia, a colaboração institucional e a experiência do usuário.

Em comum com os três elementos a serem considerados – empatia, colaboração institucional e experiência do usuário – está o ato e a importância da escuta ativa. O LIODS se apresenta justamente com um canal disponível, testado e aprovado para essa escuta qualificada, para identificar gargalos e ruídos na comunicação, para dimensionar impactos e avaliar possibilidades e, principalmente, para aglutinar e conciliar pessoas e instituições, meios e propósitos estratégicos.

3.3.2 Centro de Inteligência

Aos laboratórios de inovação se unem os centros de inteligência já existentes no Judiciário, ambos habilitados a criar uma rede de colaboração entre seus agentes.

O Centro de Inteligência do Poder Judiciário (CIPJ) foi criado pela Resolução CNJ n. 349, de 23 de outubro de 2020. Seu foco é a realização do princípio constitucional da eficiência (art. 37 da Constituição Federal de 1988 – CF/88) dirigida às demandas repetitivas e aos grandes litigantes como meio para a concretização do acesso à Justiça e funcionalizado por uma estratégia resolutiva dos litígios em curso e preventiva dos novos.

Entre as considerações que justificaram sua criação estão aspectos que se vinculam aos sistemas eletrônicos envolvidos no PJe: (i) a adoção de “metodologias inovadoras e de uso de recursos tecnológicos para a identificação da origem dos conflitos” judiciais e (ii) as possibilidades estratégicas trazidas pelo trabalho remoto e pelas novas

tecnologias de videoconferência capazes de engajar especialistas em localidades diversas.

Se é verdade que a atuação do CIPJ também inclui aspectos relacionais, como a empatia, a colaboração institucional e a experiência do usuário, também o é o fato de sua posição estar muito mais próxima da condição de destinatário final, de usuário, do que da de fornecedor de serviços, de partícipe direto do desenvolvimento.

Contudo, essa posição estratégica no tabuleiro das funções e dos papéis o torna um contribuinte qualificado para relatar sua experiência de usuário dos sistemas nos diferentes tribunais, das possibilidades de convergência de padrões, como é o caso da Tabela Processual Unificada (TPU), e de outros encaminhamentos facilitados por sua privilegiada visão horizontal do conjunto.

4. PREPARAR PARA O ACESSO 5.0 (FOCO NO RESULTADO)

4.1 Unir para assegurar a justiça ao alcance de todos.

4.1.1 O papel do CNJ na união

O CNJ, órgão de controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, tem competência para coordenar o planejamento e a gestão estratégica do Poder Judiciário. Nas seções precedentes, ao examinar os atos normativos que tratam da PDPJ-Br e de outros projetos e programas, ficou evidente seu papel no estabelecimento e na execução das políticas públicas, por meio da governança e da gestão, voltadas ao acesso à Justiça.

Quando se trata do LIODS (3.3.1), destaca-se sua vocação ao diálogo e à articulação entre as partes interessadas e seus objetivos vinculados aos valores paz social e justiça, segurança e efetividade.

Esses mesmos valores estão, expressa ou implicitamente, na missão do CNJ – desenvolver políticas judiciárias que promovam a efetividade e a unidade do Poder Judiciário, orientadas para os valores de *justiça e paz social* – e na sua visão de futuro: ser reconhecido como órgão de excelência em planejamento estratégico, governança e gestão judiciária, a impulsionar a *efetividade* da Justiça brasileira.

Há uma circularidade virtuosa nesses valores. O acesso à *Justiça*, colocado como razão de ser do CNJ, tem aptidão para dar

efetividade ao processo como meio para realizar o direito material. A *efetividade*, a seu turno, é resultado da concretude desse direito e leva à paz social. A *paz social*, por sua vez, realiza o valor segurança. A *segurança*, valor que no preâmbulo constitucional está assentado entre a liberdade e o bem-estar, labora para o acesso à Justiça, retomando o fluxo positivo em direção à efetividade.

