

CITAÇÃO DAS PARTES EM UM PROCESSO JUDICIAL: EXPLICITAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS A PARTIR DA INTEGRAÇÃO ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

Marco Antonio Cardoso Sena
marcoacsena@gmail.com
UFSC

Gertrudes Aparecida Dandolini
ggtude@gmail.com
UFSC

Viviane Schneider
viviane.sch@gmail.com
UFSC

Resumo: Ao longo dos últimos anos, o Poder Judiciário Brasileiro tem promovido várias iniciativas visando à melhoria e automatização do processo judicial. De acordo com o Planejamento Estratégico do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), uma dessas iniciativas está voltada a garantir a agilidade no trâmite processual, o que pode imprimir mais celeridade aos processos da Justiça Brasileira. Dentro desse cenário de mudanças proposto pelo CNJ, este artigo propõe-se a explicitar algumas das melhorias já alcançadas pelo Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) no subprocesso de citação das partes. Para tanto, empreendeu-se uma pesquisa qualitativa com alguns dos atores envolvidos no subprocesso referenciado, para se entender e modelar parte do contexto do processo judicial. A modelagem mostrou que a integração entre Business Process Management (BPM) e a Gestão do Conhecimento é uma forma efetiva de identificação, explicitação e aplicação de melhorias, no contexto da orientação por processos de negócio. Os resultados revelaram que o PJSC implementou efetivamente melhorias no subprocesso de citação das partes e que a aplicação da integração entre BPM e GC, proposta neste artigo, ao contexto do

PJSC, pode trazer, ainda, muitos benefícios para o cidadão e a sociedade catarinense como um todo.

Palavras Chave: Melhoria do Processo - Subprocesso Citação - Gestão do Conhecimen - Business Process Man -

1. INTRODUÇÃO

A morosidade do Poder Judiciário é uma questão de interesse nacional e que, em função disso, tem merecido atenção especial de nossos legisladores ao longo dos anos. Não se tem mais como aceitável, mediante tantos avanços nos campos da gestão do conhecimento (GC) e da tecnologia da informação e comunicação (TIC), que um processo judicial tenha sua tramitação prolongada por mais de dez anos, em que se vê o uso de procedimentos ultrapassados. O maior ganho a ser perseguido refere-se, entretanto, à celeridade nos julgamentos dos processos judiciais, uma vez que a lentidão da Justiça preocupa a todos e prejudica, sobretudo, o cidadão.

Diante desse cenário, a Instituição Poder Judiciário Brasileiro (PJB) tem se dedicado à identificação e desenvolvimento de projetos e práticas que, paulatinamente, eliminem os entraves responsáveis pela lentidão processual. A partir do final da década de 90, o PJB vem promovendo uma verdadeira reforma silenciosa. Um dos principais catalisadores dessa evolução se deu em 19 de dezembro de 2006, quando foi sancionada a Lei 11.419, que dispõe sobre a informatização do processo judicial Aquino (2008). Essa legislação pode ser considerada o marco regulatório brasileiro quanto ao 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 (art. 1º, §1º, Lei 11.419/2006).

Dentro dessa perspectiva evolutiva, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) publicou a Resolução nº 70, de 18 de Março de 2009, que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica do Poder Judiciário. Nesse expediente, o CNJ definiu 15 objetivos estratégicos, que precisam ser cumpridos pelos órgãos que compõem a Justiça Brasileira, em todos os estados da federação. Entre eles, destacam-se: i) garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos, ii) buscar a excelência na gestão de custos operacionais, iii) fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições e iv) garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TIC.

Nesta pesquisa, apresentam-se alguns dos esforços de duas instituições, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) e o Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC), para construir soluções de TIC que contribuam para concretizar o objetivo estratégico “garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos”.

2. FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Desenvolver e implantar projetos que transformam objetivos estratégicos em ações, serviços e soluções para atender às necessidades do cidadão representa um dos maiores desafios para as instituições públicas brasileiras. O subprocesso de citação das partes, que está vinculado ao objetivo estratégico garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos é um exemplo desse contexto. A instituição Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) tem-se dedicado a reduzir o prazo de citação das partes envolvidas em um processo judicial, uma vez que ainda leva-se muito tempo para que a decisão de um magistrado chegue ao cidadão.

Essa problemática delimita a questão de pesquisa deste artigo: como o PJSC tem reduzido o prazo de citação das partes envolvidas em um processo judicial?

3. OBJETIVOS

A partir de uma abordagem de integração entre Gestão do Conhecimento (GC) e Business Process Management (BPM), desenvolvida pelos autores deste artigo, descrevem-se as

melhorias e automatização do subprocesso de citação das partes, no âmbito da justiça de primeiro grau do PJSC, decorrentes de um projeto de parceria entre duas organizações públicas: a ECT e o TJSC. Especificamente, o artigo tem dois objetivos precípuos:

- Explicitar as melhorias obtidas no processo judicial, resultantes da aplicação do Sistema de Automação Judicial (SAJ) ao subprocesso de citação das partes.
- Explicitar as melhorias obtidas no processo judicial, proporcionadas pela solução Postagens Eletrônicas (V-Post), desenvolvida pela ECT, que complementa a automatização do subprocesso de citação das partes.

