

USO DAS FERRAMENTAS DIGITAIS EM ÓRGÃOS PÚBLICOS DO PODER JUDICIÁRIO E SEU IMPACTO NO CLIMA ORGANIZACIONAL

THE USE OF DIGITAL TOOLS IN PUBLIC AGENCIES OF THE JUDICIARY AND THEIR IMPACT ON ORGANIZATIONAL CLIMATE

EL USO DE HERRAMIENTAS DIGITALES EN ORGANISMOS PÚBLICOS DEL PODER JUDICIAL Y SU IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Wanda Wilk Guimarães¹
Rosinei Calixto D'Abadia²

RESUMO: Trata-se de uma revisão integrativa da literatura sobre o uso de ferramentas digitais em órgãos públicos do Poder Judiciário e seu impacto no clima organizacional. O objetivo principal foi realizar uma revisão da literatura sobre a implementação de ferramentas digitais no Poder Judiciário, com foco no impacto dessas tecnologias no clima organizacional. A revisão foi realizada selecionando estudos entre 2014 e 2025, através de bases de dados como Google Scholar, SciELO, SSRN, ENAP e Periódicos CAPES. Foram selecionados 19 estudos e os resultados indicam que a transformação digital, quando bem implementada, acompanhada de investimentos em infraestrutura, treinamento contínuo e políticas de humanização, promove ganhos significativos em produtividade, eficiência, autonomia e satisfação dos servidores, contribuindo positivamente para a manutenção favorável do clima organizacional. Por outro lado, a análise também revelou desafios devido a dificuldade em delimitar fronteiras entre vida profissional e pessoal, como a sobrecarga informacional, evidenciando a necessidade de uma gestão de mudanças estratégica para maximizar os benefícios da transformação digital. Além disso, a pesquisa destaca a importância da capacitação contínua e dos investimentos em infraestrutura para o sucesso da digitalização. Sendo assim, o impacto positivo no clima organizacional depende de uma abordagem integrada, equilibrando avanços tecnológicos com práticas de gestão centradas no ser humano.

1488

Palavras-chave: Poder Judiciário. Ferramentas Digitais. Transformação Digital. Clima Organizacional. Gestão Pública. Modernização Administrativa. Ambiente de Trabalho. Gestão de Pessoas no Judiciário.

¹Mestranda em Administração, Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA.

²Mestranda em Administração, Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA.

ABSTRACT: This is an integrative literature review on the use of digital tools in public bodies of the Judiciary and their impact on organizational climate. The main objective was to conduct a literature review on the implementation of digital tools in the Judiciary, focusing on the impact of these technologies on the organizational climate. The review was conducted by selecting studies between 2014 and 2025, through databases such as Google Scholar, SciELO, SSRN, ENAP, and CAPES Periodicals. Nineteen studies were selected, and the results indicate that digital transformation, when well implemented, accompanied by investments in infrastructure, continuous training, and humanization policies, promotes significant gains in productivity, efficiency, autonomy, and employee satisfaction, contributing positively to the favorable maintenance of the organizational climate. On the other hand, the analysis also revealed challenges due to the difficulty in delimiting boundaries between professional and personal life, such as information overload, highlighting the need for strategic change management to maximize the benefits of digital transformation. Furthermore, the research emphasizes the importance of continuous training and investments in infrastructure for the success of digitalization. Thus, the positive impact on the organizational climate depends on an integrated approach, balancing technological advances with human-centered management practices.

Keywords: Judiciary. Digital Tools. Digital Transformation. Organizational Climate. Public Management. Administrative Modernization. Work Environment. People Management in the Judiciary.

RESUMEN: Se trata de una revisión integradora de la literatura sobre el uso de herramientas digitales en los órganos públicos del Poder Judicial y su impacto en el clima organizacional. El objetivo principal fue realizar una revisión de la literatura sobre la implementación de herramientas digitales en el Poder Judicial, centrándose en el impacto de estas tecnologías en el clima organizacional. La revisión se realizó seleccionando estudios entre 2014 y 2025, a través de bases de datos como Google Scholar, SciELO, SSRN, ENAP y Periódicos CAPES. Se seleccionaron 19 estudios y los resultados indican que la transformación digital, cuando se implementa adecuadamente, acompañada de inversiones en infraestructura, formación continua y políticas de humanización, promueve ganancias significativas en productividad, eficiencia, autonomía y satisfacción de los empleados, contribuyendo positivamente al mantenimiento favorable del clima organizacional. Por otro lado, el análisis también reveló desafíos debido a la dificultad de delimitar fronteras entre la vida profesional y personal, como la sobrecarga de información, evidenciando la necesidad de una gestión estratégica del cambio para maximizar los beneficios de la transformación digital. Además, la investigación destaca la importancia de la formación continua y las inversiones en infraestructura para el éxito de la digitalización. Por lo tanto, el impacto positivo en el clima organizacional depende de un enfoque integrado, equilibrando los avances tecnológicos con prácticas de gestión centradas en el ser humano.

Palabras clave: Poder Judicial. Herramientas Digitales. Transformación Digital. Clima Organizacional. Gestión Pública. Modernización Administrativa. Ambiente de Trabajo. Gestión de Personas en el Poder Judicial.

INTRODUÇÃO

A esfera pública passa por diversas mudanças decorrentes de transformações nas áreas econômica, política e social. Associado a isso, consolidou-se uma intensa revolução nas comunicações e nos meios, permitindo o intercâmbio de informações imediatas na sociedade. Um exemplo claro desse avanço é a implementação do governo eletrônico, ou e-gov, o qual visa proporcionar uma maior transparência, eficiência e interação, fazendo uma ponte entre o governo e os cidadãos (Aguilar Viana, 2021). No entanto, a implementação desse serviço enfrenta alguns pontos sensíveis, entre eles, Gomes Fonseca e Vieira Santos (2022) destacam a inclusão digital de populações menos favorecidas e a adaptação dos servidores públicos e prestadores de serviços com a nova rotina de trabalho.

Iniciativas como o Portal da Transparência no Brasil, criado para permitir o acompanhamento dos gastos públicos, refletem o impacto positivo dessas modernizações tecnológicas na prestação de contas (Aguilar Viana, 2021). Em paralelo, o uso de ferramentas como a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) fortalece a governança pública, ao possibilitar que cidadãos solicitem informações de órgãos governamentais de maneira rápida e eficiente. Embora efetivas em muitos aspectos, essas iniciativas também enfrentam críticas, como o acesso limitado por cidadãos com pouca alfabetização digital ou a dificuldade em garantir a total transparência de dados (Gomes Fonseca e Vieira Santos 2022).

