

O PROCESSO DE DIGITALIZAÇÃO PROCESSUAL NA PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DO PODER JUDICIÁRIO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE GOIÁS

THE PROCEDURAL DIGITALIZATION PROCESS AS PERCEIVED BY JUDICIARY
PROFESSIONALS AT THE COURT OF JUSTICE OF GOIÁS

EL PROCESO DE DIGITALIZACIÓN PROCESAL EN LA PERCEPCIÓN DE LOS
PROFESIONALES DEL PODER JUDICIAL DEL TRIBUNAL DE JUSTICIA DE GOIÁS

Maria Virginia Santana Crispim Ferreira¹

RESUMO: A transformação digital no setor público tem redefinido práticas administrativas e organizacionais, especialmente no âmbito do Poder Judiciário, no qual a digitalização processual passou a ser adotada como estratégia de modernização institucional. Nesse contexto, destacou-se o papel das lideranças na condução das mudanças organizacionais, culturais e tecnológicas associadas à incorporação dos sistemas eletrônicos na gestão judiciária. Este artigo teve como objetivo analisar a percepção dos profissionais do Poder Judiciário do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás acerca do processo de digitalização processual, considerando sua relação com a eficiência administrativa, a sustentabilidade institucional e as práticas de gestão. A pesquisa caracterizou-se como de natureza aplicada, com abordagem quantitativa e objetivos descritivos, utilizando questionário estruturado aplicado a 150 profissionais do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, incluindo magistrados, servidores efetivos e ocupantes de cargos comissionados. A investigação adotou amostragem censitária. Os resultados indicaram que a digitalização processual foi percebida como avanço relevante para a modernização administrativa, contribuindo para maior organização do trabalho, redução do uso de papel, diminuição de custos administrativos e racionalização do espaço físico destinado ao armazenamento de autos. Verificou-se também que a digitalização favoreceu práticas institucionais associadas à sustentabilidade e à eficiência administrativa. Contudo, foram identificados desafios relacionados à capacitação dos profissionais, à ocorrência de falhas técnicas nos sistemas e à necessidade de maior integração entre plataformas eletrônicas. Constatou-se ainda que a consolidação da digitalização processual esteve associada à atuação das lideranças na condução da mudança organizacional, no apoio às equipes e no acompanhamento das rotinas institucionais. Concluiu-se que a digitalização processual representou estratégia relevante de modernização do Judiciário goiano, cujos resultados dependeram da articulação entre tecnologia, gestão, capacitação profissional e liderança institucional.

Palavras-chave: Digitalização processual. Gestão pública. Eficiência administrativa. Liderança. transformação digital.

¹Doutoranda em Administração de Empresas, Facultad Interamericana de Ciencias Sociales – FICS.

ABSTRACT: Digital transformation in the public sector has redefined administrative and organizational practices, particularly within the judiciary, where procedural digitalization was adopted as a strategy for institutional modernization. In this context, the role of leadership in guiding organizational, cultural, and technological changes associated with the adoption of electronic systems in judicial management became prominent. This article aimed to analyze the perception of professionals from the Judiciary of the Court of Justice of the State of Goiás regarding the procedural digitalization process, considering its relationship with administrative efficiency, institutional sustainability, and management practices. The research was characterized as applied in nature, with a quantitative approach and descriptive objectives, using a structured questionnaire administered to 150 professionals from the Court of Justice of the State of Goiás, including judges, permanent civil servants, and commissioned employees. A census sampling approach was adopted. The results indicated that procedural digitalization was perceived as a relevant advancement for administrative modernization, contributing to improved work organization, reduction in paper usage, lower administrative costs, and rationalization of physical space required for case file storage. It was also observed that digitalization fostered institutional practices associated with sustainability and administrative efficiency. However, challenges were identified, particularly related to professional training, technical failures in electronic systems, and the need for greater integration between digital platforms. The findings also showed that the consolidation of procedural digitalization was associated with the role of leadership in managing organizational change, supporting teams, and monitoring institutional routines. It was concluded that procedural digitalization represented a significant strategy for the modernization of the Judiciary in Goiás, whose outcomes depended on the articulation between technology, management, professional training, and institutional leadership.