4. REVISÃO DA LITERATURA

4.1 CICLO DE VIDA DA GC

Gerir conhecimento sempre foi um elemento essencial na qualificação da competitividade e eficácia das organizações. Ocorre que requisitos de serviços, produtos e necessidades do mercado mudam em ritmos cada vez mais acelerados e, nesse cenário, o conhecimento organizacional passa a ter um ciclo de vida altamente dinâmico e, conseqüentemente, crítico para uma organização concretizar a sua missão e os seus objetivos estratégicos.

Nesse contexto, a GC tem papel relevante dentro das organizações e estas precisam, invariavelmente, entender como o conhecimento organizacional se comporta dentro de um ciclo de vida. Logo, identificar e entender as fases que compõem este ciclo é determinante para se compreender o que e como cada uma delas influencia a qualidade de serviços e produtos.

A partir de Schreiber et al. (2000), Dalkir (2005) e Batista (2012), definiu-se o ciclo de vida da GC da Figura 1. Esse modelo será uma das referências para a proposta de integração entre GC e BPM desenvolvida na Seção 5. De acordo com estes autores, as fases desse ciclo são caracterizadas pelas seguintes atividades:

- **Identificar/Criar:** é uma fase crucial do ciclo de GC, porque é nela que se identificam e/ou criam-se os conhecimentos necessários para uma organização alcançar os objetivos de negócio. A identificação é uma etapa anterior à de criação, porque muitas organizações não têm consciência dos conhecimentos que já possuem e que são críticos para a consecução da missão e visão organizacionais.



Figura 1 – Processos do Ciclo de GC.

Fonte: Adaptado de Dalkir (2005) e Schreiber et al. (2000).

- **Armazenar:** para que o conhecimento produzido se transforme em ativos organizacionais e seja disponibilizado e acessado, é necessário que ele seja armazenado em formatos que atendam às necessidades de trabalho da organização e seja alinhado ao modo de trabalhar das pessoas.
- **Compartilhar:** o objetivo precípua dessa fase é promover a aprendizagem contínua das pessoas, visando ao alcance dos objetivos estratégicos de uma organização. Para cumprir essa missão, a organização precisa identificar formas efetivas e atrativas de compartilhamento do conhecimento organizacional.
- **Aplicar:** a GC tem que gerar valor, benefícios e desenvolvimento para os cidadãos e riquezas para as organizações. O conhecimento só pode gerar valor quando utilizado em processos de negócios.
- **Descartar:** as organizações precisam saber a hora que determinado corpo de conhecimento já não atende às necessidades organizacionais e às demandas do mercado e da sociedade.

4.2 CICLO DE VIDA DO BPM

Tudo o que uma empresa produz está atrelado à execução de um processo, como é possível depreender-se a partir de Gonçalves (2000). Para esse autor, “não existe um produto ou um serviço oferecido por uma organização sem um processo empresarial. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço”. Essas devem ser as principais razões para este autor conceituar organizações como “grandes coleções de processos”. O foco deste artigo são os processos de negócio (PN).

Melão e Pidd (2000) entendem PN “podem ser um caminho natural para o trabalho a ser feito nas organizações, a fim de criar valor para os clientes internos ou externos”. Gonçalves (2000), por sua vez, poderá os PN caracterizam a atuação de uma organização. Nesse sentido, eles existem para concretizar os objetivos estratégicos, uma vez que, advoga-se, é por meio dos PN que as organizações criam valor e desenvolvem e entregam serviços e produtos.

Deve ficar claro que um PN caracteriza a atividade-fim ou um conjunto de atividades principais de uma organização (Melão e Pidd 2000). Logo, os PN refletem a essência do que uma empresa faz. Uma organização como o TJSC tem nos processos judiciais o seu negócio principal, em que um dos objetivos precípuos é dar celeridade ao trâmite judicial, visando à prestação serviços de qualidade à sociedade e ao cidadão brasileiro.

O BPM é uma abordagem de gestão que entende as organizações como um conjunto de PN e que tem despertado a atenção dos gestores, sobretudo, a partir da virada do século, conforme pondera Baldam et al. (2007). Um dos principais insumos de um PN é o conhecimento que as organizações produzem, a partir do seu próprio ambiente (interno e externo) de atuação. Como esse ambiente é dinâmico, os conhecimentos demandados pelos PN mudam ao longo do tempo. Assim, o BPM, também, apresenta um ciclo de vida.

A Figura 2 delimita o ciclo de vida de gerenciamento de PN que será aplicado à integração entre GC e BPM, detalhada na Seção 5. Ele reflete uma fusão das abordagens de Aalst et al. (2003), Jung, Choi e Song (2006), Baldam et al. (2007), Ko et al. (2009) e Houy et al. (2009), sobre gestão de PN. De acordo com tais autores, as fases desse ciclo possuem as seguintes características:

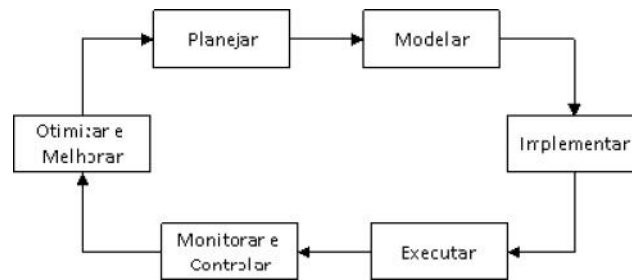


Figura 2 – Ciclo de Vida do BPM.