1490

Sendo assim, com o auxílio dessas tecnologias de informação, por exemplo, é possível monitorar vários setores na administração pública, de forma estratégica, conseguindo auferir dados para verificar os pontos fracos do serviço, o combate da corrupção e outras práticas ilícitas (Bochenek; Pereira, 2018). Sob outra ótica, Silva, Saikali e Sousa (2020) reiteram que esse monitoramento, depende não apenas da tecnologia, mas de investimentos contínuos em infraestrutura e treinamento de servidores, além de uma cultura organizacional que valorize a integridade e a inovação.

Em se tratando do Poder Judiciário, a pesquisadora Aguilar Viana (2021) afirma que a adoção de sistemas digitais como o Processo Judicial Eletrônico (PJe) levou a uma revolução na forma de gerenciamento dos processos. O sistema não apenas automatiza etapas burocráticas, reduzindo o tempo de tramitação dos casos, mas também facilita o acompanhamento dos processos por advogados e partes envolvidas, melhorando a eficiência, transparência e, conseqüentemente, o clima organizacional (Aguilar Viana, 2021). No entanto,

Marques Filho e Cabral (2021) destacam que, embora o PJe promova benefícios como o aumento da produtividade e a redução de retrabalhos, sua implementação também trouxe desafios, como a necessidade de adaptação dos servidores a novos sistemas e a sobrecarga inicial gerada pelo processo de transição.

Nessa perspectiva, as ferramentas tecnológicas têm o potencial de contribuir de forma significativa para a melhoria da gestão e dos resultados organizacionais, desde que sejam utilizadas de maneira estratégica e acompanhadas de outros fatores essenciais, como profissionais qualificados, processos bem estruturados e mecanismos de compliance e controle. Essas tecnologias podem aperfeiçoar a comunicação e possibilitar a implementação de dispositivos capazes de interagir de forma autônoma no decorrer da cadeia de valor, entre outras funcionalidades. Contudo, seu impacto efetivo depende de superar os obstáculos como resistência à mudança, falta de treinamento adequado, investimentos insuficientes em infraestrutura e a ausência de uma cultura organizacional que valorize a inovação. Esse cenário reflete uma mudança de paradigma que está em debate em nível mundial, conforme discutido por Santos et al. (2018), e que exige a integração entre tecnologia, pessoas e processos para alcançar resultados sustentáveis e duradouros nas organizações.

Sendo assim, a cultura organizacional das empresas, de fato, é um elemento primordial para o sucesso da incorporação de tecnologias disruptivas, ela deve ser plasmada para estimular a inovação e a experimentação, mantendo, ao mesmo tempo, a responsabilidade social e a ética como valores fundamentais. A cultura organizacional constitui o mecanismo de fomento e de promoção do desenvolvimento de ideias inovadoras na empresa (Pulgarin-Molina & Guerreiro, 2017).

Contudo, a transformação digital e os avanços ocorridos nas últimas décadas trouxeram novos desafios. Pesquisas acerca da utilização da tecnologia da informação no planejamento estratégico de órgãos federais (Rezende & Ribeiro, 2018; Santos & Terra, 2018; Senna e Ribeiro, 2023) têm suscitado debates relativos aos resultados advindos de investimentos em ferramentas digitais, assim como sobre a atribuição delas no âmbito de gestão pública tendo em vista a melhoria do clima organizacional. Por essa razão, a tecnologia evoluiu de uma orientação de suporte para uma função estratégica dentro da gestão.

É fato que as ferramentas digitais apresentam para os governos e para a sociedade novos conceitos, como governo eletrônico e a inclusão digital, que permitem desenvolver políticas

públicas para assegurar maior acessibilidade às informações que trafegam na rede mundial de computadores, assim, as tecnologias digitais já integram a maioria das atividades de nosso cotidiano (Senna e Ribeiro, 2023). Com isso, a sua presença no setor público, para além de ser uma forma de otimizar processos, tornou-se uma necessidade.

Este trabalho visa analisar, por meio de uma revisão literária, como o uso de ferramentas digitais têm afetado o clima organizacional no Tribunal de Justiça. A pesquisa se concentra em estudos já existentes sobre o tema, com ênfase nos impactos dessas tecnologias na dinâmica de trabalho dos servidores.

1.2 Objetivo

O objetivo geral desta pesquisa é realizar uma revisão da literatura sobre a implementação de ferramentas digitais no Poder Judiciário, com foco no impacto dessas tecnologias no clima organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Clima Organizacional

O clima organizacional está diretamente relacionado à forma como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho e o comportamento da organização. Para compreender esse conceito, é interessante analisar sua origem etimológica, o termo "clima" vem do grego klima, que significa "tendência" ou "inclinação", dessa forma, o conceito remete à ideia de um direcionamento que indica em que medida as necessidades da organização e de seus membros estão sendo atendidas, tornando-se, assim, um dos indicadores da eficácia organizacional (Pulgarin-Molina e Guerrero, 2017). Além disso, o clima pode sofrer mudanças significativas quando há transformações estruturais, como alterações nos processos de trabalho ou na redistribuição de funções dentro da organização (Filho; Barbosa; Barbosa, 2022).

Conforme Eisenberger et al. (2020), o clima organizacional reflete a percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente humano no qual atuam. Em outras palavras, ele se manifesta nas características internas da organização, moldando a experiência dos funcionários e influenciando seus comportamentos. Além disso, esse clima pode apresentar variações entre setores ou departamentos, pois cada equipe desenvolve percepções distintas com base em suas interações e experiências específicas.

Outro aspecto essencial do clima organizacional está na sua ligação com o ambiente motivacional da empresa. Keller e Aguiar (2020) ressaltam que essa percepção deve ser compreendida em um nível psicológico, pois reflete o impacto do ambiente interno sobre a motivação dos indivíduos. A atmosfera da organização pode ter efeitos positivos ou negativos sobre a moral e o bem-estar dos funcionários, sendo percebida como saudável e estimulante ou, ao contrário, como desgastante e prejudicial (Lima, 2016).

Vale destacar que o clima organizacional não é determinado apenas pelas relações internas, mas também por fatores estruturais. Assim, sua análise não deve se restringir ao comportamento dos colaboradores, sendo fundamental considerar elementos como o tipo de organização, as tecnologias adotadas, as políticas institucionais, as metas estratégicas e os valores organizacionais promovidos. Dessa forma, o clima surge da interação entre aspectos formais e informais da estrutura corporativa (Lima, 2016).

No que se refere às definições, Alves (2017) descreve o clima organizacional como uma atmosfera psicológica resultante das políticas empresariais, dos modelos de gestão e das interações interpessoais dentro da empresa. Apesar de ser um conceito difícil de delimitar e mensurar, sua relevância reside na capacidade dos gestores de interpretar e compreender o que acontece no ambiente organizacional, seja em nível macro ou em setores específicos. Isso porque o clima organizacional é composto por forças e dinâmicas internas que nem sempre são facilmente perceptíveis.