Keywords: procedural digitalization. Public management. Administrative Efficiency leadership. Digital transformation.

RESUMEN: La transformación digital en el sector público ha redefinido prácticas administrativas y organizacionales, especialmente en el ámbito del Poder Judicial, donde la digitalización procesal fue adoptada como estrategia de modernización institucional. En este contexto, se destacó el papel de los liderazgos en la conducción de los cambios organizacionales, culturales y tecnológicos asociados a la incorporación de sistemas electrónicos en la gestión judicial. Este artículo tuvo como objetivo analizar la percepción de los profesionales del Poder Judicial del Tribunal de Justicia del Estado de Goiás acerca del proceso de digitalización procesal, considerando su relación con la eficiencia administrativa, la sostenibilidad institucional y las prácticas de gestión. La investigación se caracterizó como de naturaleza aplicada, con enfoque cuantitativo y objetivos descriptivos, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado a 150 profesionales del Tribunal de Justicia del Estado de Goiás, incluyendo magistrados, servidores efectivos y ocupantes de cargos comisionados. Se adoptó muestreo censal. Los resultados indicaron que la digitalización procesal fue percibida como un avance relevante para la modernización administrativa, contribuyendo a una mayor organización del trabajo, reducción del uso de papel, disminución de costos administrativos y racionalización del espacio físico destinado al almacenamiento de expedientes. Asimismo, se verificó que la digitalización favoreció prácticas institucionales asociadas a la sostenibilidad y a la eficiencia administrativa. Sin embargo, se identificaron desafíos relacionados con la capacitación de los profesionales, la ocurrencia de fallas técnicas en los sistemas y la necesidad de mayor integración entre plataformas electrónicas. También se constató que la consolidación

de la digitalización procesal estuvo asociada a la actuación de los liderazgos en la conducción del cambio organizacional. Se concluyó que la digitalización procesal representó una estrategia relevante de modernización del Poder Judicial de Goiás, cuyos resultados dependieron de la articulación entre tecnología, gestión, capacitación profesional y liderazgo institucional.

Palabras clave: Digitalización procesal. gestión pública. Eficiencia administrativa. Liderazgo. Transformación digital.

INTRODUÇÃO

A gestão contemporânea, impondo às organizações públicas a necessidade de revisão profunda de suas estruturas, práticas e modelos de funcionamento. No âmbito do Poder Judiciário brasileiro, esse processo ganhou expressão concreta por meio da digitalização processual, adotada como estratégia de modernização institucional orientada à ampliação da eficiência administrativa, à racionalização de recursos e ao fortalecimento da transparência pública (CNJ, 2024; Susskind, 2023). A transição do processo físico para o eletrônico representa uma das transformações mais profundas já vivenciadas pelo sistema de justiça, reconfigurando não apenas o suporte documental, mas a própria arquitetura cognitiva e organizacional da prestação jurisdicional.

No contexto do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), a incorporação de sistemas eletrônicos de tramitação processual inseriu-se em um movimento mais amplo de modernização do sistema de justiça nacional, alinhado às diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça. Esse processo está sustentado por um conjunto normativo expressivo, que inclui, entre outros instrumentos, as Resoluções CNJ nº 335/2020, que institui a Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ-Br), e nº 345/2020, que dispõe sobre o Juízo 100% Digital, além das orientações da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação (CNJ, 2020). A digitalização processual ultrapassa a simples substituição do suporte físico pelo eletrônico, configurando-se como um processo complexo de reorganização administrativa que impacta rotinas de trabalho, mecanismos de controle, gestão da informação e a própria prestação jurisdicional (Vial, 2023; Verhoef et al., 2023).