No caso da PDPJ-Br, como se viu, o “destino da caminhada” é o mesmo: a prestação jurisdicional por meio de um processo eletrônico judicial que tenha eficácia, eficiência, efetividade e excelência.

Usando a alegoria da orquestra, pode-se dizer que, no âmbito dos recursos tecnológicos, o papel do CNJ tem sido o de um maestro a reger a orquestra na execução de uma peça musical que pretende entregar ao público o melhor de sua experiência.

4.1.2 Os tribunais e o Programa 4.0

A preparação ao Acesso 5.0, do qual adiante será falado, inicia-se pelo papel essencial da união de esforços para se chegar à Justiça ao alcance de todos e à importância do desenvolvimento para dar efetividade ao Programa 4.0:

Programa Justiça 4.0 – Inovação e efetividade na realização da Justiça para todos”, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), nasceu com o propósito de promover o “acesso à Justiça por meio de ações e projetos desenvolvidos para o uso colaborativo de produtos que empregam novas tecnologias e inteligência artificial (CNJ, 2021).

Dele fazem parte ações e projetos voltados à implantação do Juízo 100% Digital e da PDPJ-Br, para qual está aberta a possibilidade de ampliação do grau de automação do processo judicial eletrônico e o uso de inteligência artificial (IA), além de várias outras ações voltadas ao acesso à Justiça.

Um bom exemplo dessas ações e projeto é o do Tribunal de Justiça do Estado Paraná, que implantou recentemente o Programa Justiça 4.0, habilitando-se a participar da plataforma colaborativa, contribuir com soluções inovadoras e ter acesso às tecnologias desenvolvidas por outros órgãos. Eles já contavam em seu acervo tecnológico com o Projeto de Inteligência Artificial e Automação (PIAA), um robô desenvolvido pelo DTIC em 2019 que confere mais eficácia na utilização dos sistemas eletrônicos.

4.2 Desenvolver para dar efetividade ao Programa 4.0

4.2.1 A inteligência artificial

O termo inteligência artificial (IA) foi usado pela primeira vez, formalmente, em 1956, mas se popularizou à medida que a área cresceu nos últimos anos.

Stuart Russell e Peter Novig (2013, p. 14) apresentam um compilado de definições sobre IA com perspectivas diferentes. Na visão de que a IA deve agir como um ser humano, é o estudo de como os computadores podem fazer tarefas que hoje são melhor desempenhadas por pessoas. Do ponto de vista de que ela pense racionalmente, é o estudo das faculdades mentais pelo uso de modelos de computador. Considerando que ela deve agir racionalmente, é o estudo do projeto dos agentes inteligentes.

Os agentes inteligentes (AI) existem como um organismo não biológico e o pensamento só é uma das formas de atuarem. Eles conseguem atuar no mundo por três vias: (i) raciocina, tem pensamento; (ii) percebe o mundo, tem percepção e (iii) a partir dessa percepção, atua. Essa mudança de nomenclatura, de inteligência artificial para agentes inteligentes se explica pela compreensão de que aqueles seres não biológicos atuam para além do raciocínio. O pensamento é apenas uma das formas de atuarem no mundo: são capazes de atuar no mundo porque o percebem; raciocinam, a partir dessa percepção do mundo e, ao perceber, atuam, agem (VILHENA, 2021)¹⁹.

A IA, assim, é um campo amplo de possibilidades voltado ao estudo de sistemas inteligentes, os quais podem ter diferentes níveis de inteligência computacional; e ela está aí, disponível para que seja usada em favor da efetividade e excelência da prestação jurisdicional.