Santos (2021) complementa essa perspectiva ao afirmar que o maior desafio não está apenas na definição do conceito, mas na sua mensuração prática. Para que o clima organizacional seja avaliado com precisão, é necessário combinar abordagens qualitativas e quantitativas, capturando as percepções dos colaboradores de forma detalhada. Além disso, a autora enfatiza que essa análise deve considerar tanto o aspecto coletivo — relacionado às políticas e práticas organizacionais — quanto às percepções individuais, que podem apresentar grandes variações.

Keller e Aguiar (2020) também apontam que diversos fatores influenciam diretamente o clima organizacional, especialmente aqueles relacionados à gestão de pessoas. Entre os elementos que exercem maior impacto estão a satisfação no trabalho, a percepção dos funcionários sobre a organização, as mudanças institucionais, os conflitos internos, os estilos

de liderança, as políticas de remuneração e benefícios, as condições do ambiente laboral, além da reputação e imagem da empresa.

Um ponto relevante a ser considerado é a intangibilidade do clima organizacional. Segundo Schneider et al. (2017), ele não pode ser visto ou tocado fisicamente, mas é experimentado subjetivamente por todos os envolvidos na organização. Essa percepção psicológica tem influência direta sobre as expectativas e a motivação dos funcionários, podendo afetar tanto o desempenho individual quanto o coletivo.

A partir dessa compreensão, três dimensões principais se destacam na análise do clima organizacional: a satisfação dos funcionários, a percepção organizacional e a cultura empresarial. Esses fatores, embora distintos, estão interligados e ajudam a dar sentido ao conceito de clima. A satisfação dos funcionários, por exemplo, está diretamente associada ao grau de contentamento com as condições de trabalho, as políticas institucionais e os benefícios oferecidos. Como explica Alves (2017), quando os colaboradores têm uma visão positiva da organização, o clima tende a ser favorável; por outro lado, percepções negativas podem gerar um ambiente organizacional desgastante.

A percepção organizacional refere-se à forma como os colaboradores interpretam as atitudes, comportamentos e dinâmicas internas do ambiente de trabalho, sendo um elemento crucial para diagnosticar problemas e implementar melhorias. Já a cultura organizacional, composta pelos valores, normas e práticas predominantes na empresa, desempenha um papel central na formação do clima, influenciando diretamente as relações interpessoais e os padrões de comportamento dentro da organização.

Por fim, a avaliação do clima organizacional é essencial para que a empresa compreenda tanto as percepções subjetivas dos funcionários quanto às respostas institucionais geradas a partir delas. Esse diagnóstico possibilita diferenciar insatisfações resultantes de problemas estruturais daquelas decorrentes de questões individuais que, embora possam impactar a produtividade, não estão necessariamente relacionadas às condições oferecidas pela empresa (Alves, 2017). Em última análise, a relevância do clima organizacional está diretamente associada aos resultados obtidos por meio dessa avaliação. Neto e Machado (2022) destacam que, ao mensurar o clima com base na satisfação dos funcionários, é possível classificar a organização como um ambiente dinâmico e motivador, frio e impessoal ou neutro e apático, dependendo da percepção coletiva dos colaboradores.

2.2 A Era Digital

A Quarta Revolução Industrial deu origem a um novo cenário: a Era Digital. Um dos fatores centrais, que se configuram como recursos exploráveis por meio de ferramentas tecnológicas, promove uma alteração perspicaz no paradigma de negócios das organizações e na abordagem das instituições públicas (Marchegiani, 2021).

Na era digital, cabe às organizações inovarem por meio de experimentação rápida e do aprendizado contínuo. Inovação pode ser definida como “qualquer mudança no produto, serviço ou processo de um negócio que agrega valor. Essa mudança pode variar desde uma melhoria incremental até a criação de algo totalmente novo e sem precedentes” (Rogers, 2017, p. 163).

É fato que a Quarta Revolução Industrial impulsionou a transformação digital (TD), que aprimora a eficiência e a produtividade, além de tornar os sistemas até então vigentes obsoletos. Assim, as organizações necessitam se adequar. Verifica-se, pois, uma ligação entre a implantação de novas tecnologias e a capacidade de internalizar as alterações. A gestão do conhecimento torna-se peça imprescindível neste contexto (Senna e Ribeiro, 2023).

As organizações públicas passaram a agilizar seu ecossistema de inovação, que pode ser definido como um sistema que mobiliza conjuntos de atores, componentes e recursos para criação e implementação, de forma colaborativa, de inovações que gerem valor público para a sociedade e para as organizações públicas (Carneiro, 2021).

A inovação na gestão pública surge em um contexto de transformações em larga escala, marcado pela globalização e pelo aumento das demandas populacionais por serviços de qualidade, com maior eficiência e eficácia e maior foco no cidadão. Ao longo das décadas, a gestão pública passou por um processo de desburocratização, em que as organizações deixaram de se basear nos antigos modelos, caracterizados pela ineficiência (Cavalcante et al., 2017).

A inovação não apenas oferece oportunidades para o desenvolvimento econômico, mas também se mostra pronta para aprimorar a qualidade e eficiência do setor público, possibilitando uma ampliação na capacidade dos gestores para resolver questões pendentes. Esse dinamismo inovador propicia não apenas o crescimento econômico, a transformação industrial e a vantagem competitiva, mas também aumenta a qualidade e a eficiência do setor público (Cavalcante et al., 2017; Senna e Ribeiro, 2023).

2.3 Ferramentas digitais nas organizações

Ferramentas digitais facilitam a comunicação e colaboração entre equipes, mesmo que estejam geograficamente dispersas. Isso promove a agilidade e a inovação ao permitir que as equipes compartilhem ideias e informações de maneira mais eficaz. Mediante o uso das ferramentas digitais é possível criar um ambiente de trabalho colaborativo, possibilitando a realização de atividades e tarefas por meio de funções específicas. As ferramentas digitais ampliam o engajamento dos colaboradores e minimizam os gastos com a disseminação e organização das informações (Barcelos, 2023).

Por conseguinte, sob a perspectiva da interação entre a tecnologia e o ser humano, são oferecidos mecanismos para contato social, como veículos comunicadores internos e externos de atividades institucionais. Esses recursos são utilizados por pessoas para desempenhar suas funções laborais e comunicarem à sociedade aspectos individuais e organizacionais (Santos e Monteiro, 2020).

Nesse contexto, a transformação digital (TD) trata-se da utilização de estratégias que visam incorporar tecnologias digitais com a cultura organizacional, processos e stakeholders, oportunizando o emprego da tecnologia em prol do ambiente interno e externo. Em suma, é o processo de usar a tecnologia para melhorar o desempenho, aumentar o alcance e garantir resultados melhores. Trata-se de uma mudança estrutural nas organizações, que prioriza a tecnologia (Santos e Monteiro, 2020).