Fonte: Adaptado de Baldam et al. (2007) e Houy et al. (2010).

- **Planejar:** tem o propósito de definir os PN que efetivamente concretizam e sustentam as atividades principais de uma organização.
- **Modelar:** essa fase é constituída de atividades que permitem identificar e/ou criar conhecimentos sobre o processo atual (modelagem AS-IS) e, principalmente, identificar melhorias que serão incorporadas ao modelo de processo desejado (modelagem TO-BE), gerando inovações em produtos e serviços e, em muitos casos, até a identificação de novos segmentos de negócios.
- **Implementar:** a partir da compreensão detalhada e integrada proporcionada pela fase de modelagem, modelos do processo são construídos, contemplando a criação de regras de negócio, inclusão de boas práticas, determinação de padrões, métodos e automatização de tarefas. Esses modelos são armazenados em repositórios de processos para, em seguida, serem compartilhados a fim de que todos tenham acesso a eles.
- **Executar:** É a fase em que os PN entram em produção, operando-os no ambiente real de negócios da organização.
- **Monitorar/Controlar:** aqui, encontram-se as atividades relacionadas ao monitoramento geral do processo. Essa fase provê aos tomadores de decisão (de todos os níveis organizacionais) informações sobre o comportamento dos PN. Aplicada à execução/operação, é nessa fase que se verifica se os PN geram valor para mercados, clientes e sociedade.
- **Otimizar/Melhorar:** os processos são refinados e inovações são implementadas de acordo com os dados e informações geradas pela fase de monitoramento e controle. A redução do tempo de ciclo é um dos resultados mais significativos dessa fase.

5. INTEGRAÇÃO ENTRE OS CICLOS DE GC E BPM

Para Jung, Choi e Song (2007), existem várias razões para se buscar a integração entre GC e BPM. De acordo com os referidos autores, as ponderações a seguir expressam os fundamentos para tal proposta:

“Primeiro, conhecimento é utilizado por executores de processos de negócio e novo conhecimento é gerado como resultado da execução de processos de negócios. Ou seja, os processos de negócios são um excelente meio de entrega de conhecimentos, bem como uma arena para a criação de conhecimentos. Segundo, a execução de um processo resulta em conhecimentos corporativos valiosos. Em outros termos, as informações derivadas de processos de negócios podem (ou devem) ser

coletadas e formalizadas para melhorar o desempenho dos próprios processos de negócio e, portanto, da organização. Estas observações sugerem que conhecimento e processos de negócios devem ser integrados e gerenciados durante todo seu ciclo de vida, para se alcançar plenamente as vantagens dessas abordagens de gestão”.

A partir desses fundamentos, formulou-se uma proposta de integração entre GC e BPM, ilustrada na Figura 3, que visa a gerir o conhecimento crítico aos PN de uma organização. Vale dizer que tem o objetivo de gerir o conhecimento organizacional sob a ótica do BPM. Esta abordagem de gestão norteou o trabalho relatado neste artigo. O principal ganho para as organizações refere-se à qualidade de investimentos. Em vez de se investir em duas abordagens de gestão com finalidades bem similares, canalizam-se os recursos corporativos para uma estratégia de gestão de ativos de conhecimento críticos que integra BPM e GC.

As fases precípuas dessa proposta, que procura integrar os ciclos das Figuras 1 e 2, estão descritas na Tabela 1.



Figura 3 – Integração entre os Ciclos de Vida de BPM e GC.

Fonte: elaborado pelos Autores.

Tabela I – Descrição das Fases da Figura 3: Proposta de Integração entre BPM e GC.

Fonte: elaborado pelos Autores.

Fases da Proposta de Integração entre BPM e GC	Fase Correspondente ao Ciclo de BPM	Fase Correspondente ao Ciclo de GC	Característica
Planejar	Planejar	Não tem	De acordo com Batista (2012), uma organização deve realizar um planejamento acerca de como a GC será concebida, desenvolvida e implantada. Advoga-se, assim, que essa fase deva ter como referência a missão e visão da organização. Isso é determinante para se delimitar os PN e, conseqüentemente, os domínios de conhecimento críticos para

			sustentar e expandir a atuação da organização.
Modelar	Modelar	Identificar e/ou Criar	Essa fase representa a maior contribuição do BPM para a GC. A modelagem pode contribuir, decisivamente, para as pessoas identificarem e/ou criarem os conhecimentos delimitados na fase de planejamento, que são essenciais para a organização cumprir a sua missão e construir a sustentabilidade organizacional.
Compartilhar	Implementar	Armazenar e Compartilhar	Os modelos de PN validados na etapa de modelagem são armazenados e compartilhados, a fim de que todos na organização possam consultá-los, para se aprender com eles, reutilizá-los, refiná-los e aplicá-los ao suporte e/ou à geração de novos e melhores serviços e produtos.
Aplicar	Executar	Aplicar	Nessa fase, os PN são operacionalizados, monitorados e levados à prova dos clientes para os quais eles foram construídos.
Descartar	Monitorar (Controlar) e Otimizar (Melhorar)	Descartar	Nessa fase, os conhecimentos devem passar pelo último refinamento. Aqueles que não mais atendem aos requisitos de PN são descartados. Os conhecimentos atualizados realimentarão o plano estratégico da organização, gerando inovações e novos serviços e produtos.