4.2.2 A inteligência artificial no Poder Judiciário

O art. 5º da Portaria CNJ n. 271 de 4 de dezembro de 2020, que regulamenta o uso de IA no âmbito do Poder Judiciário é um bom exemplo de acesso à Justiça, por integrar na plataforma os esforços dos tribunais sob a responsabilidade e coordenação do CNJ, com o apoio e suporte técnico da equipe do Tribunal de Justiça de Rondônia; por

¹⁹ Um aspirador de pó é um agente inteligente, com inteligência artificial embarcada. Ele percebe com seus sensores uma pequena sujeira no chão; decodifica pela programação a necessidade de limpar essa sujeira, pensa; na sequência, atua para eliminar essa sujeira. Outro bom exemplo é o carro autônomo.

disponibilizar para consulta e para produção os modelos liberados (§ 2º do art. 5º); e por proporcionar auxílio técnico aos tribunais na implantação de ferramenta de extração automatizada e contínua de dados, disponibilizada pelo ecossistema Sinapses, na interoperabilidade dos sistemas processuais eletrônicos em uso e nas APIs (*application programming interface*) providas automaticamente pela plataforma (art. 6º).

Além disso, contextualizando este estudo, a Portaria CNJ n. 271 de 4 de dezembro de 2020, art. 14, atribui aos tribunais a realização de treinamento de seus colaboradores para o uso adequado da plataforma de IA, o que abre espaço à oportunidade de implementar a experiência de curadoria já mencionada (3.2.2). Tal experiência pode, ainda, ser exercitada com sinergia a outros programas do CNJ, como a Agenda 2030 e dela à representatividade da mulher na magistratura dentro do modelo proposto em “As competências constitucionais da Justiça Federal por Elas, as Juízas Federais” (PINHO, 2019, p. 195-209).

4.3 Inovar para chegar ao Acesso 5.0

4.3.1 A inovação e a Sociedade 5.0

A ideia de acesso à Justiça 5.0 tem paralelo com a ideia de Sociedade 5.0, que veio do Japão de um programa de políticas a serem colocadas em marcha de 2016 a 2021. Elas têm por objetivo a resolução de desafios humanos e a reconciliação do ser humano com a máquina, usando a favor dele sua criatividade (ENGINE, 2018).

Os recortes sociotemporais anteriores – 1.0 Sociedade de Caça; 2.0 Sociedade da Agricultura; 3.0 Sociedade Industrial e 4.0 Sociedade da Informação – seriam uma preparação à Sociedade 5.0, na qual os problemas desta quadra histórica, a desigualdade social e o uso desenfreado dos recursos naturais teriam uma resposta com forte carga axiológica, como o investimento em qualidade de vida, a inclusão e a sustentabilidade (ENGINE, 2018), o que remete, no plano constitucional, aos objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil (art. 3º) e, no plano institucional, aos objetivos das ODS (Agenda 2030).

Em síntese, a Sociedade 5.0 toma como protagonista da inovação e da revolução tecnológica a pessoa humana. Tal ideia é familiar: enquanto a justiça é valor-fim, a dignidade da pessoa humana é valor-fonte, o princípio irradiante dos demais princípios.

A transposição dessas ideias ao Acesso à Justiça 5.0, portanto, implica a convergência de todos os recursos tecnológicos à nossa disposição ao objetivo da efetividade e excelência na prestação jurisdicional como parte da realização de valores como (i) a qualidade de vida, com a qual se pode fazer uma correspondência com o bem-estar, (ii) a inclusão, que permita o acesso à Justiça para todos, e (iii) a sustentabilidade, que pode ser apropriada, por exemplo, na racionalidade do uso dos recursos humanos e materiais proposta pela PDPJ-Br.

O uso da tecnologia em favor das pessoas é uma forma positiva de continuar avançando no desenvolvimento de novas tecnologias e, ao mesmo tempo, garantir que é possível usufruir plenamente dos avanços obtidos.

4.3.2 A inovação e o Acesso à Justiça 5.0

A melhor reação diante da máquina, portanto, é entender o processo e enxergar o melhor caminho para se preparar ao futuro. Como a lógica é essencial nesse processo e os algoritmos não têm a lógica criativa, imprevisível, é esse o espaço a investir.

