

DATA ORGANIC CENTER – D.O.C.
GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SISTEMA JUDICIÁRIO BRASILEIRO

Edison Morelis Coca
Jenner Ferreira
Normann Kalmus
Paulo Sorato
Wagner Leão

PROJETO FINAL SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE ESPECIALISTA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL.

Aprovado por:

Prof. Sérgio Lins,

Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D.Sc.

Profª Elisabeth Gomes, M. Sc.

CAMPO GRANDE, MS – BRASIL.
FEVEREIRO DE 2003

COCA, EDISON MORELIS.
FERREIRA, JENNER LUÍS PUIA.
KALMUS, NORMANN.
LEÃO, WAGNER.
SORATO, PAULO CÉSAR PIZO.

Gestão do conhecimento no sistema judiciário
brasileiro

[Mato Grosso do Sul] 2003

VII, 45p. 29,7 cm (COPPE/UFRJ, Especialização,
Engenharia de Produção, 2003).

Projeto Final – Universidade Federal do Rio de
Janeiro, COPPE.

I. Gestão do conhecimento

2. Sistema Judiciário Brasileiro

I. COPPE/UFRJ II. Data Organic Center–D.O.C.

Dedicamos este trabalho a nossas famílias, cujo apoio foi fundamental para possibilitar nossa busca pelo conhecimento, e à sociedade que espera de nós respostas a seus anseios legítimos.

AGRADECIMENTOS

Aos mestres que nos inspiraram, em especial: Professor Sérgio Lins, nosso orientador, e Raquel Balceiro.

Aos clientes que resistiram bravamente à nossa ausência acreditando que nossa empreitada trará frutos também para eles.

Ao Economista Marcelo Amaral pelo apoio nas discussões conceituais e filosóficas durante os finais de semana e feriados.

Resumo do Projeto Final apresentado à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial.

DATA ORGANIC CENTER – D.O.C.
GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SISTEMA JUDICIÁRIO BRASILEIRO

Edison Morelis Coca
Jenner Ferreira
Normann Kalmus
Paulo Sorato
Wagner Leão

Fevereiro / 2003

Orientador: Sérgio Lins

Programa: Engenharia de Produção

Este trabalho apresenta uma proposta de projeto de gestão do conhecimento para o sistema judiciário brasileiro: o projeto *Data Organic Center* – D.O.C., que permitirá racionalizar e agilizar a tomada de decisão dos usuários desse sistema, reduzindo o tempo de processamento das ações em andamento. Para a realização deste projeto foram utilizadas ferramentas de Gestão do Conhecimento, baseadas na metodologia do CRIE – Centro de Referência em Inteligência Empresarial.

Abstract of Final Project presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of specialist in Knowledge Management and Enterprise Intelligence.

DATA ORGANIC CENTER – D.O.C.
KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE BRAZILIAN JUDICIARY SYSTEM

Edison Morelis Coca
Jenner Ferreira
Normann Kalmus
Paulo Sorato
Wagner Leão

February / 2003

Advisor: Sérgio Lins

Department: Industrial Engineering

This paper presents a proposal for a project of knowledge management for the Brazilian Law System: the Data Organic Center – D.O.C. which will allow the system's users to take faster decisions, reducing the action's elapsed time at the judiciary system. This project was developed using Management Knowledge tools, based on CRIE's methodology.

“A justiça atrasada não é justiça, senão injustiça qualificada e manifesta”.
Rui Barbosa

“Algumas pessoas vêem coisas que existem e perguntam por quê. Mas eu sonho com coisas que nunca existiram e pergunto: por que não?”.
Bernard Shaw

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	02
2	A INEFICÁCIA DO SISTEMA JUDICIÁRIO BRASILEIRO	07
3	METODOLOGIA CRIE	21
	3.1 Análise da empresa	21
	3.2 Tipo de projeto	21
	3.3 Plano de ação	22
	3.4 Avaliação	22
4	DESCRIÇÃO DO PROJETO	23
	4.1 Análise do D.O.C.	23
	4.1.1 Barreira de entrada	24
	4.1.2 Concorrentes	24
	4.1.3 Clientes e Fornecedores	24
	4.1.4 Produtos substitutos	25
	4.1.5 Análise da cadeia de valores	25
	4.1.6 Fator Crítico de Sucesso	26
	4.1.7 Objetivos estratégicos	26
	4.2 Tipo de projeto	27
	4.3 Plano de ação	27
	4.4 Avaliação	28
	4.4.1 Tempo	28
	4.4.2 Gestão dos processos	28
	4.4.3 Gerais do Poder Judiciário	29
5	ARQUITETURA PROPOSTA PARA O D.O.C.	30
	5.1 Conceito	30
	5.2 Tecnologia da Informação	30
	5.3 Negócio	34
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
	GLOSSÁRIO	41

1 INTRODUÇÃO

Desde o Brasil - Império, o Bacharel em Direito assumiu as principais posições em praticamente todos os setores da administração pública.

A Faculdade de Direito passou a ser cada vez mais considerada a formação superior padrão, sendo aceita como requisito em praticamente todos os concursos públicos.

Uma análise da formação profissional dos detentores de mandato legislativo na história política brasileira também demonstra a absoluta supremacia daqueles profissionais, que independentemente de juízo de valor, trazem características muito próprias que acabaram por se incorporar à vida política da nação.

O fato é que na atualidade, dada a crescente complexidade e diversos enfoques possíveis das atividades humanas, sejam elas quais forem, ninguém mais nega a importância da análise multidisciplinar, o que não exclui as atividades judiciárias.

No entanto, o próprio arcabouço jurídico terminou por criar uma estrutura pouco permeável a qualquer ingerência externa. Basta dizer que discutir teses através da justiça é um “direito” que só pode ser exercido pelo cidadão com o concurso de um advogado, como se fosse desse profissional a exclusividade da compreensão da legislação em vigor.

Como, no entanto, os operadores do direito normalmente são pouco afeitos às análises estatísticas, os dados disponíveis para avaliar a performance do sistema judiciário são escassos, o que não se trata de uma característica exclusivamente brasileira, mas da maioria dos países não desenvolvidos.

No entanto, é consenso geral que o sistema judiciário na América Latina apresenta diversos aspectos negativos. Segundo Gregório (1966), os mais mencionados nos diagnósticos desse sistema eram lentidão, incerteza, complexidade, inacessibilidade e uma alta relação custo/benefício. Tais características ainda continuam sendo representativas do sistema judiciário brasileiro.

Por outro lado, as soluções propostas quase sempre passam por um aumento do número de juizes e funcionários, equipamentos e novos códigos. Frequentemente se pensa que tais medidas produzirão resultados automaticamente, porém, tanto o tamanho quanto à estrutura do poder judiciário cresce irracionalmente criando novos conflitos e novas dificuldades.

Nesse contexto, o projeto D.O.C. – *Data Organic Center*, um *bureau* de conhecimento humano dinâmico de atividades técnicas, propõe a gestão do conhecimento jurídico por meio do tratamento das informações constantes da base de dados de julgados e perfis dos julgadores, orientando ações e possibilitando um importante incremento na produtividade do sistema judiciário.

O projeto D.O.C. oferecerá o melhor acesso e suporte contínuo a um banco de dados, criando um diferencial na perspectiva e na forma de recuperação de informações jurídicas com ética, excelência e confiabilidade.

Por meio de ferramentas de gestão do conhecimento, o projeto D.O.C. visa oferecer sistemas de recuperação de conhecimento técnico (explícito e tácito), agrupando a base de dados de informação dentro do contexto técnico e/ou legal, de procedimentos, de modelos, resultados e melhores práticas.

As oportunidades estão centradas na necessidade dos operadores técnicos em resgatar a informação adequada e atualizada, com confiabilidade e no menor tempo possível, considerada a frequência crescente de desenvolvimento da base do conhecimento.

Fala-se das profundas transformações que se traduzem no volume crescente de informações geradas e consumidas e que deixam seu suporte físico tradicional para tornarem-se digitais.

Tais transformações geram mudanças nas características dos trabalhos dos operadores do direito que poderão ter na tecnologia da informação uma das principais ferramentas a serem utilizadas para obtenção de ganhos de qualidade e produtividade.

Para que isso se concretize, no entanto, não basta *"ter disponíveis as informações, em alguns casos isto pode até dificultar ainda mais os resultados. É preciso que as informações disponibilizadas estejam organizadas e acessíveis a tempo de vencer os prazos e a concorrência"*.(REZENDE, 1998).

A autora ainda fala sobre o envolvimento de vários fatores que levam ao atraso na disseminação dos conhecimentos jurídico, pois que *"Nos escritórios de advocacia, vistos como indústrias que processam e transferem conhecimento, na busca de soluções para os problemas do cliente, a essência do trabalho é a manipulação, reelaboração e transferência de informações. O conhecimento acumulado e transferido no ambiente de um escritório de advocacia envolve, tecnologia, conteúdo informacional e, principalmente interação entre pessoas"*.(REZENDE, 1998).

Este conhecimento especializado, valorado e mensurado de acordo com o volume de aceitação pelos Tribunais do País, é o calcanhar de Aquiles dos programas atuais e o Data Organic Center – D.O.C., como um birô de conhecimento humano dinâmico de atividades técnicas pretende exatamente suprir essa lacuna, oferecendo informações rápidas, dinâmicas e comparativas, de forma que se possa precisar não só as teses construídas de acordo com determinado fatos anti-jurídicos, mas, também, criar um perfil dos julgadores quanto à forma que costumam atuar em casos análogos.

Para WOLTHERS (1998), o segredo está em recuperar a informação e não guardá-la. *"O desafio é criar sistemas de consultas que levem o usuário ao documento procurado"*, complementa.

Para os usuários do D.O.C., a perspectiva é de aumentar a rapidez de acesso aos materiais, selecionando-os da imensidão de documentos disponíveis, utilizando o seu acervo em seus locais de trabalho.

A estrutura do D.O.C. considera que a informação só será significativa se vier acompanhada de *"...oportunidade, exatidão e relevância"* (DAVENPORT, 1958).

A diferença para a utilização dos sistemas atuais é que nesses, a seleção é feita apenas pelo método indutivo do profissional, enquanto que pelo D.O.C. poderá valer-se também da análise do perfil do julgador, na incidência de aceitação de uma determinada tese, sendo capaz de executar tarefas como identificar, filtrar, interpretar e integrar informações.

O D.O.C. será, portanto mais um provedor de informações do que um sistema especialista em catalogação. Entre as funções exercerá, estão:

- Gerenciar a busca e acesso a fontes de informação relevantes, onde quer que elas se encontrem, visto que esta localização fontes relevantes¹;
- Antecipar a interação entre fontes e usuários, através de ferramentas de Inteligência Artificial (IA);
- Estudar aspectos comerciais, legais, culturais e profissionais de acesso à essas informações;
- Estabelecer parcerias com fornecedores e autores, verificando a procedência, seleção, disponibilização e confiabilidade da informação que irá prover aos usuários;
- Personalizar a informação, analisando e sintetizando-a, de forma a permitir que esta chegue ao usuário refinada e condensada, de acordo com o perfil deste (Disseminação Seletiva da Informação - DSI);
- Manter bases disponíveis em rede (Biblioteca Virtual);
- Com base na verificação da necessidade de acompanhar a evolução das tecnologias de disponibilização da informação e documentação jurídica².