Essa abordagem integrativa foi aplicada às soluções SAJ e V-Post, que são fundamentais para se entender as melhorias que serão tratadas nesse artigo. O SAJ é um sistema abrangente, que tem a finalidade de realizar a gestão de processos judiciais – físicos ou digitais – dentro de fóruns, tribunais, juizados especial e demais órgãos auxiliares da Justiça. Para isso o SAJ possui rotinas de automatização que iniciam no cadastro e distribuição do processo judicial, terminando no seu arquivamento definitivo, Krammes (2009). De acordo com Capez (2006), processo judicial “é o meio pelo qual o Estado procede à composição da lide, aplicando o direito ao caso concreto e dirimindo os conflitos de interesse”.

Por abranger várias etapas de trabalho, o SAJ é composto de vários módulos dependendo da sua finalidade. Os principais correspondem aos SAJ/PG (Primeiro Grau) e SAJ/SG (Segundo Grau). O presente trabalho está centrado apenas no SAJ/PG destinado aos gabinetes dos magistrados e aos cartórios. As funções mais importantes deste módulo são: cadastro, distribuição, andamento processual, agendamento e controle de audiências, emissão e controle de expedientes e mandados, carga eletrônica de processos, controle de Aviso de Recebimento (AR), pendências e prazos, publicações e cadastro de objetos.

Quanto ao V-Post, trata-se de uma solução de postagens eletrônicas, que possui as seguintes características:

- **Captação e Transferência de Dados:** é um módulo que proporciona a captação eletrônica dos lotes de ofícios dos despachos dos juízes e os dados das respectivas partes citadas, disponíveis pelo TJSC por meio de WebService. Não há intervenção humana nessa atividade
- **Tratamento Eletrônico:** também sem intervenção humana, esse módulo provê um conjunto de funcionalidades responsáveis pelo tratamento eletrônico dos dados das partes citadas, captados na etapa anterior. Entre as diversas tarefas executadas por esse módulo, encontram-se: i) validar CEP e ii) verificar elementos essenciais do endereço de cada destinatário citado.
- **Produção de Objetos:** realiza a impressão e acabamento dos ofícios dos despachos dos magistrados, para distribuição e entrega física às partes interessadas. Para os documentos unipaginados, as atividades de impressão e acabamento não têm intervenção humana.
- **Digitalização de AR:** é o módulo responsável pela digitalização, em alta produção, do Aviso de Recebimento (AR), confirmando a citação ou não da parte interessada no processo judicial.
- **Disponibilização de Imagens:** AR Digitais são disponibilizados ao TJSC, eletronicamente.

6. MÉTODO

Os procedimentos metodológicos deste estudo foram pautados nas orientações de Seidel (2007), Gil (2010) e Vieira (2009). O trabalho aqui apresentado foi conduzido pelas seguintes etapas: i) contextualização, ii) pesquisa exploratória, iii) pesquisa qualitativo-descritiva e iv) análise de dados.

6.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Visando a cumprir os objetivos propostos neste artigo, empreendeu-se nessa etapa uma pré-análise do contexto do processo judicial, pautando-se na seguinte legislação: i) Lei 11.419/2006, que dispõe sobre a informatização do processo judicial; ii) Resolução 70/2009, que dispõe sobre a gestão e o planejamento estratégico do Poder Judiciário; iii) Resolução 90/2009, que dispõe sobre os requisitos de nivelamento de tecnologia da informação do Poder Judiciário e iv) Resolução 99, que institui o Planejamento Estratégico de TIC no âmbito do Poder Judiciário.

Essa pesquisa permitiu coletar dados referentes: i) aos novos requisitos de qualidade do processo judicial, ii) aos requisitos técnicos, funcionais e de desempenho de TIC e iii) aos atributos de valor para a sociedade e o cidadão, com destaque para a celeridade nos serviços prestados pela Justiça Brasileira. Essa atividade foi fundamental para se entender e modelar o momento de transformação pelo qual passa o PJB.

6.2 PESQUISA EXPLORATÓRIA

Em seguida, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, abordando GC e BPM, para fundamentar a proposta de integração defendida neste trabalho, aplicada à explicitação e implementação de melhorias em contextos organizacionais.

6.3 PESQUISA QUALITATIVO-DESCRITIVA

O trabalho realizado neste estudo delimita a pesquisa como qualitativa e descritiva, no que se refere aos métodos empregados para a coleta de dados e aos objetivos gerais, respectivamente.

6.3.1 COLETA DE DADOS

No âmbito do PJSC, foram entrevistados o chefe da Seção de Cobrança de Custas Processuais do TJSC, dois Analistas Judiciários de Comarcas, um Chefe de Cartório, e o Gestor do Projeto de implantação do processo eletrônico nas comarcas do PJSC. Essas entrevistas propiciaram coletar dados referentes: i) às atividades, ii) ao tempo de execução, iii) à alocação de recursos, iv) às tecnologias utilizadas, entre outras informações que permitiram construir uma visão sistêmica do subprocesso analisado, sua importância para o trâmite judicial e conseqüentemente para o PJSC.

No âmbito da ECT, foram entrevistados o Analista de Negócio e o Analista de Sistemas, que atendem ao segmento justiça no Estado de Santa Catarina. Nessa ocasião, foram coletados dados relacionados: i) às atividades, ii) ao gestor, iii) tempo de execução, iv) competências, v) cliente, vi) objetivos e metas, entre outros atributos, demandados pelo subprocesso citação das partes.