Viver a mudança é viver em diálogo constante com os campos associativos (VILHENA, 2021). Investir, por exemplo, no estudo das neurociências, e compreender a inteligência artificial como uma enorme oportunidade de exercitar o autoconhecimento: a maneira de pensar, de perceber o mundo e de agir.

O público externo às instituições públicas, em geral, tem a falsa impressão de que o serviço público não tem espaço para a criatividade ou para o intraempreendedorismo. Ledo engano. Muito antes da disseminação do uso dos sistemas eletrônicos nos tribunais, a inovação se dava por projetos de racionalização das atividades, com altas doses de criatividade e de habilidades interpessoais.

Em agosto de 2002, com base na necessidade de audiência prévia de conciliação nos processos que envolviam o Sistema Financeiro da Habitação (SFH) e da constatação de que a quase totalidade dos processos não tinha solução pela via do pagamento do saldo devedor, o juiz federal Erivaldo Ribeiro dos Santos, da 3ª Vara Federal da Subseção Judiciária de Maringá (PR) conduziu um projeto-piloto de estímulo à conciliação entre mutuários do SFH e a Caixa Econômica Federal (Conjur, 2004), que culminou em

uma onda crescente de iniciativas semelhantes e revolucionou o uso desse método alternativo de solução de conflitos, “abrindo um enorme leque” de possibilidades para todas as instâncias do Poder Judiciário.

O sucesso de iniciativas como essa, além do empenho que sua preparação prévia demanda, requer uma visão humanista que as inovações tecnológicas por si só não conseguem alcançar. É que mesmo na circunstância de o acordo restar frustrado, o êxito para juiz, servidores, advogados e partes envolvidas será de 100% pelo acesso à possibilidade de uma solução conciliatória.

Ainda de Maringá, agora na 2ª Vara Federal, podem ser colhidos outros exemplos de inovação: o projeto “Cópia de Decisões e Despachos – Dois em Um”, iniciado em outubro de 2003, consistia em usar a cópia da própria decisão, sentença ou ata de audiência como mandado, ofício ou carta de intimação ou citação, o que reduziu a datilografia em mais de 80%, eliminou toda uma cadeia de atividades e liberou a equipe para outras atividades; e o projeto “Qualificação Integrada – QI”, voltado à formação contínua e operacionalizado pelo estudo em grupo na sala de audiências, com grade e estrutura formal, pela composição de duplas de aprendizagem técnica e operacional, com a troca de informações entre diferentes setores e funções, e pela replicação de conteúdos por aqueles que tivessem saído para fazer algum curso oficial; além de outros voltados ao uso racional de recursos físicos e humanos, como foram o caso do “Papel é Vida” e o “Autoatendimento” (Ajufe, 2019).

O elemento humano e sua criatividade, portanto, sempre serão necessários e estarão no centro do processo de inovação, mesmo diante de muitos outros avanços da tecnologia.

A prática do silogismo poético, do pensamento diferenciado, não linear, aquele que dialoga com campos associativos diferentes, abre espaço ao novo, à invenção e à surpresa (VILHENA, 2021), também é possível na administração pública e os exemplos aí estão aos milhares. Só neste artigo já foram citados alguns deles, como o LIODS e o CIPJ. Tem-se ainda um desfile de várias iniciativas a concorrer todos os anos ao Prêmio Inovare. Para além dessas experiências que ganham grande visibilidade, há muitas outras por todo este nosso imenso Brasil, muitas delas ainda desconhecidas, que fazem a diferença no espaço em que atuam e no serviço que prestam.

Enquanto no campo da racionalidade se produz o novo a partir do que é, no campo da poética se produz o novo a partir do que não existe, mas poderia existir, poderia ser. E é bem nessa capacidade intelectual humana, a lógica da poética, que está nossa reserva de mercado em relação à inteligência artificial (VILHENA, 2021).

O caminho ao Acesso 5.0, como se viu, está em construção, mas muito bem projetado e em franco desenvolvimento a partir da realização do Programa 4.0.