Sob a perspectiva da Administração e dos Estudos Organizacionais, a digitalização processual pode ser compreendida como um fenômeno que redefine práticas de gestão, estruturas hierárquicas e dinâmicas institucionais nas organizações públicas. A passagem da "razão documental" — na qual a existência jurídica do processo dependia de sua materialidade física — para a "razão algorítmica" implica uma ruptura paradigmática que exige das

instituições judiciárias a capacidade de equilibrar tradição normativa e inovação tecnológica. Esse processo não ocorre de forma automática, mas depende da atuação das lideranças na condução das mudanças, da capacitação contínua dos profissionais e do desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada à inovação (Warner; Wäger, 2024; Van der Voet; Kuipers, 2024).

Questões relacionadas à adaptação organizacional, à capacitação dos servidores, à integração entre sistemas, à padronização de procedimentos e à gestão da mudança institucional evidenciam o papel estratégico das lideranças na condução do processo de digitalização. A resistência cultural, a necessidade de redefinição de competências e a reorganização das estruturas internas exigem habilidades gerenciais voltadas à coordenação, à comunicação e ao engajamento das equipes. Tal processo demanda, de forma central, atuação estratégica das lideranças institucionais, responsáveis por conduzir mudanças, mitigar resistências e alinhar equipes aos novos modelos operacionais (Denis; Langley; Séguin, 2023; Bondarouk; Brenner, 2023).

Diante desse cenário, a presente investigação tem como problema central a seguinte questão: qual a percepção dos profissionais do Poder Judiciário do Tribunal de Justiça de Goiás sobre o processo de digitalização processual? O objetivo geral consiste em analisar essa percepção, considerando os desafios enfrentados pelas lideranças na condução da transformação institucional e os impactos identificados em termos de eficiência administrativa, sustentabilidade institucional e práticas de gestão. Como objetivos específicos, buscou-se: mapear a influência da atuação das lideranças na eficiência no trâmite das demandas judiciais; comparar os impactos econômicos decorrentes da substituição do processo físico pelo digital; avaliar a contribuição da digitalização para a sustentabilidade na gestão administrativa; e identificar os desafios organizacionais, culturais e gerenciais que influenciam a efetividade da digitalização processual no TJGO.

A relevância desta pesquisa decorre da importância social e institucional da transformação digital para o acesso à justiça, a sustentabilidade administrativa e a transparência pública. O estudo pretende contribuir para o debate sobre governança digital no Judiciário e para o aprimoramento das práticas gerenciais em contextos de transformação digital no setor público, oferecendo subsídios para gestores, formuladores de políticas públicas e demais tribunais em fase de consolidação de seus sistemas eletrônicos.

O diferencial do estudo está na abordagem quantitativa orientada por indicadores objetivos de percepção, articulada à análise da atuação das lideranças na condução do processo de mudança. Ao mensurar empiricamente os impactos da digitalização a partir da perspectiva de profissionais que vivenciaram diretamente a transição do modelo físico para o eletrônico, a pesquisa amplia a compreensão do fenômeno organizacional e fornece dados concretos que podem subsidiar a formulação de políticas públicas e estratégias gerenciais no âmbito do Poder Judiciário. A pertinência do tema para o campo da Administração de Empresas justifica-se pelo seu caráter interdisciplinar, integrando dimensões tecnológicas, organizacionais e estratégicas que ultrapassam o campo jurídico e inserem-se no debate sobre governança, gestão da mudança e desenvolvimento de competências em contextos de transformação digital no setor público.