Para realizar as entrevistas, utilizou-se o formulário para descrição de processos da ECT. Optou-se por essa alternativa porque esse instrumento já está consolidado pela referida organização, após ela ter modelado grande parte dos seus PN¹.

6.3.2 MODELAGEM DE DADOS

6.3.2.1 MODELAGEM AS-IS DO SUBPROCESSO DE CITAÇÃO DAS PARTES

Após a coleta de dados, foi possível realizar a modelagem AS-IS do subprocesso de citação das partes, conforme detalhado na Figura 4. A partir desse detalhamento, pode-se observar que esse subprocesso ocorre em três momentos. O primeiro inicia-se quando o magistrado realiza um despacho, determinando a citação de uma ou mais partes do processo judicial (T1) e vai até o momento em que o Setor de Expedição do Fórum prepara os lotes de envelopes para a coleta da ECT (T2).

O segundo momento ocorre sob a responsabilidade da ECT, que coleta todos os lotes de envelopes no Fórum (T3), para que cada destinatário seja citado. Uma vez que a parte foi citada, obtém-se a assinatura dos ARs, que são enviados de volta, fisicamente, para o Fórum (T4). Finalmente, o terceiro momento inicia-se com o recebimento físico dos ARs (T5) e é finalizado quando tais documentos são juntados, fisicamente, aos autos do processo judicial (T6), permitindo aí que o seu trâmite possa continuar. Por meio dessa descrição, percebe-se o envolvimento das instituições PJSC e ECT na execução do subprocesso de citação das partes.

¹ O Apêndice I, não incluído no texto do artigo por falta de espaço físico, contempla o formulário que serviu de base para as entrevistas realizadas neste estudo.

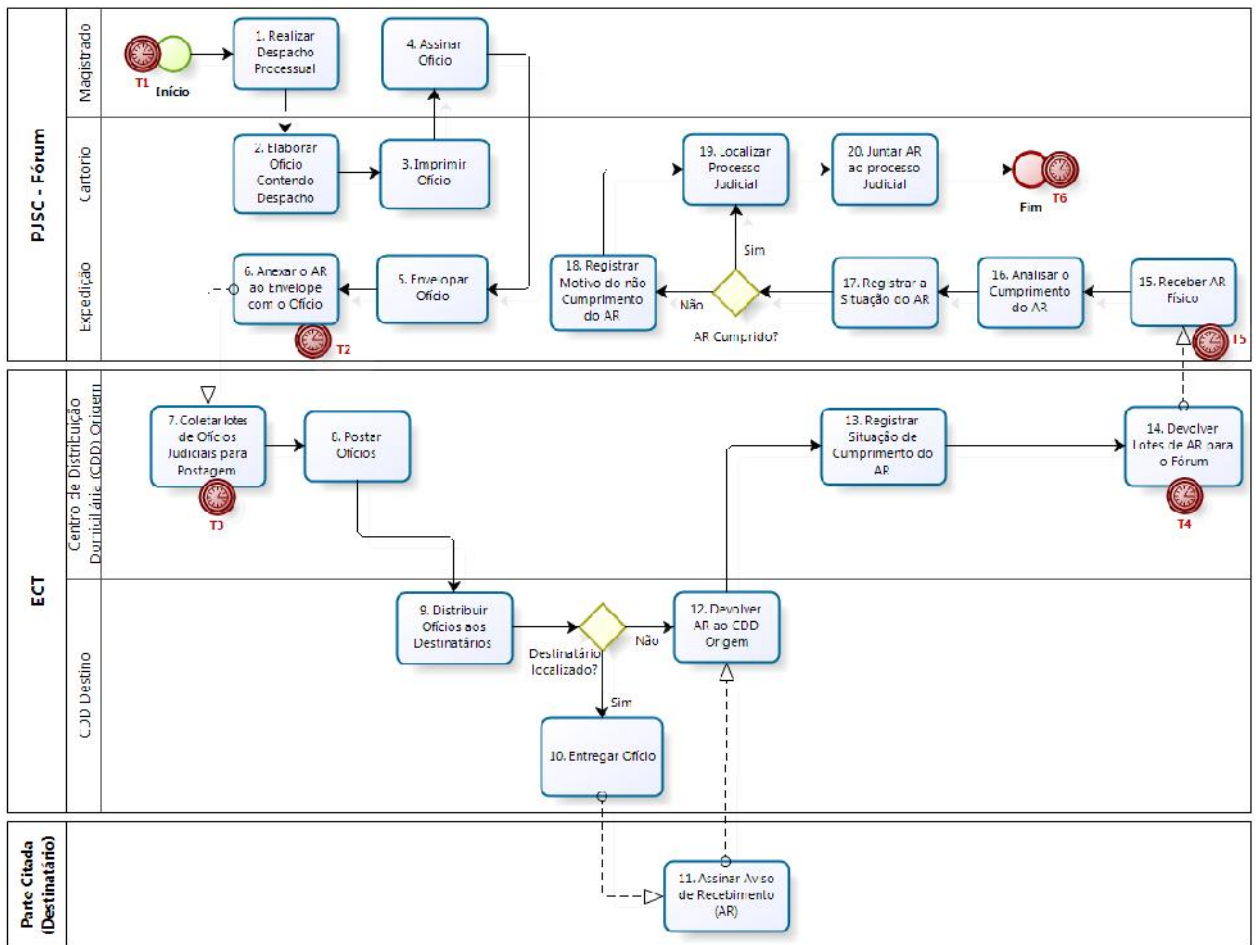


Figura 4 – Modelagem AS-IS do Subprocesso de citação das partes.