5. CONCLUSÃO

A Resolução CNJ n. 335, de 29 de setembro de 2020, instituiu a Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br) como uma política pública aplicável à governança do Processo Judicial Eletrônico (PJe), tendo por meta a consolidação de uma política de gestão que permita integrar todos os tribunais brasileiros em uma mesma plataforma construída de forma comunitária. Foi uma resposta normativa ao problema da sobreposição de recursos, materiais e imateriais, e da falta de convergência e interoperabilidade dos sistemas eletrônicos judiciais desenvolvidos nas últimas décadas, em especial após a Lei n. 11.419/2006, que dispôs sobre a informatização do processo judicial, delegando sua regulamentação aos órgãos do Poder Judiciário, dentro do que coubesse a cada um e no âmbito de suas respectivas competências (art. 18).

A grande questão, assim, é saber como unificar e modernizar os sistemas de processo eletrônico judicial em uso pelos tribunais brasileiros, sem deles retirar autonomia para adaptá-los às suas necessidades e, ao mesmo tempo, assegurar a efetividade e a excelência desse conjunto.

O objetivo deste artigo foi analisar os atos normativos correlatos, deles extrair as ações dirigidas ao propósito da plataforma e examinar os possíveis encaminhamentos sob a perspectiva do usuário dos sistemas eletrônicos.

A análise do problema e de suas causas principiou pela revolução tecnológica, com os primeiros avanços significativos dos computadores, impulsionados prioritariamente pela evolução do *hardware*, mas que passaram a ser pautados pelo progresso do *software*, a partir da ascensão dos sistemas operacionais modernos, das linguagens de programação, da internet e do peso da experiência do usuário no desenvolvimento

dos sistemas operacionais. Seguiu analisando o papel dos recursos tecnológicos na formalização dos atos processuais, a partir da Lei n. 9.800, de 26 de maio de 1999, conhecida como a Lei do Fax nos Tribunais, e da Lei n. 10.259, de 12 de julho de 2001, que instituiu os Juizados Especiais Cíveis e Criminais no âmbito da Justiça Federal, para destacar o papel pioneiro dessas regulamentações na introdução do processamento eletrônico judicial nos tribunais. O exame sob o foco no problema se encerrou com a questão da autonomia dos tribunais vista sob o impacto do art. 18 da Lei n. 11.419, de 19 de dezembro de 2006, e com o estudo mais detalhado da PDPJ-Br e de seus objetivos.

A análise do encaminhamento para a solução foi estruturada de acordo com as três ações que sintetizam os objetivos da PDPJ-Br – unificar, desenvolver e inovar –, mas sempre tendo como elemento unificador a pessoa humana. Principiou pela unificação, abordando aspectos das relações interpessoais, como a escuta ativa e a segurança psicológica. Destacou a importância e as características da governança, da gestão e da liderança. Seguiu analisando o desenvolvimento voltado para a inovação pela via do *intraempreendedorismo* e da *curadoria de aprendizado*, ambos com excelentes potenciais para contribuir significativamente para o atingimento das metas propostas na PDPJ-Br. O exame do foco na solução do problema se encerrou com as possibilidades de inovação para aceder já disponíveis na estrutura institucional do CNJ, como o Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (LIODS) e o Centro de Inteligência do Poder Judiciário (CIPJ), cada qual a partir de um papel e de uma visão particulares.

A análise da preparação ao Acesso 5.0 observou a mesma estrutura das três ações que sintetizam os objetivos da PDPJ-Br – unificar, desenvolver e inovar –, mas agora abrindo maior espaço aos elementos fáticos do cenário. Principiou pela união dos tribunais brasileiros como elemento essencial para assegurar a justiça ao alcance de todos, detendo-se no papel do CNJ na condução desse movimento e ilustrou o potencial multiplicador dessas políticas públicas com o Programa 4.0 do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.