MÉTODOS

A pesquisa caracterizou-se como de natureza aplicada, visando à geração de conhecimentos orientados à solução de problemas concretos no contexto organizacional do Poder Judiciário do Estado de Goiás. Segundo Gil (2019), a pesquisa aplicada tem como finalidade a produção de conhecimentos com aplicação prática imediata, visando à resolução de problemas específicos. Vergara (2020) afirma que pesquisas dessa natureza são orientadas para a ação, sendo especialmente relevantes no campo da Administração Pública e da gestão organizacional.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa adotou a abordagem quantitativa, com suporte descritivo-analítico. Essa abordagem permitiu a mensuração objetiva das percepções dos respondentes acerca dos impactos da digitalização processual, possibilitando a análise de padrões, tendências e frequências. Segundo Creswell (2021), a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo uso de instrumentos estruturados e pela análise estatística dos dados, sendo adequada quando se busca testar hipóteses e identificar relações entre variáveis. Lakatos e Marconi (2021) complementam que a abordagem quantitativa favorece a generalização dos resultados, desde que a amostra seja representativa do universo pesquisado.

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi classificada como descritiva, pois buscou descrever e analisar os fenômenos relacionados à digitalização processual no Judiciário do Estado de Goiás, identificando seus impactos sobre a eficiência administrativa, a sustentabilidade institucional e as práticas de gestão inovadora. Para Gil (2019), a pesquisa descritiva tem como

finalidade a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis sem interferir na realidade observada.

O público-alvo da pesquisa foi composto por servidores e profissionais que atuaram diretamente na tramitação e gestão de processos digitais no Poder Judiciário do Estado de Goiás. A investigação adotou amostragem censitária, uma vez que o instrumento foi aplicado à totalidade dos participantes definidos para o estudo, totalizando 150 profissionais, incluindo magistrados (34%), servidores efetivos (47,3%) e ocupantes de cargos comissionados (18,7%). A predominância de servidores efetivos e magistrados confere maior consistência às análises, considerando a vivência cotidiana desses grupos com o processo eletrônico.

A hipótese que orientou a pesquisa consistiu na suposição de que a percepção dos profissionais do Poder Judiciário do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás sobre o processo de digitalização processual esteve associada aos resultados observados em termos de eficiência processual (V_1), sustentabilidade institucional (V_2) e práticas de gestão inovadora (V_3). As variáveis foram operacionalizadas a partir de indicadores mensuráveis construídos com base na literatura: para V_1 , os indicadores abrangeram celeridade (redução do tempo de tramitação), organização (melhoria na organização do trabalho) e retrabalho (diminuição de atividades repetitivas); para V_2 , os indicadores envolveram resiliência organizacional, governança e integridade digital e legitimidade e valor público; para V_3 , foram contemplados inovação processual, cultura de aprendizado e experimentação, e liderança transformacional digital.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário estruturado, composto por 22 questões objetivas com alternativas de resposta previamente definidas, aplicado de forma presencial e por meio da plataforma Google Forms. Os dados foram tabulados e analisados de forma descritiva, com apuração de frequências absolutas e relativas para cada questão. Segundo Creswell (2021), a análise descritiva é adequada para pesquisas quantitativas cujo objetivo é identificar padrões e tendências. Lakatos e Marconi (2021) ressaltam que a utilização de ferramentas digitais de tabulação contribui para a confiabilidade e transparência do processo analítico.

O questionário foi organizado em dois blocos principais. O primeiro bloco contemplou questões relacionadas ao perfil dos respondentes e à sua experiência com o processo eletrônico, incluindo vínculo funcional, tempo de atuação no Judiciário, experiência com o processo físico e nível de adaptação ao processo eletrônico. O segundo bloco contemplou questões temáticas organizadas em torno das três variáveis centrais da pesquisa: eficiência processual (V_1),

sustentabilidade institucional (V₂) e práticas de gestão inovadora (V₃). As questões de V₁ abordaram percepções sobre capacitação, facilidade de uso dos sistemas, impacto no tempo de tramitação, organização do trabalho e retrabalho. As questões de V₂ trataram da redução do uso de papel, dos impactos nos custos administrativos, da necessidade de espaço físico, da contribuição para práticas sustentáveis e dos benefícios ambientais. As questões de V₃ investigaram a existência de falhas técnicas, os desafios de adaptação, a necessidade de integração entre sistemas, o potencial de amadurecimento da digitalização e o papel das lideranças.