Fonte: Dados Primários.

A partir da modelagem realizada, foi possível observar que a maior parte das atividades executadas era desempenhada de forma manual, repetitiva e não intensiva em conhecimento. A exceção encontra-se na Atividade 1, Realizar de Despacho Processual, executada pelo magistrado. No entanto, a principal informação a ser extraída dessa modelagem refere-se ao tempo médio de 21 dias decorridos entre o momento em que o magistrado realiza o despacho (T1) e a juntada do AR físico aos autos do processo judicial (T6). Esse tempo é crítico para o trâmite judicial, porque ele mede o prazo que se leva para a citação das partes.

6.3.2.2 MODELAGEM TO-BE DO SUBPROCESSO DE CITAÇÃO DAS PARTES

Considerando a modelagem AS-IS como um ponto de partida, todos os esforços do PJSC, em parceria com a ECT, voltaram-se à redução do prazo médio de 21 dias que os fóruns aguardavam para dar continuidade ao processo judicial. Como resultado dessa análise, o subprocesso de citação das partes foi remodelado, levando a inovações e automatização de tarefas, como podem ser observadas na Figura 5.

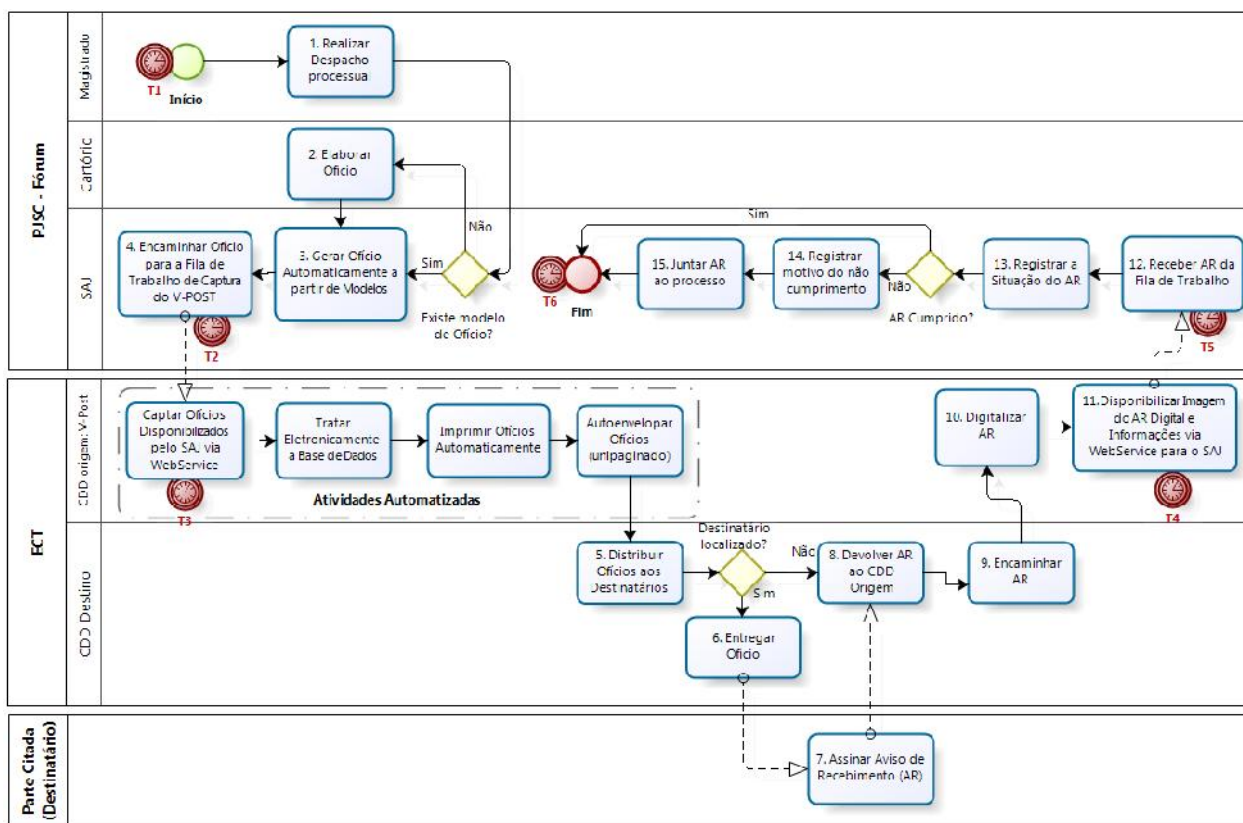


Figura 5 – Modelagem TO-BE do subprocesso de citação das partes, intimação e notificação.

Fonte: Dados Primários.

Essa modelagem serviu de base para: i) a configuração dos fluxos de trabalho do PJSC no SAJ, ii) o desenvolvimento do sistema V-Post (ECT), iii) a construção do *Webservice*, responsável por prover o serviço que possibilita a captura eletrônica dos ofícios pelo V-Post, e iv) a disponibilização eletrônica dos ARs Digitais ao PJSC.