Na Era Digital, a TD deve estar vinculada a um planejamento estratégico consistente, no qual a tecnologia, além de simplificar processos, apresenta-se como um meio de melhorar a produtividade, integrar, otimizar e agilizar a cadeia produtiva. As organizações necessitam da transformação digital para inovar e aperfeiçoar a qualidade dos serviços prestados.

Por um lado, a TD é compreendida como um processo que possui abrangência, celeridade e mudança quanto à forma do consumo de bens para uso de serviços por meio do mundo digital, provocando uma transformação na sociedade (Pacheco; Santos, & Wahrhaftig, 2020).

Por outro lado, acredita-se que essa transformação não tem a ver com tecnologia, mas com estratégia e novas maneiras de pensar. Transformar-se para a era digital exige que o negócio atualize sua mentalidade estratégica, muito mais que sua infraestrutura de TI (Rogers, 2017).

Dessa maneira, são profundas as mudanças necessárias para a organização adaptar-se e ingressar definitivamente no mundo digital. É importante desmistificar o conceito de transformação digital porque ela soa como uma tendência e, na verdade, ele já é uma realidade que profissionais, gestores e empresários não podem negar ou se fazer de rogados (Magnus, 2018).

Além disso, um sistema eficiente deve promover políticas de desenvolvimento capazes de suprir as demandas dos servidores, tendo em vista que no setor público comumente os trabalhadores não possuem qualidade de vida devido à falta de um bom relacionamento interpessoal, de um clima saudável, de ambiente físico adequado e de saúde psicológica (Santos, 2020).

2.3.1 Ferramentas digitais no setor público brasileiro

De acordo com Aguiar Viana (2021), há um intenso debate político, social e econômico a respeito do processo de modernização do setor público brasileiro devido a uma crescente demanda interna por serviços públicos mais ágeis e eficazes. Essa busca, segundo o autor, levou à procura e implementação de métodos gerenciais voltados à eficácia, eficiência e efetividade da Administração pública.

A consolidação do governo digital no Brasil se fortaleceu com marcos normativos como o Decreto nº 8.638/2016, que instituiu a Política de Governança Digital, a qual estabeleceu objetivos estratégicos a fim de promover uma gestão mais integrada e a implementação digital de serviços públicos. Em sequência no ano de 2018, foi lançada a Estratégia de Governança Digital: Transformação Digital, que reforçou o papel da tecnologia no atendimento às necessidades do cidadão e na ampliação da participação social na estruturação de políticas públicas (Santos; Fonseca, 2022).

No entanto, apesar do crescente avanço, Aguiar Viana (2021) destaca que o amplo desenvolvimento do governo digital enfrenta alguns obstáculos, como a barreira socioeconômica quanto ao acesso à tecnologia por parte da população, a urgência de atualizar e expandir a infraestrutura tecnológica nos órgãos públicos para suportar a transformação digital e o fomento a criação de uma cultura organizacional voltada para inovação. Além disso, Santos e Fonseca (2022) e Neves (2023), afirmam que a pandemia impulsionou as demandas por

soluções digitais e destacou a importância de planejar abordagens que possam fazer uma ponte entre tecnologia, gestão de pessoal, mudanças culturais e rotinas administrativas.

Nesse contexto, para que a transformação digital ocorra de maneira estruturada e atenda às necessidades da sociedade, é fundamental que os e-Serviços Públicos sigam princípios bem definidos. Conforme argumenta Cristóvam, Saikali, e Sousa (2020), a concepção dos e-Serviços Públicos, alinhada aos preceitos do Governo Digital, deve observar três princípios fundamentais: (i) eficiência, visando proporcionar a melhor experiência possível ao cidadão usuário; (ii) universalidade, assegurando a ampla acessibilidade e disponibilidade desses serviços para toda a população; e (iii) atualidade, garantindo que os avanços tecnológicos nas áreas de comunicação e informação sejam plenamente utilizados como ferramentas para a concretização dos direitos sociais por meio da atuação estatal.

Sendo assim, o setor público deve alinhar seus esforços em um planejamento que considere tanto a transformação digital quanto os seus impactos na relação entre servidores, cidadãos e a sociedade como um todo (Rezende, 2020). Seguindo essa lógica, Aguilar Viana, (2021), defende que a transformação digital, portanto, não é apenas uma reforma tecnológica, mas uma profunda alteração na forma como o Estado gerencia e entrega o serviço público, sendo de suma importância para solidificar a eficiência e a confiança nas instituições públicas.

2.3.2 Ferramentas digitais no Judiciário

A necessidade de modernização das práticas administrativas e a crescente demanda por eficiência, acessibilidade e transparência processual tem impulsionado a adoção de ferramentas digitais no judiciário (Soares, Abreu e Souza, 2023). De acordo com a ótica da Nova Gestão Pública, essa digitalização tem como objetivo aproximar o setor público das dinâmicas de gestão do setor privado, focando em resultados, inovação e adaptabilidade (Cavalcante et al., 2017).

Em relação ao contexto Judiciário brasileiro, há investimentos em fluxos de inovação através de diferentes iniciativas que aceleraram a modernização tecnológica nesse setor (Soares, Abreu e Souza, 2023). Assim como em diversos setores, as restrições impostas pela pandemia em 2020 geraram uma necessidade urgente de estratégias para superar a limitação do contato físico, impulsionando a adoção de soluções tecnológicas que assegurem a continuidade das atividades, desenvolvendo medidas assertivas para possibilitar o acesso à Justiça no contexto de isolamento social (Santos e Fonseca, 2022; Neves, 2023). Além das medidas

emergenciais para lidar com os desafios imediatos, o Judiciário brasileiro também conseguiu estruturar e expandir iniciativas digitais de forma planejada, consolidando esses avanços no âmbito do Programa Justiça 4.0 (Santos e Fonseca, 2022; Neves, 2023).

De acordo com Santos (2018), o Poder Judiciário identifica o Programa Justiça 4.0 como um elemento central na aceleração da digitalização e modernização de sua estrutura. Dentro do programa foi consolidado diversas iniciativas, como a Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ-Br), destinado a unificar todos os tribunais do país, ao instituir uma política pública para a governança e gestão de processo judicial eletrônico, implantando o conceito de desenvolvimento comunitário, onde todos os tribunais contribuem com as melhores soluções tecnológicas para o aproveitamento comum; o Balcão Virtual, que facilita o acesso à Justiça por meio digital e estabelece normas para o uso de videoconferências no atendimento às partes; o Juízo 100% Digital, que viabiliza a realização remota dos atos processuais; a plataforma Codex, que possibilita a captura de peças processuais para a aplicação de modelos de inteligência artificial; e a Sinapses, que integra armazenamento, treinamento supervisionado, controle de versionamento, distribuição e auditoria de modelos de IA (Cristóvam, Saikali, e Sousa, 2020; Santos, 2018; Senna e Ribeiro, (2023).