Devido ao uso intenso de tecnologia no projeto D.O.C., há o risco de gerar uma sensação de complexidade que poderá reduzir o mercado como consequência da falta de intimidade do usuário médio com tais equipamentos. Da mesma forma, o mercado será negativamente afetado pela falta de disponibilidade de equipamentos e sensação de preço alto em relação à expectativa do cliente. Para vencer essa barreira, o produto deverá ter agregado à sua característica técnica a condição de suporte contínuo e treinamento para operar o sistema.

O projeto D.O.C. será desenvolvido baseado na Gestão do Conhecimento disponível nos julgados de juízes e desembargadores, com o objetivo de racionalizar e agilizar a tomada de decisão dos usuários do sistema, reduzindo o tempo de processamento das ações em andamento.

¹ Não há listas semelhantes às telefônicas além do que, a criação, extinção e mudanças destes endereços ocorrem com uma velocidade extraordinária.

² Entende-se por Documentação Jurídica "a reunião, análise e indexação da doutrina, da legislação, da jurisprudência e de todos os documentos oficiais relativos a atos normativos ou administrativos"(ATIENZA, 1979)

O projeto D.O.C. será implementado com o objetivo de oferecer uma ferramenta de apoio que atenda à necessidade da área jurídica em reduzir o tempo de permanência de uma ação sob análise de juízes, atuando sobre o iminente colapso do sistema judiciário brasileiro.

Embora com vistas ao Sistema Judiciário Brasileiro como um todo, o projeto piloto será desenvolvido para o Estado de Mato Grosso do Sul a partir da Lei 8.429 que versa sobre os crimes de Improbidade Administrativa.

2 A INEFICÁCIA DO SISTEMA JUDICIÁRIO BRASILEIRO

O sistema judiciário deve, em tese, ser o responsável pela pacificação social, ou seja, é o Poder Constitucional que tem a função de estabelecer a quem cabe a razão quando uma discussão lhe é apresentada.

Uma pesquisa conduzida em dezesseis países (Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, Espanha, Honduras, México, Panamá, Peru, Porto Rico, Portugal, Uruguai e Venezuela) por um consórcio de institutos de pesquisa em Maio de 2002, demonstrou que a população tem perfeita consciência do problema (Transparência Brasil, 2002).

Entre todas as instituições pesquisadas, a Igreja foi a que se destacou como a de maior confiança em todos os países, seguida, na média, pela Educação e noticiários de televisão.

No entanto, como esclarece o próprio *Estudio de Opinión Publica Confianza en las Instituciones– Gallup-Argentina*, “En el lado opuesto se ubican las instituciones en las que **menos confía la gente** de Iberoamérica: los Sindicatos, **la Justicia** y sobre todo el Congreso y los Partidos Políticos. Se muestra así que uno de los aspectos más enjuiciados por la gente es la dimensión representativa de la vida institucional” (grifos nossos) (Gallup Argentina, 2002).

Percebe-se que a Justiça não atende aos anseios de seu público, qual seja, a população.

A tabela 1, a seguir, ilustra a média dos dezesseis países estudados e o índice de confiança da população em cada uma das instituições.

Tabela 01 - Confiança nas instituições - total iberoamericano³

Instituição	% que confia
• Igreja	65%
• Educação	64%
• Noticiários de Televisão	62%
• Imprensa	52%
• Bancos	51%
• Empresas Privadas	50%
• Forças Armadas	48%
• Ongs	43%
• Polícia	39%
• Sindicatos	34%
• JUSTIÇA	30%
• Congresso	23%
• Partidos Políticos	15%

Fonte CIMA / Gallup en Argentina

Considerar que menos de um terço da população confia na Justiça é uma constatação aterradora para uma sociedade que se considera civilizada.

Os índices, dentro do universo dos países pesquisados, também variam bastante, conforme se verifica a seguir:

Tabela 02 – Confiança na Justiça

País	% que confia
Porto Rico	54%
Costa Rica	48%
Uruguai	45%
Colômbia	42%
Espanha	36%
Honduras	36%
Panamá	28%
Portugal	27%
México	24%
Chile	22%
Venezuela	21%
Bolívia	20%
BRASIL	20%
Equador	20%
Peru	19%
Argentina	19%

Fonte: CIMA / Gallup en Argentina

³ Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, Espanha, Honduras, México, Panamá, Peru, Porto Rico, Portugal, Uruguai e Venezuela.

Como se vê, no entanto, a realidade no Brasil é muito mais preocupante do que nos demais países. Somente Peru e Argentina apresentam índices de confiança na Justiça mais baixos do que em nosso país.

Tabela 03 – Confiança nas instituições - BRASIL⁴

Instituição	% que confia
• Igreja	61%
• Noticiários de Televisão	50%
• Forças Armadas	49%
• Educação	48%
• Imprensa	43%
• ONGs	43%
• Empresas Privadas	39%
• Bancos	36%
• Sindicatos	36%
• Polícia	23%
• JUSTIÇA	20%
• Congresso	11%
• Partidos Políticos	6%

Fonte: CIMA / Gallup en Argentina

Se a confiança da população na Justiça brasileira é melhor apenas do que a depositada nos Partidos Políticos e no Congresso, não é necessário discutir qualquer outro parâmetro.

É imprescindível, portanto, determinar como tomar providências para que um sistema tão caro quanto ineficiente possa retomar sua função e colaborar com o sistema democrático, garantindo a prestação jurisdicional da qual é incumbida.

Segundo André Luis Alves de Melo, Promotor de Justiça em Minas Gerais, “temos uma eficiência de apenas 1% na área criminal, enquanto nos demais como USA e Alemanha esta eficiência fica próxima de 50%. Logo, ainda que multiplicamos o número de juízes por dez, provavelmente chegaríamos a no máximo 10%. Um escândalo de ineficiência” (MELO, 2002).

Os números apresentados são suficientes para demonstrar a importância de enfrentar o problema, ainda mais considerando que não ficou demonstrada a correlação direta entre o número de juízes e a produtividade e eficácia da justiça. Além disso, o problema não se restringe apenas à questão criminal.

Em não havendo solução para a melhoria do sistema judiciário, a função constitucional não está sendo devidamente cumprida, gerando a crise da jurisdição contida⁵, explicável como o resultado do enfoque de acesso à justiça.

Para auxiliar na compreensão do problema é importante estabelecer uma forma de mensurar essa eficiência. Considerando que se existe um volume de demanda maior do que a capacidade de emitir julgamento por parte do Poder Judiciário, então existe ineficiência no sistema, uma vez que sua função não está sendo cumprida de forma integral, já que os processos criados para tratar daquelas necessidades específicas dos consumidores do direito (seus problemas ou exigências sociais) não são atendidas no tempo e modo adequados.

Em Mato Grosso do Sul, assim como no restante do país, o estoque de demandas judiciais não julgadas vem crescendo continuamente, passando de 2,66% em 1990 para 12,34% em 2001, ou seja, conforme demonstra o gráfico da figura 1, a seguir, em dez anos a ineficiência da justiça no estado foi multiplicada por 6.

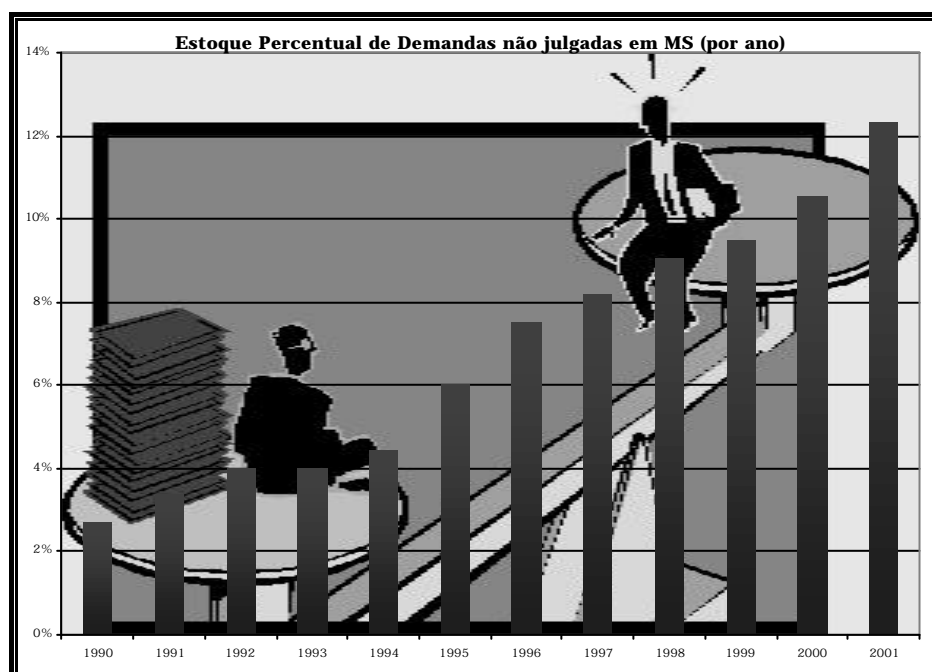


Figura 01 – Percentual de demandas não julgadas em Mato Grosso do Sul
Fonte dos dados: Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, disponível em www.tj.ms.gov.br, janeiro / 2003.

⁴ Elaborado a partir do “Estudio de Opinión Publica Confianza en las Instituciones”–Gallup-Argentina–Maio/02

⁵ Se o cidadão tem direito de acesso ao judiciário e não o faz em razão de não confiar nele, fica, portanto, sem uma adequada resposta ou solução jurídica, já que se torna quase impossível, para grande parte da população, superar as dificuldades ou obstáculos que fazem inacessíveis as liberdades civis e políticas.

Uma análise do problema em âmbito nacional demonstra que a realidade é ainda mais grave. No período de 1990 a 2001, segundo o Supremo Tribunal de Justiça (2002), acumularam-se na justiça comum mais de vinte milhões de demandas não julgadas.