7. RESULTADOS

A partir das modelagens AS-IS e TO-BE do subprocesso de Citação das Partes, as atividades foram agrupadas em dois tipos: i) intensivas em conhecimento (IC) e ii) não intensivas em conhecimento (NIC). Também foram classificadas quanto a sua natureza em: i) atividades que precisam ser realizadas manualmente (M), ii) atividades que podem ser totalmente automatizadas (A) e iii) atividades que podem ser descartadas (D).

A Tabela II traça um paralelo entre essas classificações de atividades e as principais melhorias alcançadas com a automatização de algumas tarefas que compõem o subprocesso de citação das partes, proporcionada pelos sistemas SAJ e V-Post.

Tabela II – Melhorias Obtidas no Subprocesso de Citação das Partes a Partir das Modelagens Realizadas

Fonte: Dados Primários.

ATIVIDADES					
Tipo	AS-IS (Como é/era)	Natureza	TO-BE (Como ficou)	Natureza	Melhoria

IC	1. Realizar Despacho Processual	M	1. Realizar Despacho Processual	M	Não houve alteração.
NIC	2. Elaborar ofício	M	2. Elaborar ofício 3. Gerar ofício automaticamente a partir do modelo e dados cadastrais do processo	M A	Passou a ser realizada automaticamente pelo SAJ para a maioria dos casos e, manualmente, para ofícios específicos. Diminuição do tempo de execução da tarefa, permitindo ao Chefe do Cartório se dedicar a atividades fins do PJSC.
NIC	3. Imprimir ofício	M	--	D	Descartada.
NIC	4. Assinar ofício	M	--	D	Descartada: automatizada pelo SAJ a partir da assinatura do despacho.
NIC	5. Envelopar ofício	M			Automatização propiciada pelo SAJ e V-Post, que reduziu a tarefa de envelopamento de ofícios para poucos segundos, o que permitiu: i) a realocação de servidores para atividades fins do PJSC, ii) a redução da impressão de folhas de papel e iii) a redução do tempo.
NIC	6. Anexar o AR ao Envelope com o ofício	M	4. Encaminhar ofício para a fila de trabalho de captura do V-Post	A	
NIC	7. Coletar lotes de ofícios Judiciais para Postagem	M	5. Captar ofícios disponibilizados pelo SAJ via Webservice	A	Automatização propiciada pelo SAJ e V-Post que reduziu a atividade de coleta de lotes de ofícios para poucos segundos. Com isso, foi possível realocar os recursos (principalmente pessoas) utilizados nessas tarefas e reduzir o tempo necessário para realizá-las.
NIC	8. Postar ofícios	M	6. Tratar eletronicamente a Base de Dados 7. Imprimir ofícios automaticamente 8. Autoenvelopar ofícios	A A A	Com a automatização da postagem pelo V-Post, houve o aumento da confidencialidade, economia de papel e redução do tempo.

			(unipaginado)		
NIC	13. Registrar Situação de Cumprimento do AR	M	13. Digitalizar e cadastrar informações sobre a situação do AR	A	A partir da digitalização do AR nessa tarefa, todo o trâmite volta a ser digital, sem a necessidade da manipulação de papel.
NIC	14. Devolver Lotes de AR para o Fórum	M	14. Disponibilizar Imagem do AR Digital e Informações via Webservice para o SAJ	A	Automatização proporcionada pelo SAJ e V-Post de todo o procedimento logístico necessário para coleta e envio dos ARs entre os CDDs da ECT e os Fóruns. Com isso, foi possível realocar os recursos utilizados nessas atividades e reduzir o tempo necessário para realizá-la.
NIC	15. Receber AR Físico	M	15. Receber AR na fila de trabalho para retorno de ARs	A	Com a automatização e digitalização do AR foi possível reutilizar os espaços usados para o armazenamento dos ARs físicos em atividades fins do TJSC.
NIC	16. Analisar o Cumprimento do AR	M	16. Registrar a situação do AR	A	Atividade automatizada a partir das informações digitalizadas na ECT (atividade 13), eliminando a redundância dessa atividade no PJSC e consequentemente reduzindo o tempo de execução dela.
NIC	17. Registrar a Situação do AR	M			
NIC	18. Registrar Motivo do não Cumprimento do AR	M	17. Registrar motivo do não cumprimento	A	Atividade automatizada a partir das informações digitalizadas na ECT (atividade 13), eliminando a redundância dessa atividade no PJSC e consequentemente reduzindo o tempo.
NIC	19. Localizar Processo Judicial	M	18. Juntar AR ao processo	A	Atividades automatizadas, reduzidas há poucos segundos, o que antes poderia levar horas.
NIC	20. Juntar AR ao processo Judicial	M			

Como consequência das melhorias e automatizações realizadas, foi possível observar a ganhos para todos os envolvidos no subprocesso de Citação das Partes: PJSC, ECT e sociedade.

Para o PJSC, a integração com os Correios resultou em uma solução de postagem eletrônica (V-Post) que complementa o processo judicial. Isso culminou em maior celeridade do processo judicial, reduzindo o trâmite do subprocesso de citação das partes de 21 (vinte e um) para 10 (dez) dias, em média. Possibilitou ainda um melhor aproveitamento dos recursos dentro do PJSC, uma vez que as equipes puderam ser alocadas nos processos de negócio (atividades-fim).