Seguiu analisando como o desenvolvimento pode dar efetividade ao Programa 4.0, trazendo aspectos da inteligência artificial (IA) e examinando alguns dispositivos

da Portaria CNJ n. 271 de 4 de dezembro de 2020, que regulamentou o uso de IA no âmbito do Poder Judiciário a fim de harmonizar e disponibilizar instrumentos para a maximização de resultados. O exame do foco no resultado se encerrou com uma proposta de um modelo de Acesso à Justiça 5.0, espelhando as possibilidades de inovação do conceito e objetivos da proposta do modelo de organização social da Sociedade 5.0.

A solução, em síntese, sob o aspecto do capital humano aqui analisado, envolve: (i) a construção de um ambiente de segurança institucional; (ii) o investimento em governança, gestão e liderança; (iii) o estímulo ao intraempreendedorismo; (iv) a formação de curadorias de aprendizado locais e regionais; (v) a participação do LIODS como observador qualificado por sua capacidade de aglutinação das partes interessadas e (vi) do CIPJ por sua condição de usuário com visão horizontal privilegiada, todos voltados às ações de unificar, desenvolver e inovar o PJe.

Como se viu, a jornada é promissora e a promoção de um ambiente de colaboração e harmonização de esforços dos tribunais brasileiros tem um enorme potencial de concretização das metas do Programa 4.0 e ainda de preparação do caminho ao Acesso 5.0.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Rubem; CONTI, Josie. Escutar é complicado e sutil: Rubem Alves e a escutatória. **CONTI outra**, 25 fev. 2015. Disponível em: <https://www.contioutra.com/escutar-e-complicado-e-sutil-rubem-alves-e-escutatoria/>. Acesso em: 3 jun. 2020.
- AMORI, Mika. It's smarter to travel in groups. **Organization Behavior**, 10 jun. 2016. Disponível em: <https://humanbehaviorsite.wordpress.com/2016/06/10/its-smarter-to-travel-in-groups/>. Acesso em: 14 abr. 2021.
- ASSOCIAÇÃO DOS JUÍZES FEDERAIS. **Conhecendo as Juízas Federais**. Brasília: Ajufe, 2019, v. 1, p. 90-96. Disponível em: <https://www.ajufe.org.br/publicacoes/outras-publicacoes/12314-conhecendo-as-juizas-federais-publicacao>. Acesso em: 8 abr. 2019.
- BARBOSA, Suria. 3 aspectos da sua personalidade definem se você não tem intraempreendedorismo. **Exame**, São Paulo, 14 fev. 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/3-aspectos-da-sua-personalidade-definem-se-voce-tem-intraempreendedorismo/>. Acesso em 14 fev. 2019.
- BOISBRUNET. **La justice des femmes**: essai sur la feminization de la magistrature française. Paris, 2003.
- CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Dossiê do Projeto de Lei n. 3.806/1997**. Brasília: Câmara dos Deputados, 20 nov. 1997. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=node0iuv9suhtwjzjstacyr9v7twa5590037.node0?codteor=1131329&filename=Dossie+-PL+3806/1997. Acesso em: 4 abr. 2021.
- CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryanth. **Acesso à Justiça**. Tradução Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: SAFE, 1988.
- CAPPELLETTI, Mauro. Apuntes para una fenomenologia de la Justicia em el siglo XX. **Revista de Processo**, ano 18, n. 71, jul./set. de 1993, p. 84-120.
- COELHO, Luiz Fernando. **Teoria crítica do direito**. 2. ed. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 1991.
- CONSELHO NACIONAL DA JUSTIÇA. **Cartilha Justiça 4.0**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/>. Acesso em: 8 abr. 2021.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **LIODS**: Laboratório de Inovação, Inteligência e ODS, Portaria CNJ n. 119/2019. Brasília: CNJ, 2019b. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2986>. Acesso em: 14 abr. 2021.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução CNJ n. 349/2020**. Brasília: CNJ, 2019a. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado14574320210223603517e74a6e3.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2021.
- CONSULTOR JURÍDICO. Conciliação é tema de congresso de administração da Justiça. **CONJUR**, 2 mar. 2004. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2004-mar-02/estimulo-conciliacao-saida-judiciario>. Acesso em: 17 abr. 2021.
- ENGINEBR. **Já ouviu falar sobre Sociedade 5.0?**: descubra o que é. São Paulo: ENGINE – Soluções para gestão na nuvem, 2018. Disponível em: <https://www.enginebr.com.br/industria-4-0-2/sociedade-5-0-descubra-o-que-e/>. Acesso em: 17 abr. 2021.
- FONSECA, Fernando Daniel de Moura; BIRCHAL, Leonardo de Abreu. Algumas considerações sobre os atos processuais em meio eletrônico: da Lei n. 9.800 de 1999 à Lei n. 11.419 de 2006. **Site Sacha Calmon**, 21 jan. 2008. Disponível em: <http://sachacalmon.com.br/wp-content/uploads/2010/09/Algumas-consideracoes->