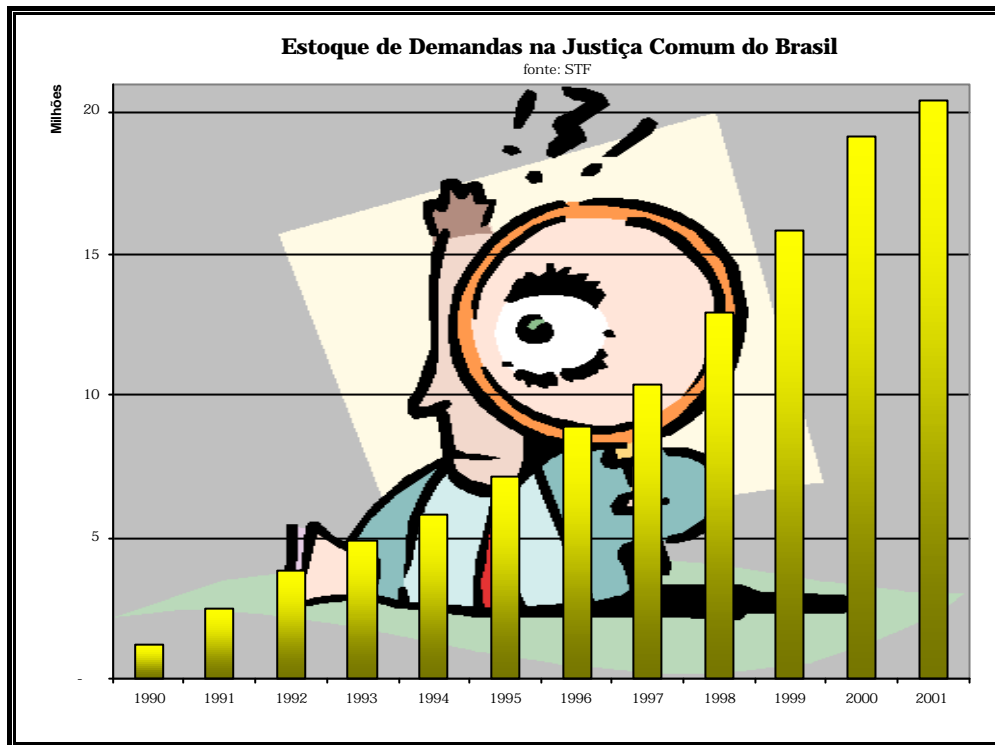


Figura 02 – Evolução das demandas acumuladas na justiça comum do Brasil

Fonte dos dados: Supremo Tribunal Federal

O problema maior reside no fato de que, a julgar a evolução apresentada recentemente, a tendência é a de um colapso no sistema dentro de poucos anos. Tal afirmativa não se trata de simples retórica, mas de um fato estatisticamente comprovado, como se denota da análise do gráfico a seguir (figura 3).

Ressalta-se que o referido gráfico apresenta os dados de Mato Grosso do Sul, Estado onde o desempenho é acima da média nacional, como se verá adiante.

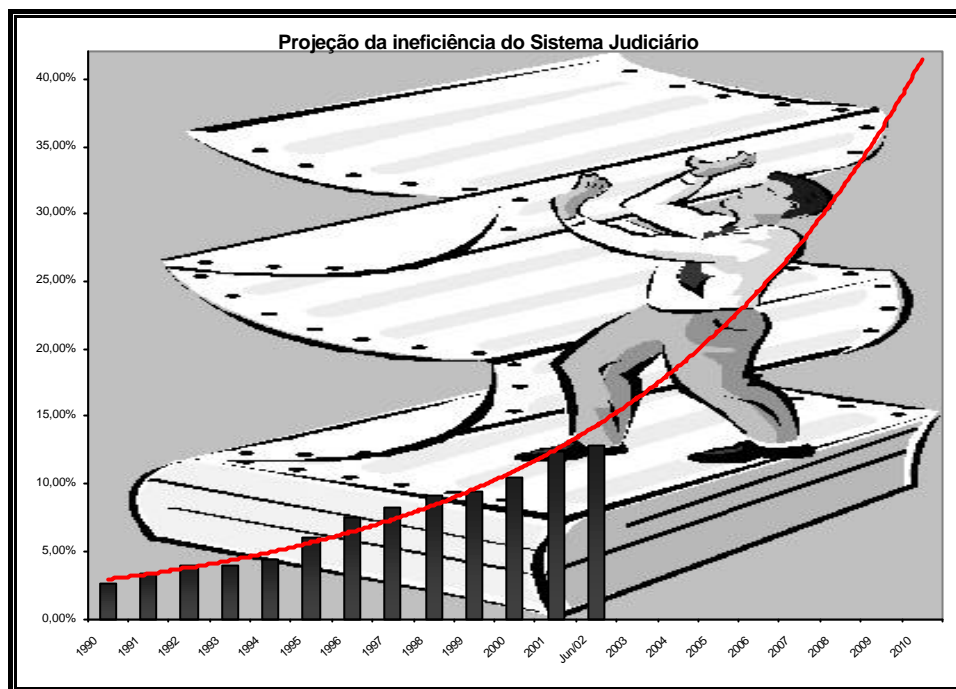


Figura 03 – Projeção da ineficiência do sistema judiciário de Mato Grosso do Sul
 Fonte dos dados: Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul

A projeção, traçada com base nos dados oficiais apresentados pelo Tribunal de Justiça (2002), demonstra que, a persistirem as condições atuais, até o final do mandato do atual Presidente da República, deveremos estar convivendo com uma ineficiência da ordem de 25% (vinte e cinco por cento) e até 2010 chegaremos a 42% (quarenta e dois por cento) ao ano. Ao mesmo tempo em que a sociedade estiver requerendo o posicionamento da justiça em cem novas ações, o sistema estará julgando somente cinquenta e oito, deixando de cumprir sua função nas demais.

Uma das possibilidades analisadas para identificar a raiz de tal distorção foi um eventual crescimento populacional, o que traria uma desproporção entre o aparelhamento do Poder Judiciário e o seu mercado alvo, qual seja, a população. Para isso, o gráfico da figura 4 demonstra que tal tese não pode ser alegada para explicar a tendência de crescimento da ineficácia do sistema, dado que, embora tenha havido um aumento desmedido das demandas, o crescimento do estoque foi de mais de dezessete vezes o crescimento demográfico no mesmo período.

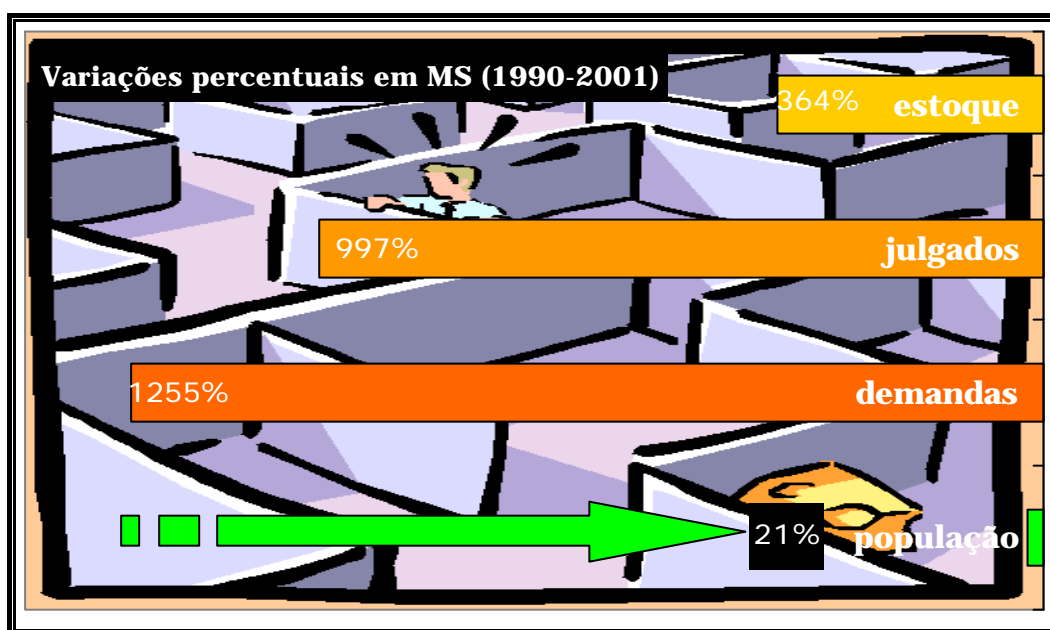


Figura 04 – Crescimento do desempenho do Judiciário

Fonte dos dados: Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul

Como bem se pode verificar, para um crescimento populacional de 21% (vinte e um por cento), as discussões apresentadas ao sistema judiciário para que este se pronunciasse – demandas judiciais – cresceram 1.255% (mil duzentos e cinquenta e cinco por cento).

No mesmo período, embora os julgados (as decisões – sentenças, acórdãos) do sistema tenham crescido 997% (novecentos e noventa e sete por cento), tal desempenho ficou muito aquém do exigível, uma vez que o estoque de demandas não julgadas apresentou um acréscimo de 364% (trezentos e sessenta e quatro por cento).

Dessa forma poderia parecer que o sistema teve um desempenho extraordinário, no entanto, se considerarmos que em Mato Grosso do Sul, segundo o Tribunal de Justiça, 183.076 processos encontravam-se sem julgamento no final de 1991 e que para esses processos existem pelo menos duas partes demandantes (autor e réu), teremos que mais de 366 mil legítimos usuários da Justiça foram penalizados pela ineficácia do sistema, num ano em que, segundo o IBGE, o Estado tinha 2.026.628 habitantes.

Para evidenciar o descompasso entre o crescimento demográfico e o estoque de demandas em tramitação no Brasil, optou-se por fixar a base de comparação no ano de 1990 (1990 = 100) e determinar a evolução dos dois aspectos no decorrer do período, estando o resultado dessa análise demonstrada no gráfico da figura 5.

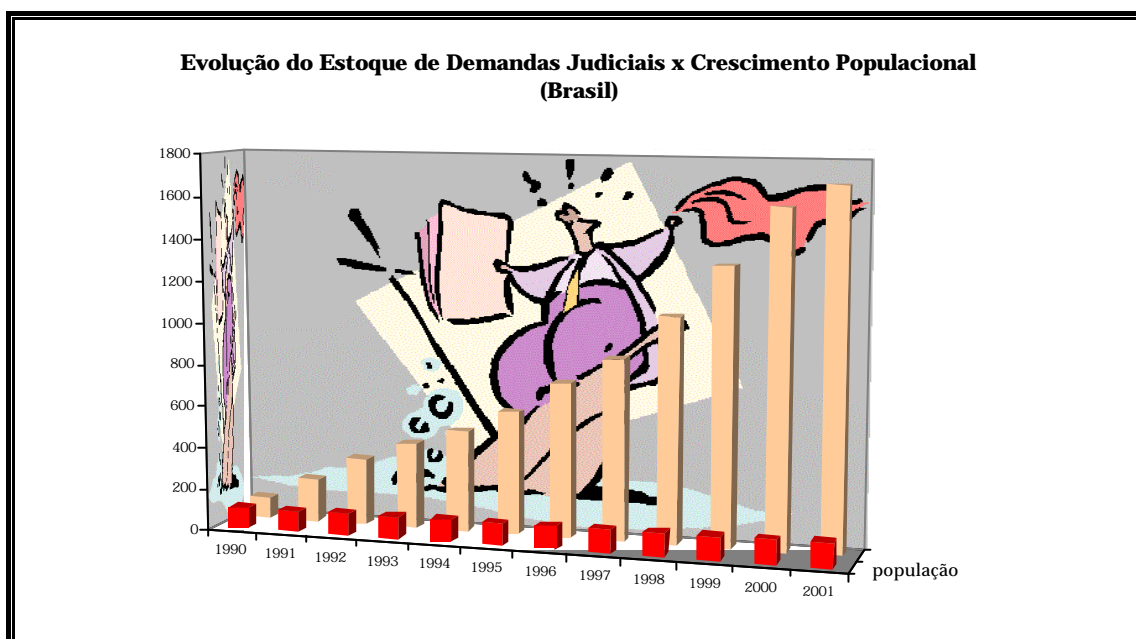


Figura 05 – Evolução da demanda

Fonte dos dados: Supremo Tribunal Federal, e
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

A figura 6, a seguir, mostra a relação de processos em estoque por habitantes, o que demonstra o comportamento desse estoque de demandas (ou demandas em andamento, para utilizar o eufemismo adotado pelo Poder Judiciário) no Brasil e em Mato Grosso do Sul.