Dando continuidade ao avanço da modernização do Judiciário, destaca-se a implementação do modelo de Unidades Judiciais Integradas, concebido para uniformizar procedimentos e elevar a eficiência operacional das secretarias judiciais. Esse modelo foi inicialmente adotado pelo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP) em 2015, apresentando um expressivo incremento na produtividade, com ganhos de até 60% quando comparado às metodologias tradicionais. Motivado por esses resultados promissores, o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) deu início, em 2017, a um projeto piloto voltado à sua implementação, como resultado desses esforços, em 2019 foi editado o Provimento Conjunto nº 01/2019, instrumento normativo que oficializou a criação das Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJ) de primeiro grau, estabelecendo a unificação das secretarias judiciais tanto nas Comarcas da Capital quanto nas do Interior (Soares, 2021).

Os impactos da digitalização são evidentes não apenas na modernização estrutural do Judiciário, mas também na produtividade dos tribunais. De acordo com o relatório Justiça em Números - 2023, durante o período de isolamento social, o volume de atos processuais

eletrônicos superou 691 milhões, incluindo mais de 15,5 milhões de sentenças e acórdãos, 23,9 milhões de decisões e 41,3 milhões de despachos.

MÉTODOS

A pesquisa é de cunho descritivo, a qual compõe-se de uma pesquisa bibliográfica, tradicionalmente desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído sobretudo de livros e artigos científicos, a principal vantagem desse tipo de pesquisa é o fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. (Gil, AC, 2020).

Seguindo as etapas propostas por Gil, (2020), inicialmente, foi feita a escolha do tema, seguido pelo levantamento bibliográfico preliminar, após isso, foi estruturada a formulação do problema da pesquisa, levando à elaboração de um plano provisório do assunto. Como o planejamento finalizado, foi realizada a busca em fontes e bases de dados, bem como a leitura dos títulos e dos resumos a fim de eliminar aqueles que não atendessem aos critérios de inclusão. Em seguida, foi feita uma leitura integral dos artigos selecionados, posteriormente, foi organizada a estrutura lógica do assunto, culminando na redação do texto final.

Sendo assim, na etapa de buscas, realizou-se uma pesquisa nas plataformas Google Scholar, SciELO (Scientific Electronic Library Online), SSRN (Social Science Research Network), ENAP - Escola Nacional de Administração Pública e Periódicos CAPES usando os operadores booleanos: ("Ferramentas digitais" AND "Setor público") OR ("Ferramentas digitais" AND "Órgãos públicos") OR ("Clima organizacional") OR ("Qualidade de vida"). Cada combinação dos termos foi ajustada conforme as ferramentas de pesquisa específicas de cada base de dados e somado a isso, foi aplicado um filtro temporal, incluindo apenas artigos publicados entre 2014 e 2025 para garantir a contemporaneidade dos estudos selecionados.

Foram incluídos na pesquisa artigos que abordassem o uso de ferramentas digitais no poder judiciário e a relação com o clima organizacional, além desses, foram incluídas também revisões teóricas relevantes. Excluiu-se do estudo, pesquisas que não abordaram o setor público ou que não exploraram a questão do impacto no clima organizacional, assim como trabalhos publicados antes de 2014.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na área da administração pública, o debate sobre a implementação de ferramentas digitais e o impacto dessas tecnologias no clima organizacional tem ganhado relevância, impulsionado pela acelerada modernização dos processos e a crescente digitalização dos serviços. Embora a literatura ainda apresente poucos estudos que abordem diretamente essa temática, diversos trabalhos com enfoques paralelos – predominantemente baseados em pesquisas empíricas por meio de questionários – oferecem subsídios teóricos e dados numéricos para a análise proposta, assim, a presente pesquisa foi fundamentada na revisão de 18 estudos publicados entre 2014 e 2024 (Tabela 1).

Tabela 1 - Tabela 1: Artigos e documentos analisados, dispostos por ordem de publicação e seus principais achados.

Autoria	Título	Principais Achados
Gomes, AO 2014	Estudos sobre desempenho da justiça estadual de primeira instância no Brasil	Percepção de carga de trabalho elevada e a quantidade de funcionários de suporte reduzida. Busca excessiva por metas compromete a qualidade das decisões. Investimento em tecnologia e a estrutura dos tribunais afetam o desempenho da justiça.
Pizzinato, A. et al 2014	Significados do trabalho e qualidade de vida percebida em trabalhadores do judiciário	Percepção de despersonalização, abandono, dificuldades de relação com outras categorias profissionais, inabilidade de gestão, estresse ocupacional, supressão de horários de folga e falta de motivação para o trabalho. Também foi relatado companheirismo, cumplicidade entre os colegas, estratégias de amenização do estresse ocupacional pela estabilidade oferecida e significação do trabalho como socialmente relevante.
Fernandes, LC; Ferreira, MC 2015	Qualidade de vida no trabalho e risco de adoecimento: estudo no poder judiciário brasileiro	O fator mais crítico foi “organização do trabalho”, enquanto o fator avaliado mais positivamente foi “elo trabalho-vida social”.
Brasil. STJ 2017	Pesquisa de Clima Organizacional e Satisfação	Percepção positiva em políticas e práticas de liderança, autonomia, inovação, reconhecimento, comprometimento, chefia, relacionamentos profissionais, salário e natureza do trabalho. Satisfação alta em relação às políticas de comunicação e planejamento. Melhorias em relação a oportunidades de crescimento e critérios de distribuição de funções
Duarte, MEB. et al 2018	Como vai o clima no STJ?	Os resultados são positivos e evidenciam um contexto favorável ao desempenho e ao alcance dos objetivos organizacionais, bem como um vínculo afetivo dos servidores com o STJ.
Brasil. STJ 2019	Pesquisa de Clima Organizacional e Satisfação	Nível positivo de satisfação e comprometimento. Intenção de rotatividade baixa. Liderança bem avaliada. Política de valorização de pessoas e critérios para distribuição de cargos e