-sobre-os-atos-processuais-em-meio-eletronico.pdf. Acesso em: 5 abr. 2021.

HAYERBEKE, Marijn. **Eloquent JavaScript**, 3th. Ed., 2018. Disponível em: <https://eloquentjavascript.net/>. Acesso em: 16 abr. 2021.

LORENZO, Armando. **Liderança e inteligência emocional**. São Paulo: Casa do Saber On Demand, Curso, 2021.

MONTEIRO, Leandro de Pinho; FERNANDES, Alice de Castro. **Tecnologia: fundamental**. São Paulo: Greatest, 2021. Disponível em: <https://greatest.com.br/portofolio/fundamental-hardware-software-e-dados/>. Acesso em: 16 abr. 2021.

NORVIG, Peter; RUSSELL, Stuart. **Inteligência artificial: uma abordagem moderna**. Tradução de Regina Célia Simille de Macedo. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

PANASIEWICZ, Roberlei; BAPTISTA, Paulo Agostinho N. **Metodologia científica: a ciência e seus métodos**. Belo Horizonte: Universidade FUMEC, 2013. Disponível em: http://ppg.fumec.br/ecc/wp-content/uploads/2016/12/MethodCientifica_02.pdf. Acesso em: 15 abr. 2021.

PINHO, Leda de Oliveira. As competências constitucionais da Justiça Federal por Elas, as Juízas Federais. **Revista Jurídica da Seção Judiciária de Pernambuco**, Recife, v. 12, 2019, p. 195-209. Disponível em: <https://revista.jfpe.jus.br/index.php/RJSJPE/article/download/213/196>. Acesso em: 6 fev. 2020.

SANTOS, Rafa. Corregedora adota procedimento “plunct, plact, zum”. **Consultor Jurídico**, 15 maio 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-mai-15/corregedora-quem-nao-plunct-plact-zum-nao-lugar-nenhum>. Acesso em: 16 maio 2020.

SEBESTA, Robert W. **Conceitos de linguagens de programação**. Tradução Eduardo Kessler Piveta. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

TANEMBAUM, Andrew Stuart. **Sistemas operacionais modernos**. Tradução Jorge Ritter; revisão técnica Raphael Y. de Camar-

go. 4. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

TOLEDO, Letícia. Charles Duigg: as pessoas precisam pensar sobre produtividade. **Revista Exame**, Estilo de Vida, São Paulo, 13 jun. 2017. Disponível em: <https://exame.com/estilo-de-vida/duhigg-do-ny-times-mais-produtividade/>. Acesso em: 3 jun. 2020.

VILHENA, Roberto. **Criatividade e inteligência artificial: de Aristóteles ao algoritmo**. São Paulo: Casa do Saber On Demand, Curso, dez. 2021.

Leda de Oliveira Pinho

Mestre em Direito Civil pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Juíza Federal Aposentada.

Leandro de Pinho Monteiro

Mestre em Computação Gráfica pela Faculdade de Engenharia Elétrica e Computação da UNICAMP. Engenheiro de Computação. Desenvolvedor de Software.