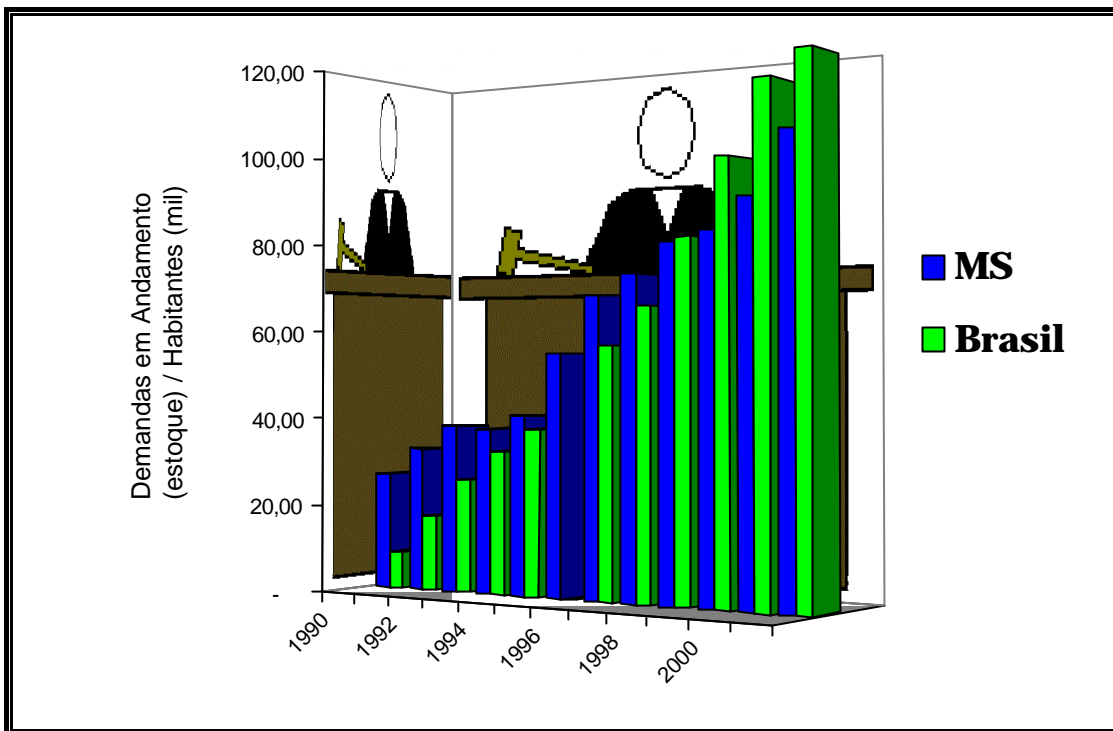


Figura 06 – Crescimento dos processos em andamento
 Fonte dos dados: Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul

Aprofundando a análise, a figura 7 mostra que mesmo em períodos em que a demanda se retrai, o estoque continua a crescer, denotando não haver correlação absoluta entre as duas variáveis, como poderia se esperar.

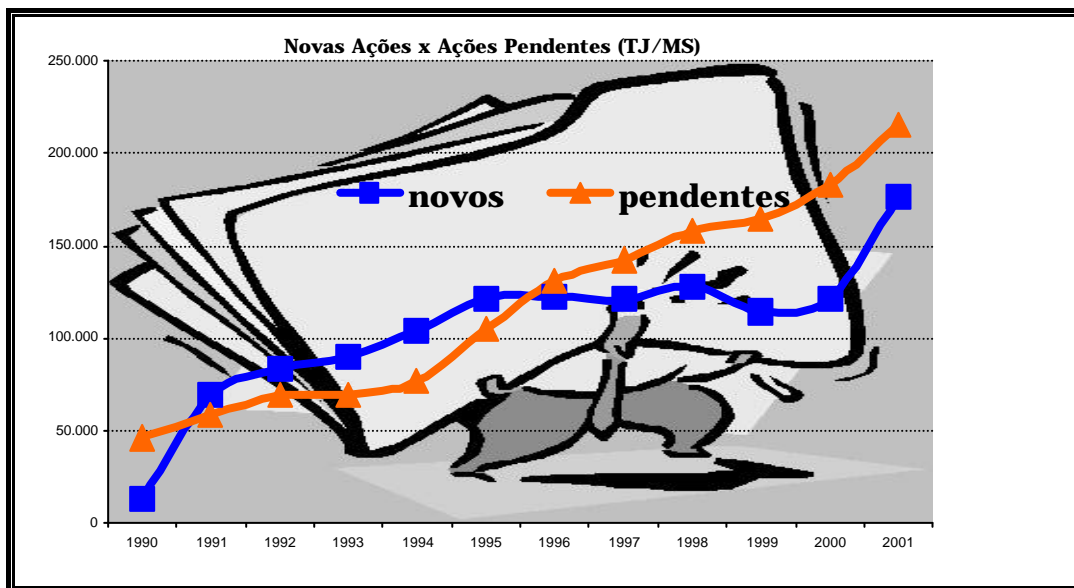


Figura 07 – Evolução comparativa entre novas ações e ações pendentes em Mato Grosso do Sul
 Fonte dos dados: Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul

Como se verifica, nos anos de 1999 e 2000, há uma tendência de redução das novas demandas, o que não se reflete nos estoques de ações pendentes, que mantêm sua trajetória ascendente.

Um dos argumentos mais utilizados para justificar a ineficiência do Poder Judiciário tem sido a falta de juízes, como resultado das mais variadas razões, desde a falta de orçamento até a baixa qualificação dos egressos das universidades.

Note-se que, como mostra a figura 8, a Alemanha destina 7% de seu orçamento à justiça, valor suficiente para manter um juiz a cada cinco mil habitantes. Portugal e Estados Unidos aplicam somente 1,2 % de seus orçamentos e apresentam uma relação de um juiz a cada sete e nove mil habitantes respectivamente.

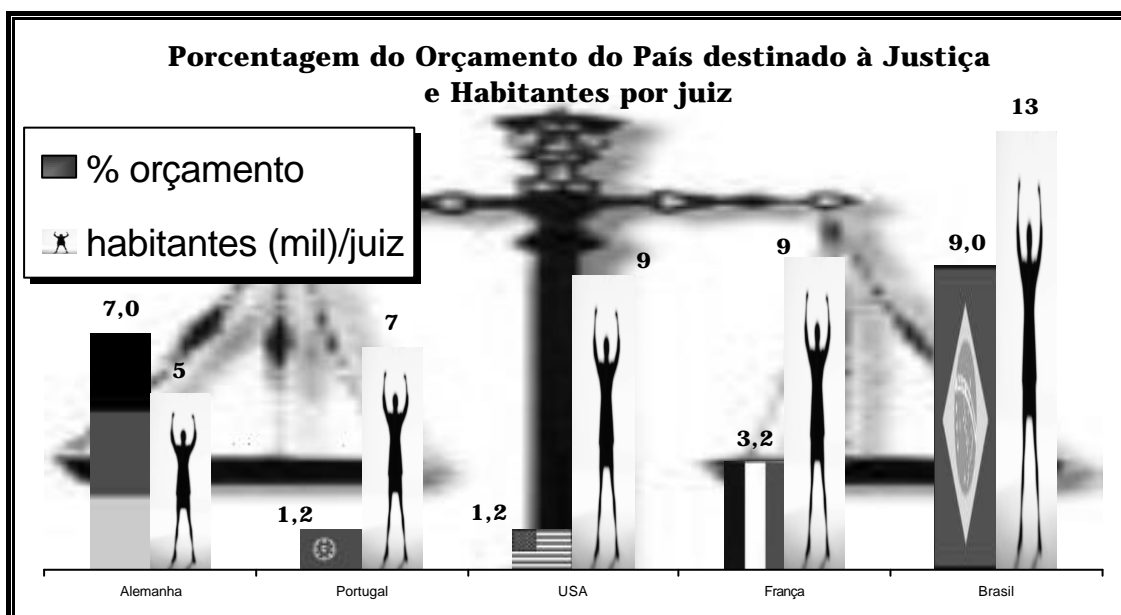


Figura 08 – Porcentagem do orçamento do país destinado à Justiça e habitantes por juiz

Fonte dos dados: Melo, 2002.

Para demonstrar que o número de juizes não é exatamente o que está impedindo a melhora do desempenho da justiça, segundo o BID (1998), o Uruguai conta hoje com um número total de juizes (15,5 por 100.000 habitantes) comparável à Alemanha e Bélgica (20), países com os mais altos índices de cobertura do mundo.

Definitivamente, o esforço que a sociedade tem aplicado, destinando parcela substancial do escasso orçamento público à Justiça, não tem sido suficiente para reduzir a ineficiência do sistema.

A comparação com outras nações parece indicar que, de fato, o problema não reside na falta de recursos, mas em sua aplicação pouco objetiva.

Uma outra comparação, ainda mais esclarecedora, é a que se apresenta no gráfico da figura 9, a seguir.

O fato de estarmos comparando economias completamente diferentes não invalida a análise, pelo contrário, reforça a tese de que o problema da justiça brasileira não guarda qualquer relação com os valores de seu orçamento.

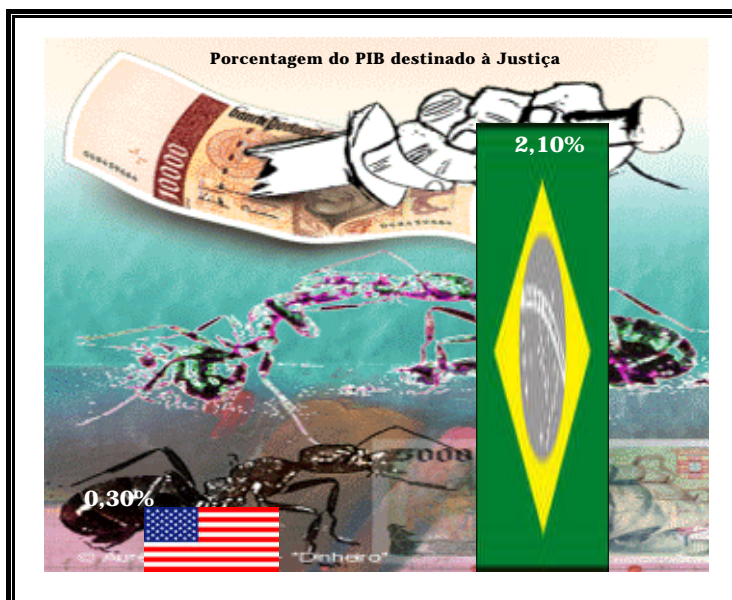


Figura 09 – Porcentagem do PIB destinado à Justiça

Fonte dos dados: Melo, 2002.

Não há como deixar de considerar-se que os Estados Unidos aplicam 0,30% de seu PIB no sistema judiciário enquanto o Brasil destina 2,10% - sete vezes mais - à Justiça.

Por conta disso, decidiu-se aprofundar a análise ao nível dos juízes, estabelecendo um índice que permitisse comparar a efetividade da aplicação dos recursos públicos, pretendendo determinar se tem procedência a justificativa para o desempenho decrescente da justiça em relação à falta de recursos financeiros.