Para a ECT, o processo de desenvolvimento da solução V-Post gerou os seguintes benefícios:

- Melhoria no atendimento a um de seus clientes estratégicos.
- Incremento significativo na qualidade do processo postal, que atende a um conjunto de clientes estratégicos, representado pelo Poder Judiciário, uma vez que melhorou os insumos para as etapas de desenvolvimento de formulários, impressão e digitalização de ARs.
- Aumento na segurança da informação dos ofícios, pela aplicação de recursos de TIC.
- Eliminação de atividades que não adicionam valor ao negócio da ECT.
- Contribuiu para aumentar e sustentar a credibilidade e confiança que a sociedade brasileira tem na marca Correios.

Para a sociedade catarinense, as melhorias apresentadas neste artigo geraram os seguintes benefícios:

- Redução do ciclo de vida do subprocesso de citação das partes, provendo maior celeridade ao processo judicial.
- A citação das partes chega mais rápido ao interessado.
- Para citações de única página, a segurança e sigilo das informações aumentaram, pois as etapas de captação, tratamento, impressão e autoenvolvimento são eletrônicas.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos desenvolvidos nesta pesquisa consideram uma pequena parte do contexto que envolve o processo judicial. Logo, não é possível generalizar os resultados apresentados para toda a cadeia de valor do processo judicial. O mesmo vale para os processos administrativos e gerenciais do PJSC, que não foram abordados neste artigo.

No entanto, é possível depreender, considerando as melhorias já implementadas, que o PJSC ainda pode obter muitos benefícios e ganhos a partir da adoção da orientação por processos de negócio, suportada pela proposta de integração entre GC e BPM aqui apresentada. Novos estudos poderão contribuir para validar tal suposição, uma vez que o processo de mudanças no PJSC encontra-se em pleno curso e está alinhado ao planejamento e plano Estratégicos estabelecidos pelo CNJ, cujo foco é melhorar substancialmente a qualidade dos serviços judiciais públicos ofertados à sociedade brasileira.

O PJSC tinha clareza das melhorias obtidas no subprocesso de citação das partes, a partir da adoção de algumas das recomendações do PJB estabelecidas na Lei 11.419 e Resoluções 70, 90 e 99 do CNJ, assim como pelo trabalho que vem empreendendo há alguns anos. E, sobretudo, a partir da implantação do SAJ e do V-Post. Entretanto, este estudo procurou contribuir para que



o PJSC explicita, por meio de uma abordagem estruturada e sistêmica, todo o trabalho e, principalmente, o conhecimento construído coletivamente e aplicado à melhoria do referido subprocesso.

9. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

AALST, W. P. M. V. del et al. Business Process Management: A Survey. BPM 2003, LNCS 2678, 2003. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, p. 1–12.2003.

AQUINO, R. R. F. de. O processo eletrônico no direito brasileiro: a lei de informatização do processo judicial eletrônico e breves comentários à informatização do processo administrativo, 2008. Disponível em:

<http://www.iesb.br/ModuloOnline/Atena/?fuseaction=fbx.Materia&CodMateria=3392&CodEditoria=19>. Acesso em: 15/10/2012.

BALDAM, R. de L. et al. Gerenciamento de Processos de Negócio. 1. ed. Érica: São Paulo, 2007.

BATISTA, F. F. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. IPEA: Brasília, 2012.

CAPEZ, F. Processo Penal. 15. ed. Damásio de Jesus: São Paulo, 2006.

DALKIR, K. Knowledge Management in Theory and Practice. Elsevier Butterworth–Heinemann, 2005.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5. ed. Atlas: São Paulo, 2010.

GONÇALVES, J. E. L. As Empresas são Grandes Coleções de Processos. Revista de Administração de Empresas – RAE. São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-12, jan./mar. 2000.

HOUY, C. et al. Empirical Research in Business Process Management – Analysis of an Emerging Field of Research. Business Process Management Journal, v. 16 no. 4, p. 619-661. 2009.

JUNG, J.; CHOI, I. SUNG, M. An Integration Architecture for Knowledge Management Systems and Business Process Management Systems. Computers in Industry: An International, Application Oriented Research Journal, v. 58, p. 21–34, 2007.

KRAMMES, A. G. Processo Judicial Eletrônico: o Primeiro Caso na Justiça Estadual Brasileira. Democracia Digital e Governo Eletrônico, v. 1, n.1, 2009. Disponível em: <http://buscalegis.ufsc.br/revistas/index.php/observatoriodoegov/article/view/10189/30113>. Acesso em: 15/11/2012.

KO R. K. L. et al. Business Process Management (BPM) Standards: A Survey. Business Process Management Journal, v. 15, n. 5, p. 744-791, 2009.

MELÃO, N. & PIDD M. A conceptual framework for understanding business processes and business process modelling. Information Systems Journal, v.10, p. 105-129, 2000.

SCHREIBER, A. et al. Knowledge Engineering and Management: the CommonKADS Methodology. London: The MIT Press, 2000.



SEIDEL, S. A Business Process Management Perspective on Creativity: Creativity Intensive Processes. Americas Conference on Information Systems (AMCIS), p. 1-6, 2007.

VIEIRA, S. Como Elaborar Questionários. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.