Autoria	Título	Principais Achados
		funções apresentaram espaço para melhorias.
Alves, RP; Guimarães, MGV. 2020	Teletrabalho versus qualidade de vida	Ganhos na qualidade de vida do servidor em teletrabalho, impacto positivo no seu desempenho profissional. Economia de tempo e redução de custos nos deslocamentos até o trabalho e melhora a relação trabalho-família.
Brasil. STJ 2021	Pesquisa de Clima Organizacional e Satisfação	Resultados favoráveis, percepção positiva sobre a instituição em termos de autonomia, reconhecimento, inovação, gestão participativa e liderança. Satisfação positiva com a função, relacionamentos, chefia e políticas de valorização. Percepção de comprometimento e comunicação eficiente no Tribunal. Pontos de melhoria em oportunidades de crescimento.
Soares, LB 2021	Percepção da mudança da organizacional	Migração para plataformas eletrônicas desencadeou mudanças culturais significativas. Identificadas falhas no uso de práticas importantes para a gestão do processo de mudança.
Igreja, RL; Rampin, T. 2022	O exercício da jurisdição e a utilização de novas TIC's	Destaca-se os benefícios como maior celeridade processual e desafios como sobrecarga de trabalho e desigualdade no acesso à tecnologia.
Conselho Nacional De Justiça 2022	Programa Justiça 4.0: balanço do 1º ano	Ampliação da automação processual e a governança dos tribunais. Capacitação de servidores, saneamento de dados e fortalecimento de políticas judiciárias.
Associação Dos Magistrados Brasileiros 2022	Pesquisa Teletrabalho CPJ	Melhora na produtividade, qualidade do trabalho, economia de tempo e qualidade de vida. Aumento na carga de trabalho. Impactos positivos na saúde mental e crescimento na carreira, e negativos na gestão de equipes e nas relações interpessoais.
Cilli, MAL; Rodrigues, W; Pizzio, A. 2022	Qualidade de Vida no Trabalho	Desafios: sobrecarga de trabalho, pressão por metas e falta de estrutura adequada. Priorização de métricas quantitativas compromete a qualidade da prestação jurisdicional e afeta o bem-estar dos juízes.
Mendes, KABP; Wander, AE. 2022	Telework before and during the COVID- 19 pandemic	Desafios em adaptação e estrutura tecnológica. Percepção positiva em qualidade das ferramentas de TICs e a eficiência do atendimento remoto.
Pessoa, JS; et al 2022	Pesquisa empírica sobre qualidade de vida no trabalho de magistrados da Justiça Trabalhista	Certo mal-estar no serviço, devido ao grande volume de trabalho, às cobranças excessivas de metas institucionais, e às condições inadequadas de trabalho – o que aponta para um quadro de menor qualidade de vida no trabalho e adoecimento ocupacional.
Lopes, ARA et al 2023	Avaliação da pesquisa de clima no Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região	Alto índice de concordância com afirmativas relacionadas ao orgulho de se trabalhar na instituição e os servidores em teletrabalho deram muito destaque positivo aos benefícios que avaliam existir nessa modalidade de trabalho.

Autoria	Título	Principais Achados
Araújo, JR. 2024	Juízo 100% Digital	Juízes e advogados são favoráveis à prevalência dos canais remotos de atendimento, após o fim das restrições. Balcão Virtual foi muito bem avaliado.
Lima, RF; et al. 2024	Teletrabalho na pandemia COVID-19	Melhora na qualidade de vida, economia no deslocamento até o local de trabalho, evitando o desgaste com o trânsito. Dificuldades em separar o profissional do pessoal, falta de definição de horários e sobrecarga na jornada de trabalho. Os servidores entendem que o trabalho remoto é 100% aplicável ao tribunal.

Fonte: Guimarães, WW; D'Abadia, RC, 2025.

Em 2014, Gomes apresentou a tese “Estudos sobre desempenho da Justiça Estadual de primeira instância no Brasil”, apontando que o investimento em tecnologia está associado a melhorias em produtividade e qualidade dos serviços, embora evidenciasse uma lacuna na análise dos efeitos diretos das ferramentas digitais sobre o clima organizacional. No mesmo ano, o estudo de Pizzinato et al. destacou que a percepção da qualidade de vida no trabalho é fortemente influenciada pela ausência de fronteiras claras entre o trabalho e o lazer, sugerindo que a mecanização dos processos pode agravar o estresse se não for acompanhada de políticas humanizadoras e conseqüentemente, afetando o clima organizacional.

Já em 2015, Fernandes e Ferreira, ao investigar a “Qualidade de vida no trabalho e risco de adoecimento” no poder judiciário brasileiro, alertaram para os riscos de adoecimento decorrentes do uso intensivo de tecnologias sem uma gestão que considere os limites humanos, reforçando a necessidade de equilibrar ganhos operacionais e bem-estar dos servidores. A comparação entre as séries de pesquisas de clima realizadas em 2017, 2019 e 2021 pelo STJ ilustra bem essa dinâmica, nos dois primeiros estudos, os instrumentos de avaliação já contemplavam dimensões como autonomia, liderança e inovação, apontando um clima relativamente estável. Com a chegada da pandemia, entretanto, o relatório de 2021 evidencia uma intensificação do uso de tecnologias digitais e a adoção do teletrabalho, o que alterou a percepção dos servidores, principalmente em relação à comunicação e à gestão de responsabilidades. Essa transformação sugere que a inserção de novas ferramentas digitais, forçada pelas condições do período pandêmico, pode tanto aprimorar quanto desafiar o clima organizacional, dependendo de como as mudanças são geridas.

Em 2018, o relato “Como vai o clima no STJ? Relato de experiência com a realização da pesquisa de clima organizacional e satisfação” (Duarte et al. 2018) demonstrou que a

informatização dos processos – com acesso via computador, smartphones e estações de trabalho – elevou a taxa de adesão à pesquisa de 21,33% em 2010 para 40,32% em 2017, o que evidenciou uma participação ampliada dos servidores e permitiu a aplicação de análises estatísticas mais precisas a fim de subsidiar decisões estrategicamente.

A intensificação do uso das tecnologias digitais se acentuou com a pandemia, conforme ilustrado no relatório de 2021 do STJ, que apontou um aumento na autonomia dos servidores decorrente da adoção do teletrabalho, embora também tenha revelado desafios na redistribuição de responsabilidades e na manutenção da comunicação interna. Em 2020, Alves e Guimarães exploraram a experiência do teletrabalho no Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas, demonstrando que as ferramentas digitais podem melhorar a qualidade de vida, desde que acompanhadas de políticas de gestão que definam limites claros entre o ambiente profissional e pessoal.

A partir de 2021, Soares aprofundou a discussão ao investigar a “Percepção da mudança organizacional” no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, evidenciando que a migração de documentos físicos para plataformas eletrônicas e a implantação de Unidades de Processamento Jurisdicional desencadearam mudanças culturais significativas, que variam entre ceticismo e aceitação, e ressaltando a importância de um planejamento participativo para a consolidação das inovações. Em 2022, Igreja e Rampin, por meio do estudo “O exercício da jurisdição e a utilização de novas tecnologias de informação e de comunicação”, demonstraram que a implementação de sistemas como o Juízo 100% Digital e os Núcleos de Justiça 4.0 aumentou a celeridade dos processos – com cerca de 7,4 mil serventias já operando sob o novo modelo –, mas também impôs desafios de adaptação, principalmente entre magistrados com maior tempo de serviço. O mesmo ano também trouxe o balanço do Programa Justiça 4.0, que enfatizou a importância de uma infraestrutura tecnológica robusta e de programas contínuos de capacitação para que os ganhos operacionais se traduzam em melhorias no clima organizacional.