Na tabela 4, a seguir, é apresentada a estrutura desenvolvida para a elaboração do Índice comparativo PIB/Juiz.

Tabela 04 – Índice comparativo PIB / Juiz

País	Juizes de carreira	População em 2001	% PIB	% PIB / juizes	Índice PIB/Juiz
USA	32.000	279.000.000	0,30%	0,000009375000%	1,00
Brasil	12.801	166.000.000	2,10%	0,000164049684%	17,50

Fontes: IBGE apud André Luis Alves Melo (2002)

Comparando-se o percentual do PIB destinado a cada Juiz no Brasil e nos Estados Unidos, obtém-se que o custo por magistrado brasileiro é 17,5 vezes superior ao custo do Juiz norte-americano.

Para traduzir em números esta realidade, basta analisar a tabela 5, a seguir:

Tabela 05 – Determinação do coeficiente do OPJ por Juiz

PIB 2001(preços correntes R\$)*	1.185.000.000.000,00
Orçamento do Poder Judiciário (OPJ) **	24.885.000.000,00
OPJ por Juiz / ano (%)	0,000164049684%
OPJ por Juiz / ano (R\$)	1.943.988,75
OPJ por Juiz / mês	161.999,06

* Conjuntura Econômica – FGV – Vol. 57, Jan.03.

** Superior Tribunal de Justiça (2003)

Mais do que determinar se o montante é ou não suficiente, os dados acima sugerem que do ponto de vista das finanças públicas fica estabelecida a viabilidade de enfrentar o tema, ainda que o projeto D.O.C. possa ser considerado de execução difícil face aos custos envolvidos.

Percebe-se que uma alteração na estrutura de custos e da prestação de serviços do Poder Judiciário que venha a reduzir em 10% o comprometimento orçamentário pode representar uma economia de R\$ 2,5 bilhões por ano aos cofres da União.

Os representantes do Poder Judiciário reclamam da falta de recursos humanos e materiais para atender a esse progressivo aumento do serviço forense, sugerindo a todo instante que sejam admitidos mais magistrados e serventuários, ampliado o limite de gastos com pessoal estabelecido pela Lei de Responsabilidade Fiscal e até construídos novos estabelecimentos para o foro de primeiro e segundo graus de jurisdição.

Contrariamente, no entanto ao que tudo indica a solução está na aplicação dos recursos nas áreas do planejamento e da pesquisa, tendo como meta final o aprimoramento da prestação jurisdicional, nos cartórios/secretarias e nos gabinetes dos magistrados.

Para se atingir tal objetivo, há a necessidade de:

- a) reformar a legislação processual, editada somente de forma codificada;
- b) compatibilizar essa legislação com as técnicas atuais de Tecnologia da Informação;
- c) criar e implantar sistemas informatizados inteligentes (*softwares*);
- d) que esses sistemas permitam a automação dos cartórios/secretarias e, também,
- e) transmutação do processo físico para o virtual.

A crescente demanda que chega ao Judiciário compromete a rapidez e qualidade da prestação jurisdicional, exigindo que se trabalhe melhor a forma de decidir.

O volume desproporcionado de recursos que atolam as Cortes Superiores, caracterizado pela repetitividade das questões, comprometem a eficácia do judiciário, fazendo com que um julgador leve no mínimo seis meses de estudo antes de tomar uma decisão. Um sistema inteligente de armazenamento, tratamento e recuperação de informações como o D.O.C., não só reduziria esse tempo, como se tornaria uma ferramenta poderosa de democratização do acesso do cidadão aos Tribunais, além de permitir uma coerência no julgamento das questões análogas.

Cabe ao Poder Judiciário estar atento à evolução da sociedade e dos seus processos produtivos, de modo a interpretar o direito conforme essas transformações, para nessa situação dar a cada um o que é seu, pois que cumpre ao Estado-Juiz corresponder às seguintes questões: quais as necessidades, problemas e aspirações sociais básicas da população? (CAPPELLETTI, 1994).

3 METODOLOGIA DO CRIE

A metodologia de gestão do conhecimento desenvolvida pelo Centro de Referência em Inteligência Empresarial – CRIE – da Universidade Federal do Rio de Janeiro constitui-se de quatro fases: análise da empresa, tipo de projeto, plano de ação e avaliação. A metodologia está descrita a seguir como apresentada por Cavalcanti (2002).

3.1. Análise da empresa

Essa fase está subdividida em duas etapas: diagnóstico da empresa e objetivos estratégicos da empresa.

No diagnóstico da empresa o objetivo é estudar a organização e o ambiente em que a empresa está inserida de modo a identificar os pontos positivos e negativos. Se a empresa não apresentar elementos necessários à identificação de algumas destas informações, deverão ser utilizadas ferramentas de auxílio à estratégia – tais como o Modelo das Cinco Forças de Porter, análise S.W.O.T., entre outros – para essa análise. O objetivo dessa etapa é identificar problemas, gargalos, oportunidades e principalmente os objetivos estratégicos da empresa, que servirão de ponto de partida para a identificação do tipo de projeto de gestão do conhecimento mais adequado à empresa.

Na segunda etapa são identificados os objetivos estratégicos da empresa com vistas ao sucesso que a empresa pretende atingir.

3.2. Tipo de projeto

Com as informações obtidas na fase de análise da empresa é possível determinar o tipo de Projeto de Gestão do Conhecimento que deverá ser implantado na organização.

3.3. Plano de ação

Uma vez terminado o mapeamento do conhecimento e identificadas as lacunas de conhecimento da organização, deve-se elaborar um Plano de Ação, onde estarão

descritas todas as ações que devem ser tomadas para o preenchimento destas lacunas.

O preparo de um plano de ação é realizado a partir de lacunas visualizadas entre o estado ideal e o estado real, aquele alinhado com a estratégia da organização. A partir da definição destas lacunas do conhecimento, pode-se traçar uma série de Planos para o alcance das metas.

Nesta fase deve-se dar destaque à definição junto ao cliente, de acordo com o projeto que está sendo implantado, de qual tipo de ferramenta tecnológica será necessária. A tecnologia é um suporte para a implantação de um projeto de gestão do conhecimento. Ela é definida em função do tipo e a forma de realização do projeto.

3.4. Avaliação

Segundo Kaplan apud Cavalcanti (2002), não se pode gerenciar nada que não se consiga avaliar.

Todo projeto deve possuir métricas e/ou indicadores de resultado. Um exemplo muito utilizado de ferramenta de avaliação é o BSC (*Balanced Score Card*) que usa quatro dimensões para esta avaliação: clientes, processos, financeira e aprendizagem organizacional.

4 DESCRIÇÃO DO PROJETO

O projeto D.O.C. (*Data Organic Center*) é o desenvolvimento de um *software* que trata os dados armazenados por meio de estruturas lógico-cognitivas que facilitem a análise do problema apresentado, propondo soluções seguindo padrões pré-estabelecidos.

Nesse contexto, praticamente todas as áreas do conhecimento poderão ser objeto de atuação do sistema, em especial aquelas onde haja grande volume de informação explicitada.

Em sua fase inicial, o projeto D.O.C. poderá ser desenvolvido com o objetivo de atender as necessidades dos operadores técnicos em resgatar a informação adequada e atualizada, com confiabilidade e no menor tempo possível, considerada a freqüência crescente de desenvolvimento da base do conhecimento. Assim, reduz-se o tempo de permanência de uma ação em trâmite no sistema judiciário evitando o colapso em um futuro próximo.

O D.O.C. trabalhará sobre uma base de dados de julgados e leis, orientando o usuário para que, a partir da premissa adotada de interpretação da lei, facilmente seja disponibilizado o artigo a que se refere tal interpretação. Associados a essa linha de raciocínio serão disponibilizados os posicionamentos dos diversos juízes que já tenham se manifestado sobre o tema em questão.

No desenvolvimento do projeto foi utilizada a metodologia do CRIE, cujos resultados estão descritos a seguir.

4.1. Análise do D.O.C.

Nessa etapa, dentre as alternativas citadas no item 3.1, adotou-se o modelo das 5 forças proposto por Porter para analisar a indústria em que se encontra inserido o projeto D.O.C.

4.1.1 – Barreira de entrada

As principais barreiras de entrada, a serem vencidas, são:

- a tradição dos concorrentes;
- *funding*;
- sistemas pré-existentes.

Uma vez adotadas as medidas que permitirão a entrada no mercado deverão ser criadas novas barreiras por meio de treinamento e capacitação visando a fidelização dos usuários e convênios de exclusividade que elevarão o custo de mudança. Também serão utilizadas ferramentas sofisticadas na implantação do sistema a fim de elevar o custo inicial para os possíveis novos entrantes.

4.1.2 – Concorrentes

As ações esperadas por parte dos concorrentes face à entrada do D.O.C. no mercado são:

- Igualar os serviços prestados valendo-se de base já instalada; e
- Reduzir os preços praticados.

4.1.3 – Fornecedores e Clientes

A análise do poder exercido pelos fornecedores do projeto D.O.C. sugere uma influência comportamental por parte dos sentenciantes que avaliarão positiva ou negativamente o sistema e poderão comprometer a base de dados de julgados.

Em sua fase inicial, o cliente de maior potencial será da classe jurídica e seu maior poder será validar a facilidade de utilização do sistema e aceitar o preço proposto, já que não há similar disponível no mercado.

4.1.4 – Produtos substitutos

A inovação proporcionada pelo projeto D.O.C. em relação aos processos judiciais é profunda a ponto de dificultar a identificação de substitutos diretos, já que os produtos disponíveis no mercado nada mais são do que versões de bancos de dados textuais.

A dificuldade encontrada nessa análise gerou a necessidade de estabelecer um contínuo monitoramento do mercado. Tal situação torna a análise de produtos substitutos um exercício constante e fundamental de inteligência competitiva.

4.1.5 – Análise da Cadeia de Valor

As principais atividades da cadeia de valor do projeto D.O.C. podem ser assim exemplificadas:

Logística de entrada: composição da base de dados a partir das sentenças, armazenamento desses dados, validação e descarte de dados em conformidade com a gerência de Recursos Humanos.

Operações: desenvolvimento de *links*, análise e cruzamento de dados, validação das informações solicitadas.

Logística de saída: produção de mídias (CD).

Marketing e Vendas: utilizar as seccionais das associações dos advogados como principal canal de divulgação, promover *workshops* e eventos.

Serviços: atualizações por meio da *web* ou CD, ampliações da base de dados, treinamento dos usuários.

Para o desenvolvimento das atividades principais haverá necessidade de um suporte da gerência de Recursos Humanos com foco no treinamento de colaboradores e usuários como forma de garantir o uso do sistema D.O.C.

Do ponto de vista de infraestrutura da organização a existência de uma rede interna com acesso à internet por meio de banda larga será o requisito básico. Não haverá necessidade de desenvolvimento de tecnologia, apenas desenvolvimento de *software* específico do D.O.C. O projeto não contempla a área de suprimentos.

4.1.6 – Fator crítico de sucesso

Um dos principais fatores críticos de sucesso do projeto D.O.C. será a capacidade de atualização da base de dados que deverá ser realizada de forma ininterrupta e com confiabilidade dos dados. O indicador que representará sua eficácia será o tempo médio entre a emissão do julgado e sua entrada na base de dados.

Entretanto, outro fator a ser considerado é o acesso à base de dados existente, já que o foco principal do projeto D.O.C. está no relacionamento entre julgado e julgador e que só poderá ser obtido a partir desse acesso.

Também há que se considerar a necessidade de *funding* tendo em vista o alto custo das ações a serem implementadas com o objetivo de viabilizar o projeto.

4.1.7 – Objetivos estratégicos

O projeto D.O.C. será desenvolvido baseado no conhecimento disponível nos julgados de juízes e desembargadores, com o objetivo de racionalizar e agilizar a tomada de decisão dos usuários do sistema, reduzindo o tempo de processamento das ações em andamento.

O projeto D.O.C. será implementado com o objetivo de reduzir em 35% o tempo de permanência de uma ação sob análise de juízes.

4.2 Tipo de projeto

A caracterização do projeto D.O.C. obtida na etapa anterior sugere um projeto de Gestão do Conhecimento que exige integração de várias ferramentas, tais como mapeamento de processos, mapeamento de competências, páginas amarelas, entre outras, e que proporcionará parâmetros para avaliação de probabilidades de posicionamento do julgador.

4.3 Plano de ação

A solução de TI que suportará o D.O.C está dividida em 5 ciclos de processamento: integração, armazenamento, análise textual, *workflow*, Publicação (figura 10, a seguir). Para cada fase, definem-se as ferramentas potenciais para o desenvolvimento. Recomenda-se a utilização do ambiente operacional LINUX e ferramentas que tenham portabilidade para esse ambiente, baseado-se na tendência mundial de utilização de software livre. LINUX é a plataforma revolucionária de códigos abertos, totalmente estável, escalável, segura e poderosa. E por ser assim, oferece toda a flexibilidade que o D.O.C precisa para inovar com sucesso.

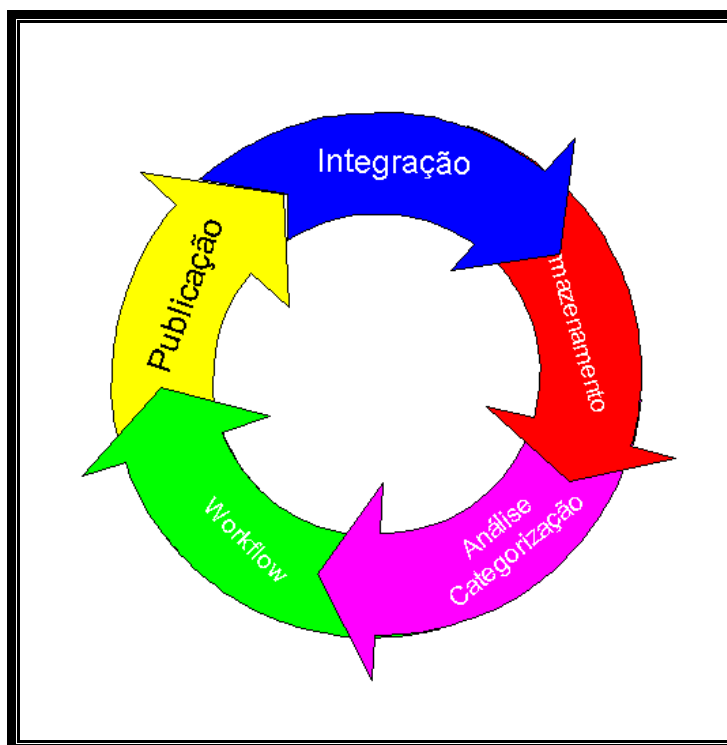


Figura 10 – Ciclos de processamento

4.4 Avaliação

Com o objetivo de aferir o sucesso a que se propõe o projeto D.O.C. serão criados os indicadores de desempenho descritos nos itens a seguir.

4.4.1 Tempo

a) Duração do processo entre suas distintas etapas processuais e destas, em relação a sua data de ingresso.

Feito, demanda, abertura e encerramento do período de produção de provas, alegações, sentença, apelação, sentença de segunda instância, devolução do expediente à origem. Incidentes processuais;

b) Tempo legal x real: tempo de tramitação das causas (total ou por etapa) e tempo legalmente previsto no Código Processual

c) Tempo aplicado pelas partes: somatória discriminada do tempo aplicado nos processos, atribuídos ao Judiciário, Autor e Réu.

4.4.2 Gestão dos processos

a) Taxa de acumulação de sentenças: quantidade de causas no início do período + ingressadas – resolvidas;

b) Julgamentos por Magistrado: quantidade de julgamentos iniciados por magistrados;

c) Taxa de resolução por Magistrado: quantidade de expedientes resolvidos por magistrados;

d) Taxa de resolução por quadro auxiliar: quantidade de expedientes resolvidos por funcionários do quadro auxiliar;

e) Valor de demandas: valores das demandas por nº de processos;

f) Taxa de reforma: sentenças revogadas por sentenças reformadas em segunda instância;

g) Índice de causas de reforma: causas de reforma por sentenças reformadas

4.4.3. Gerais do Poder Judiciário

- a) Taxa de sentença: resolvidaspor ingressadas
- b) Participação no orçamento: Orçamento do Judiciário por Orçamento do Estado;
- c) Custo de sentença: sentenças prolatadas por Orçamento do Poder Judiciário;
- d) Juízes por 100.000 habitantes
- e) Custo do Poder por Habitante: Orçamento Poder por habitantes
- f) Pesquisa de opinião: Operadores do Sistema (advogados, peritos, profissionais envolvidos) e População (presteza, corrupção, acessibilidade);
- g) Índice de litigiosidade: demandas iniciadas por habitantes
- h) Custo dos erros judiciais: custo do tempo envolvido em sentenças reformadas

Os resultados iniciais deverão ser imediatamente observados, uma vez que proporciona imediata fonte de informação para elaboração dos trabalhos, gerando o primeiro índice de acompanhamento do sucesso. Os resultados dos trabalhos produzidos, que traduzirão a eficácia do sistema, serão evidenciados a partir de seis meses.

5 ARQUITETURA PROPOSTA PARA O D.O.C.

5.1 Conceito

Fundamentalmente o D.O.C. é uma Base de Dados (DB⁶) de todos os julgados, cujo acesso se processa via rede local ou VPN⁷/Web (Rede Virtual Privada via Internet).

O primeiro diferencial do sistema se constitui pela integralidade do conteúdo. Nenhum outro sistema oferece todos os julgados, somente ementas⁸ de Acórdãos.

O *mining*⁹ ou estrutura de busca na DB é outro diferencial, uma vez que se destina a diversos públicos e a diversas aplicações, mas sempre voltadas ao aumento da produtividade do sistema judicial e ao seu acompanhamento.

Dessa forma, o consulente poderá, por exemplo, buscar no banco de julgados, dados referentes ao entendimento de determinado magistrado no que concerne a uma tese específica.

A partir da utilização de ferramentas de IA (Inteligência Artificial), as buscas poderão ser feitas de forma intuitiva e cada vez mais adequadas ao processo cognitivo do consulente.

5.2 Tecnologia da Informação

Farão parte do projeto D.O.C as instituições que disponibilizam seu conteúdo em mídias digitais. Dessa maneira, o primeiro grande desafio é a integração dos vários modelos de armazenamento utilizados pelas instituições ao ambiente D.O.C.

⁶ DB = *Data Base* ou Base de Dados

⁷ VPN = Virtual Private Network – sistema de segurança para transferência de dados via Internet.

⁸ Sumários, resumos.

⁹ Mining = mineração de dados

Integração: Nessa fase de processamento serão montadas conexões com as várias instituições com objetivo de capturar os dados disponíveis, pertinentes ao assunto a ser analisado. Para essa fase de processamento, o D.O.C. propõe a utilização do padrão XML (Extensible Markup Language), que é linguagem de marcação de dados que provê um formato para descrever dados estruturados. Isso facilita declarações mais precisas do conteúdo e resultados mais significativos de busca através de múltiplas plataformas. O XML também vai permitir o surgimento de uma nova geração de aplicações de manipulação e visualização de dados via Internet. O XML permite a definição de um número infinito de *tags*. Enquanto no HTML, se as *tags* podem ser usadas para definir a formatação de caracteres e parágrafos, o XML provê um sistema para criar *tags* para dados estruturados. Um elemento XML pode ter dados declarados como sendo preços de venda, taxas de preço, um título de livro, a quantidade de chuva, ou qualquer outro tipo de elemento de dado. Como as *tags* XML são adotadas por Intranets de organizações, e também via Internet, haverá uma correspondente habilidade em manipular e procurar por dados independentemente das aplicações onde os quais são encontrados. Uma vez que o dado foi encontrado, ele pode ser distribuído pela rede e apresentado em um *browser* como o Internet Explorer 5 de várias formas possíveis, ou então esse dado pode ser transferido para outras aplicações para processamento futuro e visualização.

Ferramenta: XML

Armazenamento: nessa fase faremos o armazenamento dos documentos capturados na fase de integração. Para tanto, usaremos a tecnologia de SGBD - Sistema Gerenciador de Banco de Dados. Um Banco de Dados é uma coleção logicamente coerente de dados com determinada significação intrínseca. Em outras palavras um arquivo contendo uma série de dados de um cliente, um arquivo com dados aleatoriamente gerados e dois arquivos padrão dbf (dBase) que tem uma relação definida entre ambos, não pode ser considerada uma Base de Dados Real. Um Banco de Dados contém os dados dispostos numa ordem pré-determinada em função de um projeto de sistema, sempre para um propósito muito bem definido. Um Banco de Dados representará sempre aspectos do Mundo Real. Assim sendo uma Base de Dados (ou Banco de Dados, ou ainda BD) é uma fonte de onde poderemos extrair uma vasta gama de informações derivadas, que possui um nível de interação com eventos como o Mundo Real que representa. A forma mais comum de interação entre Usuário e Banco de Dados, dá-se através de sistemas específicos que por sua vez

acessam o volume de informações geralmente através da linguagem SQL. Os Administradores de Banco de Dados (DBA) são responsáveis pelo controle ao acesso aos dados e pela coordenação da utilização do BD. Já os projetistas de Banco de Dados (DBP) são analistas que identificam os dados a serem armazenados em um Banco de Dados e pela forma como estes serão representados. Os Analistas e Programadores de Desenvolvimento criam sistemas que acessam os dados da forma necessária ao Usuário Final, que é aquele que interage diretamente com o Banco de Dados.

Ferramenta: Oracle, Db2, MySql.

Análise Textual: nessa fase, rotinas de processamento farão a categorização das informações armazenadas na fase anterior. A Inteligência Artificial (IA) é uma disciplina que adquiriu maioridade faz pouco tempo. Muitas são as definições e o atributo da inteligência humana é o seu paradigma: ciência de construção de máquinas que fazem coisas que requereriam inteligência, caso fossem feitas por homens (Minsky); estudo que busca simular processos inteligentes ou processos de aprendizagem em máquinas ou que tenta fazer com que os computadores realizem tarefas em que, no momento, as pessoas são melhores. Isto inclui tarefas como se comportar como especialista, entender e falar linguagem natural, reconhecer padrões como a escrita. Uma das áreas mais conhecidas hoje é a dos sistemas especialistas. Este ramo da IA utiliza técnicas que fazem extensivo uso de conhecimento especializado, para resolver problemas no nível de um especialista humano, problemas estes suficientemente difíceis para requererem para a sua solução significativa experiência humana; por isso sua atuação é em um restrito domínio; usa também um complexo encadeamento de inferências para desempenhar tarefas, as quais um especialista poderia executar.