A “Pesquisa Teletrabalho CPJ” (2022) contribuiu com dados quantitativos expressivos: 97% dos magistrados avaliaram positivamente a experiência com o teletrabalho; 89% relataram melhora na produtividade e na qualidade do trabalho; 91,8% destacaram economia de tempo e 89,5% indicaram uma melhora no conforto e na qualidade de vida. Esses números reforçam a ideia de que, quando implementadas com suporte técnico adequado – como evidenciado pelos

93,81% de aprovação quanto à infraestrutura digital –, as ferramentas digitais promovem um ambiente de trabalho mais flexível e colaborativo, ainda que ressaltam desafios na delimitação entre os âmbitos profissional e pessoal.

Em 2022, Cilli et al. exploraram a “Qualidade de Vida no Trabalho” dos magistrados do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, apontando que a redução da burocracia, embora benéfica, pode ser ofuscada pela sobrecarga de demandas, levando a riscos de adoecimento se não houver um equilíbrio adequado. Ainda em 2022, Mendes e Wander analisaram o teletrabalho antes e durante a pandemia, demonstrando que o uso intensivo de tecnologias digitais propicia ganhos em eficiência, mas também exige novas estratégias de gestão para mitigar a sobrecarga informacional. Em 2023, o relatório de Lopes et al. no Tribunal Regional do Trabalho da 14^a Região reforçou, por meio de indicadores de suporte técnico remoto e conectividade, que a satisfação com o ambiente digital está diretamente ligada ao sentimento de pertencimento e à melhoria do clima organizacional.

Finalmente, os estudos mais recentes, de 2024, como o de Araújo – “Juízo 100% Digital: A visão de juízes e advogados sobre o atendimento por canais remotos” – e o relato de Lima et al. sobre o teletrabalho durante a pandemia no Tribunal de Justiça de Goiás, evidenciam que a transformação digital não se restringe à modernização dos processos operacionais, mas implica uma profunda mudança cultural e na reestruturação dos métodos de trabalho, exigindo capacitação contínua e uma gestão sensível às necessidades humanas para preservar um ambiente organizacional saudável (Araújo, 2024).

1505

Em síntese, a integração dos 18 trabalhos revisados demonstra que a implementação de ferramentas digitais no setor público – quando acompanhada de investimentos em infraestrutura, treinamento e políticas de humanização – pode promover ganhos significativos na participação, autonomia e eficiência dos processos. Contudo, os desafios decorrentes da intensificação das tecnologias, ilustrados por dados quantitativos e qualitativos ao longo dos anos (2014 a 2024), apontam para a necessidade de uma gestão de mudanças integrada e sensível, que seja capaz de mitigar os impactos negativos e garantir um clima organizacional equilibrado e inovador.

CONCLUSÃO

A partir da análise dos estudos, foi possível entender que a implementação de ferramentas digitais no Poder Judiciário, constitui uma transformação que vai muito além da

mera modernização dos processos operacionais. As evidências reunidas – que englobam percentuais elevados de satisfação com o teletrabalho (com avaliações positivas superiores a 89% em aspectos como produtividade, economia de tempo e qualidade de vida) – indicam que a digitalização pode efetivamente promover ganhos expressivos em termos de participação, autonomia, eficiência e consequentemente interferir positivamente no clima organizacional. Entretanto, esses avanços vêm acompanhados de desafios significativos, tais como a sobrecarga informacional, a dificuldade de delimitar as fronteiras entre o ambiente profissional e pessoal e a necessidade de adaptação dos colaboradores a novos paradigmas de trabalho.

O conjunto dos estudos, publicados entre 2014 e 2024, revela que a transformação digital se impõe como um elemento estratégico para o aprimoramento da gestão pública, uma vez que, desde as primeiras investigações, que apontaram a importância do investimento em tecnologia para o desempenho e a qualidade dos serviços, até os relatos mais recentes – que evidenciam a reestruturação cultural decorrente da implantação de sistemas como o Juízo 100% Digital e a consolidação do teletrabalho – percebe-se que o impacto dessas ferramentas não se restringe apenas à melhoria de indicadores operacionais. Pelo contrário, os resultados demonstram que a tecnologia pode ser um poderoso agente de mudança no clima organizacional, desde que sua implementação seja acompanhada por investimentos em infraestrutura, treinamento contínuo e políticas de humanização que valorizem o bem-estar dos servidores.

Em um cenário marcado pela aceleração dos processos de digitalização, impulsionados inclusive pelas exigências impostas pela pandemia, é imperativo reconhecer que a transformação digital no Tribunal Judiciário é, sobretudo, uma mudança de paradigma que demanda uma gestão integrada. A experiência dos tribunais, por exemplo, ilustra que a modernização digital pode aumentar a autonomia e a eficiência dos colaboradores, mas também impõe a necessidade de repensar estratégias de comunicação interna e de redistribuição de responsabilidades. Esse equilíbrio delicado ressalta que a tecnologia, por si só, não garante a construção de um ambiente organizacional saudável; ela deve estar inserida em uma cultura que estimule a inovação, a experimentação e, simultaneamente, a proteção dos limites individuais.

Assim, o presente estudo não apenas contribui para o avanço do debate sobre a transformação digital no setor público, mas também destaca a importância de uma abordagem que integre tecnologia, pessoas e processos, e sendo assim, para que os benefícios das

ferramentas digitais sejam plenamente realizados, é imprescindível que a implementação dessas tecnologias seja acompanhada de uma gestão de mudanças estratégica, capaz de reduzir os impactos negativos e de promover um clima organizacional equilibrado.

Dessa forma os resultados apontam para uma dualidade inerente à transformação digital: enquanto a adoção de sistemas informatizados pode ampliar a participação e otimizar processos, também impõe desafios que, se não forem gerenciados de maneira eficaz, podem comprometer a qualidade de vida e a satisfação dos servidores, interferindo assim, no clima organizacional. Dessa forma, o futuro dependerá, em grande medida, da capacidade dos gestores em articular investimentos tecnológicos com práticas de gestão humanizadas, capazes de transformar a digitalização em um vetor sustentável de desenvolvimento organizacional. Essa perspectiva convida à reflexão e ao contínuo aprofundamento das pesquisas, a fim de que novas estratégias possam ser desenvolvidas para enfrentar os desafios e maximizar os benefícios dessa revolução digital no judiciário.