Ferramenta: A ser definida

Workflow: após a análise e categorização dos documentos, a próxima fase é de *workflow*, ou seja, os documentos deverão ser direcionados para a rede de consultores que farão a produção dos pareceres técnicos resultantes da análise e categorização realizadas na fase anterior. O direcionamento dos documentos será automatizado por regras de distribuição estabelecidas previamente, porém o consultor poderá recusar o recebimento por não estar apto a analisar a matéria do documento. Tais recusas serão usadas como feedback para o aprimoramento das regras de

distribuição. A análise será ainda direcionada para os consultores de qualidade da informação, que poderão rotear o documento para nova análise, ou finalizar essa fase e disponibilizar o documento para a fase de Armazenamento.

Ferramenta: Domino Workflow e Ultimus

Publicação: Nessa fase de processamento serão disponibilizadas todas as interfaces de acesso WEB, permitindo cadastramento / autenticação de usuário, controle de acesso, histórico de acesso, consultas ao conteúdo e faturamento. Atualmente duas tecnologias estão buscando se confrontando para estabelecer o padrão de mercado, de um lado a MICROSOFT com sua plataforma .NET e do outro lado, demais fornecedores de tecnologia, tais como, SUN, IBM, ORACLE, BEA com a plataforma JAVA que é uma linguagem de programação orientada a objetos projetada para ser portátil entre diferentes plataformas e sistemas operacionais. Desenvolvida pela Sun Microsystems, Java está modelado conforme a linguagem de programação C++ e inclui recursos especiais que o tornam ideal para programas na Internet. Com Java é possível colocar gráficos interativos e outros efeitos especiais em páginas da Internet utilizando programas especiais em Java chamados Applets.

Ferramenta: JAVA, PHP, WebSphere, WebLogic, .Net e Oracle

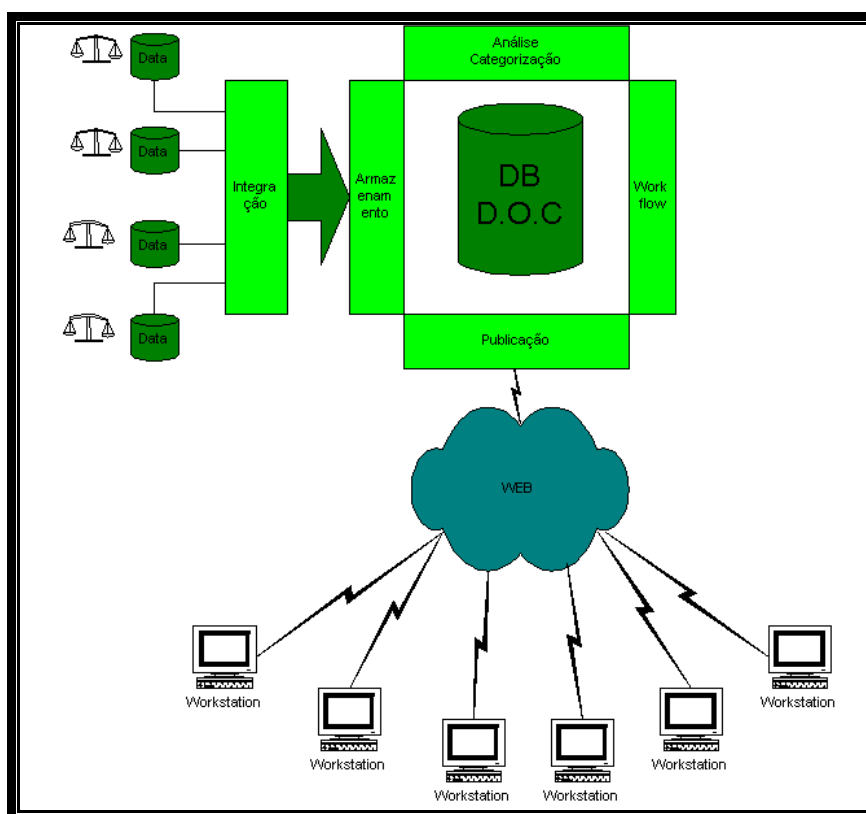


Figura 11 – Arquitetura do projeto D.O.C.

5.3 Negócio

A oportunidade de negócio gerada pelo Projeto D.O.C. está fortemente respaldada nos números apresentados no capítulo 2, o que sugere uma avaliação mercadológica de sua implantação.

Ainda que o conceito do projeto seja válido e deva ser ampliado para diversas áreas do conhecimento, os principais produtos serão voltados, em sua fase inicial, para a área de improbidade na administração pública, englobando a Lei 8.429 e a Lei Complementar 101/00, a Lei de Responsabilidade Fiscal, estendendo-se para as demais áreas do Direito em uma segunda etapa.

Tal escolha baseia-se no fato de que essas leis apresentam uma base digitalizada consistente, menores possibilidades de interpretação, além de permitirem uma rápida implantação do D.O.C., proporcionando uma melhor avaliação dos benefícios obtidos.

As vantagens competitivas desse produto baseiam-se nas seguintes características:

- cruzamento de julgados com perfil de seus julgadores;
- agilidade na tomada de decisão por parte dos envolvidos;
- gestão de competência, possibilitando o monitoramento da atuação dos profissionais do direito.

O principal ponto forte de um eventual concorrente será sua penetração no mercado devido ao tempo de atuação de empresas que disponibilizem softwares jurídicos já disponíveis no mercado que poderiam transformar rapidamente seus produtos de forma a adequá-los às necessidades.

O principal fornecedor do projeto D.O.C. será o próprio Poder Judiciário por meio da inserção de julgados que irão compor o Banco de Dados divididos por área do conhecimento do Direito.

O público-alvo para o projeto D.O.C. é composto pelos mais diferentes operadores do direito e estruturas auxiliares, a saber:

1. Juízes, Desembargadores e Assistentes, que se valerão do software para auxiliar a elaboração de julgados coerentes com a linha de pensamento já estabelecida anteriormente, criando-se uma alternativa ao conceito da Súmula Vinculante.
2. Promotores, Procuradores e Assistentes,
3. Defensores Públicos,
4. Advogados.
5. Peritos e Assistentes Técnicos

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A preocupação com o acesso efetivo à justiça tornou-se, nas últimas décadas uma questão de interesse da ciência do direito e da sociologia jurídica. As relações entre o processo civil e a justiça social e entre a igualdade jurídico-formal e a desigualdade sócio-econômica ganham significativa dimensões.

A função do Poder Judiciário cresce, não só do ponto de vista dos profissionais do direito, como também relativamente ao domínio da sociologia jurídica. Porém, uma reflexão mais profunda nos leva à conclusão de que dar segurança jurídica é fomentar o próprio desenvolvimento da nação, trazendo modelo de sustentação para a economia, sempre tomando por base uma nova cultura de gestão.

Esta é uma necessidade para impor paz à Nação e, conseqüentemente, criar ambiente para que os novos investimentos necessários ao desenvolvimento econômico aconteçam, sem mencionar a manutenção dos já existentes.

O formalismo adotado pelo modelo vigente em nome da "garantia do processo", da "certeza jurídica" e da "segurança do direito", não se sustenta do ponto de vista dos valores da eficiência, produtividade, competitividade e acumulação.

Como já se viu, esses imperativos simplesmente exigem um modelo que disponha de melhores meios de pesquisa, gerando respostas rápidas e eficazes dentro do seio do judiciário, criando assim uma maior confiança no sistema, gerando maiores investimentos porque o investidor sempre reclama de segurança.

Partindo da idéia de que o homem necessita de uma certa segurança para conduzir, planificar e conformar autônoma e responsabilmente a sua vida, desde cedo se consideram como elementos constitutivos do Estado de Direito os dois princípios seguintes: o princípio da segurança jurídica e o princípio da confiança do cidadão.

Os princípios da proteção da confiança e da segurança jurídica podem formular-se assim: o cidadão deve poder confiar em que aos seus atos ou às decisões públicas incidentes sobre seus direitos, posições jurídicas e relações, praticados de acordo com as normas jurídicas vigentes, se ligam aos efeitos jurídicos duradouros, previstos ou calculados com base nessas mesmas normas" (J.J. GOMES CANOTILHO E VITAL MOREIRA, "Direito Constitucional", Coimbra, Almedina, 1992, págs. 375 e 377/78).

O Jurista IVES GANDRA DA SILVA MARTINS enfatiza que: *"Em carta ao Painel do Leitor, o Professor GERALDO ATALIBA, com precisão, aponta a insegurança jurídica como a razão fundamental do desestímulo ao retorno de capital brasileiro investido no exterior. O Professor quase recebeu o Prêmio Nobel de Economia por ter constatado, após pesquisas realizadas durante algumas décadas, que a economia de mercado apenas funciona se houver segurança jurídica. Enquanto as autoridades políticas e econômicas não se curvarem ao fato de que a economia está alicerçada no Direito e que a estabilidade econômica pressupõe estabilidade jurídica, não vencerão a inflação, a recessão do desemprego, nem atrairão capitais estáveis - e não especulativos - para o desenvolvimento do País".(Folha, 21.01.94).*

Logo, a segurança jurídica – fruto final do Estado de Direito – é o clima que permite o desenvolvimento e a civilização. Ela só é possível com a criação de uma consciência jurídica, que, por sua vez, depende da cultura de um povo. E esta cultura é condicionada pela história. Enquanto não tivermos uma história de respeito às instituições, um respeito às decisões, uma forma de controle dos procedimentos de julgamento, não teremos desenvolvimento, e o projeto D.O.C. serve exatamente para maximizar os benefícios obtidos pela construção de bancos de informações jurídicas com uma nova tecnologia de recuperação de informação inteligentemente aplicada, monitorada e dentro de uma rota das ações estratégicas preventivas e corretivas para garantir a obtenção dos objetivos reclamados pelas empresas num ambiente de conflito.

Se a confiança da população na Justiça brasileira é melhor apenas do que a depositada nos Partidos Políticos e no Congresso, como demonstrado no capítulo 2, não é necessário discutir qualquer outro parâmetro.

A segurança jurídica - fruto final do Estado de Direito - é o clima que permite o desenvolvimento e a civilização.

Ela só é possível com a criação de uma consciência jurídica, que, por sua vez, depende da cultura do povo e esta cultura é condicionada pela história.

Enquanto não tivermos uma história de respeito às instituições, às decisões e uma forma de controle dos procedimentos de julgamento, não teremos desenvolvimento.

O D.O.C. maximiza os benefícios obtidos pela construção de bancos de informações jurídicas com uma nova tecnologia de recuperação de informação inteligentemente aplicada, monitorada e dentro de uma rota das ações estratégicas preventivas e corretivas para garantir a obtenção dos objetivos reclamados pela sociedade num ambiente de conflito.

Destina-se portanto, a determinar providências para que um sistema tão caro quanto ineficiente possa retomar sua função e colaborar com o estado democrático, garantindo a prestação jurisdicional.

O projeto D.O.C. poderá se tornar a principal ferramenta de Gestão de Conhecimento aplicada à Justiça tendo em vista as possibilidades de tratamento de informações que poderão ser disponibilizadas.

Dentre tais possibilidades, a utilização do D.O.C. para se estabelecer uma relação mais clara entre o julgador e sua Inha de raciocínio, permitirá que seus auxiliares sigam essa conduta, tornando o processo mais claro para a sociedade.

Nessa linha de estudos no campo da administração da justiça, fica evidente que dificuldades de todas as ordens cercam os pobres e necessitados, quer as econômicas, quer as condicionantes sociais e culturais, constituindo, todas elas, obstáculos reais ao acesso à Justiça.

Em razão disso, são milhares os estados de insatisfação que se perpetuam, se convertem em decepções permanentes ou em casos de violência, ou ainda procuram soluções aos conflitos à margem das estruturas e dos órgãos do Poder Judiciário. Disso resulta a distância do acesso à tutela jurisdicional que o Estado moderno promete como um dos princípios fundamentais da ordem democrática.

Incompatível com a fisionomia e as metas do Estado de Direito, sob a égide da justiça social, é não assegurar tutela jurisdicional a todos os cidadãos, principalmente quando essa discriminação se dá por razões de riqueza.

Há milhares de conflitos não trazidos ao exame do Poder Judiciário, particularmente pequenas causas, insatisfações não resolvidas ou, por vezes, dúvidas acerca de direitos, e que atormentam pessoas de menor poder aquisitivo e sem condições de acesso a escritórios de advocacia.

Por outro lado, como decorrência natural, não é possível pensar em um Estado Democrático de Direito, entre cujos fundamentos se alinham a cidadania e a dignidade da pessoa humana, sem assegurar a tutela jurisdicional a todos os cidadãos, afastados quaisquer discriminações, inclusive, de poder aquisitivo.

Põe-se, dessa forma, no plano da efetividade da prestação jurisdicional a garantia do acesso efetivo à jurisdição por todos – vale ressaltar, inclusive, pelos pobres e necessitados – na defesa de seus direitos e da liberdade, quando violados ou ameaçados. Constitui, pois, tal ponto, que aos Poderes do Estado cumpre diligenciar na plena consecução.

Sobre esse tema, Cappelletti (1994) anota que o acesso à justiça pode, hoje, ser encarado como o requisito fundamental – o mais básico dos direitos humanos – de um sistema jurídico moderno e igualitário que pretenda garantir, e não apenas proclamar, os direitos de todos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. **Governabilidade e desenvolvimento político.** Disponível em http://www.iadb.org/sds/quebec/docs/quebec_ch1_br.pdf. Acesso em 15 de janeiro de 2003.

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. **Fortalecimiento del Sistema Judicial Uruguayo.** Disponível em <http://www.iadb.org/exr/doc98/pro/uur0122.htm>. Acesso em 15 de janeiro de 2003.

CAPPELLETTI, Mauro. **Os Métodos Alternativos de Solução de Conflitos no Quadro do Movimento Universal de Acesso a Justiça.** Revista de Processo, nº 74, ano 19, Ed. RT, 1994.

CAVALCANTI, Marcos. **Notas de aula da disciplina Metodologias da Gestão do Conhecimento.** CRIE/COPPE, 2002.

CONJUNTURA ECONÔMICA. Fundação Getúlio Vargas, vol. 57, jan. 2003.

GREGÓRIO, Carlos G. **Gestión judicial y reforma de la administración de justicia en América Latina.** Banco Interamericano de Desenvolvimento, Maio, 1966.

INFOJUR REVISTA DE INFORMÁTICA JURÍDICA. **Inteligência Artificial e Direito.** Disponível em <http://infojur.ccj.ufsc.br/iad//>. Acesso em 12 de fevereiro de 2003.

LEE, Rosina Weber. **Pesquisa Jurisprudencial Inteligente.** Dissertação de doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, SC, 1998.

MELO, André Luís Alves. **Democracia, Justiça Ideal, Direitos Humanos e deveres sociais. Reconstruindo o Governo dos Bacharéis.** Dissertação de mestrado com ênfase em direito público. Universidade de Franca, SP, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise das indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PROJETO BID: **Fortalecimiento del Sistema Judicial Uruguayo**; Julho, 1998

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Disponível em www.stf.gov.br. Acesso em 28 de janeiro de 2003.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO DO SUL. **Processos em julgamento em Mato Grosso do Sul.** Disponível em <http://www.tj.ms.gov.br/template.php?open=corregedoria/estat.html&ord=21>. Acesso em 17 de janeiro de 2003.

GLOSSÁRIO

Conhecimento

- a) Conhecimento apenas existe na cabeça de uma pessoa. Conhecimento é um fluxo constante e mudança. Concerne ao fazer do dia a dia. Conhecimento é criado em reuniões barulhentas, quando você está sozinho, quando lê um livro e quando está numa cafeteria conversando com um colega. Indivíduos o criam. Raramente as pessoas se sentam em uma sala e dizem a si mesmas: pelas próximas duas horas estarei criando conhecimento importante sobre o assunto XYZ. Conhecimento conecta e envolve indivíduos. Ele é inseparável dos indivíduos que o desenvolvem e transmitem.
- b) É uma combinação de verdades, crenças, instintos, valores, idéias, regras e procedimentos para a definição de ações e tomada de decisões.
- c) As pessoas necessitam de conhecimento para utilizar a informação de maneira efetiva.
- d) Não é sinônimo de informação. Conhecimento é informação com valor agregado em um contexto específico.

Conhecimento Explícito

- a) Conhecimento que é tipicamente descrito em um relatório. Tomadores de decisão o consideram como o conhecimento que não é comumente conhecido e aceito. Todo conhecimento enquadra-se em uma das duas categorias: tácito ou explícito.
- b) Envolve conhecimento dos fatos, é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal e está documentado em livros, manuais, bases de dados, etc.

Conhecimento Tácito

- a) É o conhecimento que vem de ações. Conhecimento tácito é raramente gravado quando um autor escreve um relatório sobre porque a companhia decidiu aumentar a capacidade manufatureira em vinte por cento. Abaixo seguem exemplos de conhecimento tácito:
 - Nossa visão de clientes é baseada em nossas relações com clientes que vivem na América do Norte.
 - Famílias que ganham até R\$30.000 por ano não estão inclinadas a comprar nossos produtos.

- Investimentos em novas tecnologias vão nos guiar para boas vendas de novos produtos.

Conhecimento Tácito é um ingrediente para a criação do conhecimento explícito.

- b) É pessoal, forma-se dentro de um contexto social e individual e não é propriedade de uma organização ou coletividade.

Dados

- a) Devem ser factuais e reais (não-ficção). A informação deve ser classificada como dado até que alguém prove que não é factual. Dado pode ser: uma quantidade numérica, descrição de qualitativos ou valores derivados de experimentos científicos.
- b) Fato, imagem ou som, que pode ou não ser pertinente ou estar numa forma utilizável para uma determinada tarefa; recebido através de jornais, boletins, de outras pessoas, etc.
- c) Conjunto de fatos conhecidos, mas sem relação entre si.

Demanda

- a) Ação de demandar;
- b) Ação judicial; processo, litígio;
- c) Contestação; discussão, disputa.

Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

Atividades chave do negócio que precisam ser muito bem feitas para que a organização atinja seus objetivos.

Funding

Fonte de recursos

Gestão do Conhecimento

A arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis da organização. (K. Sveiby)

É uma disciplina que promove, com visão integrada, o gerenciamento e o compartilhamento de todo o ativo de informação possuído pela empresa. Esta informação pode estar em um banco de dados, documentos, procedimentos, bem como em pessoas, através de suas experiências e habilidades. (Gartner Group)

É um enfoque integrado para identificar, capturar, gerenciar e compartilhar todo o conhecimento das organizações, incluindo documentos, bases de dados e outros repositórios, bem como a competência individual dos trabalhadores.

Informação

- a) Fatos capturados, opiniões e parâmetros qualitativos. Pode ser ficção ou não-ficção.
A captura pode ocorrer em bancos de dados eletrônicos, tinta ou folhas de papel, CD-ROMs, microfimes, zipdrives, disquetes, fitas magnéticas, etc.
- b) Dado com significado. É criado quando o dado é analisado e estruturado.
- c) Dados cuja forma e conteúdo são apropriados para um uso específico.

Juiz

- a) Aquele que tem o poder de julgar;
- b) Membro do Poder Judiciário;
- c) Árbitro;
- d) Magistrado judicial que, em cada comarca, julga segundo a prova dos autos e segundo o direito.

Julgados

Sentenças de primeira instância (prolatadas por Juízes) e Acórdãos em graus de recurso (de Desembargadores, em Tribunal coletivo).

Julgamento

- a) Ato de julgar;
- b) Sentença, decisão;
- c) Apreciação, exame.

Jurisdição

- a) Poder atribuído a uma autoridade para fazer cumprir determinada categoria de leis e punir quem as infrinja em determinada área;
- b) Área territorial dentro da qual se exerce esse poder; vara.

Justiça

- a) Conformidade com o direito; a virtude de dar a cada um aquilo que é seu;
- b) A faculdade de julgar segundo o direito e melhor consciência.

Literatura

É considerada informação e pode ser de ficção ou não-ficção.

Mecanismo de Busca (search engine)

É um código de computador que localiza palavras chave mergulhadas em uma citação, artigo ou no texto completo de um artigo de jornal. Usa operadores Boolean tais como “e”, “não”, “ou”, para localizar as citações apropriadas. Quando a palavra é encontrada, as citações são enviadas para a tela. Os mecanismos de busca se localizam em todos CD-ROMs que contenham bancos de dados de citações ou bancos de dados de textos.

Normas

Princípios, preceitos, regras, leis.

Organizações

Unidades sociais (ou grupamentos humanos), intencionalmente construídas ou reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Organizações formais são aquelas caracterizadas por regras e regulamentos formalizados por escrito e por estruturas de posições e hierarquia que ordenam as relações entre os indivíduos ou órgãos competentes.

Pacificação social

- a) Ausência de lutas, violências ou perturbações sociais; tranqüilidade pública; concórdia, harmonia;
- b) Ausência de conflitos entre pessoas; bom entendimento; entendimento, harmonia.

Poder Constitucional

Poder fundamental e supremo dum Estado, que contém normas respeitantes à formação dos poderes públicos, forma de governo, distribuição de competências, direitos e deveres dos cidadãos, etc.

Promotor de Justiça

- a) Membro do Ministério Público junto aos juízes de direito, do cível e do crime;
- b) Funcionário que, nalguns tribunais, promove o andamento das causas e certos atos de justiça, na defesa dos direitos da sociedade e da Constituição.

Procedimentos

- a) Forma que a lei estabelece para se tratarem as causas em juízo;
- b) Formas a que está subordinado o cumprimento dos atos e trâmites do processo.

Sistema Jurídico

Conjunto coordenado e lógico de princípios e normas relacionadas.