REFERÊNCIAS

1. AGUILAR VIANA, AC. Transformação digital na administração pública: do governo eletrônico ao governo digital. *Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo*, Santa Fe, v. 8, n. 1, p. 115-136, 2021.
2. ALVES, M. Reflexões sobre a comunicação organizacional em órgãos públicos. *Comunicação com Líderes e Empregados*. In: CARRAMENHA, B. (Org.) *Comunicação com Líderes e Empregados – Pós-Graduação em Comunicação Corporativa e Relações Públicas*. Faculdade Cásper Líbero. 2, 2017
3. ALVES, RP; GUIMARÃES, MGV. Teletrabalho versus qualidade de vida: uma abordagem sobre as experiências vividas por servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas. *UFAM Business Review - UFAMBR*, v. 2, n. 3, p. 58-78, 2020.
4. ARAÚJO, JR. Juízo 100% Digital: a visão de juízes e advogados sobre o atendimento por canais remotos. *Themis: Revista da Esmec*, v. 22, n. 1, p. 253-279, 2024.
5. AMB. Associação dos Magistrados Brasileiros; Centro De Pesquisas Judiciais. *Pesquisa Teletrabalho CPJ: pesquisa realizada durante o Congresso Brasileiro de Magistrados*. Maio de 2022.
6. BARCELOS, M. Como as ferramentas digitais criam um ambiente de trabalho colaborativo. *Sispro*. 2023.
7. BOCHENEK, AC; PEREIRA, JL. Corrupção sistêmica no Brasil: Enfrentamento e dificuldades. *Revista Jurídica da FANAP*, v. 5, n. 1, 2018.

8. BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Programa Justiça 4.0: balanço do 1º ano. Brasília, DF: CNJ, 2022. PDF.
9. BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Pesquisa de Clima Organizacional e Satisfação 2017, 2019, 2021. Publicações do STJ – Secretaria de Gestão de Pessoas.
10. CARNEIRO, DK. O. Desvelando ecossistemas de inovação no setor público: um estudo Brasil-Espanha. 177 f. Tese de Doutorado em Administração — Universidade de Brasília, Brasília. 2021.
11. CAVALCANTE, P. et al. Inovação no setor público: teoria, casos e tendências no Brasil. Brasília, ENAP. 2017.
12. CILLI, MAL; RODRIGUES, W; PIZZIO, A. Qualidade de Vida no Trabalho: a Percepção dos Magistrados do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins. Revista Brasileira de Políticas Públicas, Brasília, v. 12, n. 2, 2022
13. CRISTÓVAM, JSS; SAIKALI, LB; SOUSA, TP. Governo Digital na Implementação de Serviços Públicos para a Concretização de Direitos Sociais no Brasil. Sequência (Florianópolis), n. 84, p. 209–242, jan. 2020.
14. DUARTE, MEB, et al. Como vai o clima no STJ? Relato de experiência com a realização da pesquisa de clima organizacional e satisfação. In: Encontro Nacional De Juízes (ENAJUS), 2018, Brasília. Anais de congresso. Brasília: EnAjus, 2018.
15. FERNANDES, LC; FERREIRA, MC. Qualidade de vida no trabalho e risco de adoecimento: estudo no poder judiciário brasileiro. Psicologia USP, Brasília, v. 26, n. 2, p. 296-306, 2015.
16. GIL, AC. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, Atlas. 2020.
17. GOMES, AO. Estudos sobre desempenho da justiça estadual de primeira instância no Brasil. 2014. 105 f. Tese (Doutorado em Administração) —Universidade de Brasília, Brasília, 2014.
18. IGREJA, RL; RAMPIN, T. O exercício da jurisdição e a utilização de novas tecnologias de informação e de comunicação. Brasília, DF: AMB, 2022.
19. LIMA, RF et al. Teletrabalho na pandemia do COVID-19: a experiência dos servidores do Tribunal de Justiça de Goiás. Direitos Democráticos & Estado Moderno, v. 1, n. 10, p. 117-137, Jan./Abr. 2024.
20. LOPES, ARA, et al. Avaliação da pesquisa de clima no Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região (RO e AC): relatório técnico. Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região, 2023.
21. MAGNUS, T. Os verdadeiros pilares da transformação digital. Transformação digital. 2017.

22. MARCHEGANI, L. *Digital Transformation and Knowledge Management* (1st ed.). Routledge. 2021.
23. MARQUES FILHO, L.B; CABRAL, FG. Políticas judiciárias e insuficiência de accountability: processo eletrônico x taxa de congestionamento na justiça do trabalho. *Sequência* (Florianópolis), v. 42, n. 89, 2021.
24. MENDES, KABP; WANDER, AE. Telework before and during the COVID-19 pandemic: an evaluation of the perception of the public servants of the Court of Justice of the State of Goiás. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 12, 2022.
25. NEVES, LCC. Vista do Pandemia da Covid-19 e trabalho remoto na Justiça do Trabalho em Goiás em 2020. *Revista do TRT da 18ª Região, Edição 2022-2023*.
26. PACHECO, R.; SANTOS, N.; WAHRHAFTIG, R. Transformação digital na Educação Superior: modos e impactos na universidade. *Revista Nupem*, 12(27), 94-128, 2020.
27. PESSOA, JS; ASENSI, F; CHAVES, R; SILVA MATOSINHOS, I. Pesquisa empírica sobre qualidade de vida no trabalho de magistrados da Justiça Trabalhista. *Revista de Estudos Empíricos em Direito*, v. 9, p. 1-31, 2022.
28. PIZZINATO, A et al. Significados do trabalho e qualidade de vida percebida em trabalhadores do judiciário. *Gerais, Rev. Interinst. Psicol., Juiz de fora*, v. 7, n. 2, p. 188-198, dez. 2014.
29. PULGARIN-MOLINA, SA; GUERRERO, NA. Innovation and competitiveness: organizational culture and business model. *Dimensión Empresarial*, 15(2), 15-25, 2017.
30. REZENDE, DA. Digital city projects: information and public services offered by Chicago (USA) and Curitiba (Brazil). In: *Information Resources Management Association. Open Government: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. Hershey: IGI Global, 2020.
31. REZENDE, DA; RIBEIRO, SS. Análise das estratégias, informações, serviços públicos municipais e tecnologias da informação e suas relações com projetos de cidade digital estratégica nas capitais da região centro-oeste do Brasil. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 14(3), 2018.
32. ROGERS, DL. *Transformação digital: Repensando o seu negócio para a era digital*. 2. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2017. v. 5.
33. SANTOS, AM. A qualidade de vida dos trabalhadores no serviço público. *Revista Mbote*, 1(2), 100-124, 2020.
34. SANTOS, AV; FONSECA, PG. Transformação digital no serviço público brasileiro: uma revisão sistemática de literatura. *Revista Formadores*, v. 15, n. 1, 16 maio de 2022.
35. SANTOS, BP. et al. Industry 4.0: challenges and opportunities. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 4(1), 111-124, 2018.

36. SANTOS, RV; TERRA, RA. Governança de Tecnologia da Informação em Hospitais melhorando os resultados estratégicos. *Journal of Health Informatics*, 10(2), 2018.
37. SENNA, DA; RIBEIRO, JS. A gestão do conhecimento na transformação digital para a Indústria 4.0: tecnologias digitais e suas aplicações em setores econômicos. *Exacta, Belo Horizonte*, 21(1), 2023.
38. SOARES, LB. Percepção da mudança organizacional: um estudo na comarca de Goiânia do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA), Goiânia, 2021.