A pesquisa foi realizada em unidades administrativas de primeiro grau de jurisdição do Poder Judiciário, localizadas no Estado de Goiás, observando os princípios éticos pertinentes à pesquisa com seres humanos. Os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, a voluntariedade da participação e o sigilo das respostas, tendo assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O projeto obteve aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Superior Interamericano de Ciências Sociais. Em razão das exigências éticas, não foram identificadas as unidades específicas pesquisadas, preservando-se o anonimato institucional e dos participantes, em conformidade com as normas de proteção de dados estabelecidas pelo CNJ (Resolução nº 363/2021) e pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

7

A validade interna da pesquisa foi assegurada pela coerência entre problema, objetivos, hipótese, variáveis, instrumento e procedimentos de análise. A confiabilidade dos dados foi fortalecida pelo caráter censitário da investigação, que eliminou os riscos de vieses de amostragem, e pela utilização de um instrumento padronizado com alternativas de resposta previamente definidas, reduzindo a ambiguidade na interpretação das questões. A validade externa é limitada pelo escopo do estudo — um único tribunal estadual —, o que implica cautela na generalização dos resultados para outros contextos judiciais, ainda que os padrões identificados possam oferecer referências analíticas úteis para investigações comparativas futuras.

RESULTADOS

Os resultados são apresentados a seguir, organizados de acordo com as três variáveis centrais da pesquisa: eficiência processual (V₁), sustentabilidade institucional (V₂) e práticas de gestão inovadora (V₃), incluindo o papel das lideranças.

4.1 Perfil dos respondentes

O perfil dos 150 respondentes evidenciou que 47,3% são servidores efetivos, 34% são magistrados e 18,7% são ocupantes de cargos comissionados. Em relação ao tempo de atuação com o processo eletrônico, 79,3% dos respondentes possuem mais de 6 anos de experiência e 20% têm entre 4 e 6 anos, com apenas percentuais residuais de profissionais com menos de 3 anos de atuação nesse modelo. Esse dado é relevante, pois indica que a amostra é composta majoritariamente por profissionais com ampla experiência no uso dos sistemas eletrônicos, o que fortalece a confiabilidade das percepções apresentadas ao longo da pesquisa (Verhoef et al., 2023).

Verificou-se que 98,7% dos respondentes afirmaram ter trabalhado na época do processo físico, o que indica que praticamente a totalidade dos participantes vivenciou a transição do modelo físico para o digital no âmbito do Poder Judiciário. Profissionais que experienciaram ambos os modelos tendem a apresentar avaliações mais fundamentadas acerca das mudanças promovidas pela digitalização processual, pois detêm conhecimento comparativo entre os dois sistemas de tramitação. A memória institucional dessas experiências possibilita avaliações mais consistentes sobre ganhos, limitações e efeitos não intencionais da inovação, como destacam estudos recentes sobre mudança organizacional e transformação digital (Verhoef et al., 2023; Kraus et al., 2024). Adicionalmente, 99,3% dos respondentes afirmaram sentir-se adaptados ao uso do processo eletrônico, evidenciando que a mudança tecnológica superou a fase inicial de resistência, consolidando-se como prática organizacional cotidiana. Esse dado confirma que, ao longo do tempo, o processo eletrônico foi incorporado às rotinas de trabalho, reduzindo barreiras operacionais e ampliando a segurança no uso das ferramentas digitais.

4.2 Eficiência processual (V₁)

No que se refere à eficiência processual, os resultados demonstraram percepção majoritariamente positiva sobre os impactos da digitalização. Em relação ao impacto no tempo de tramitação, 65,3% dos respondentes identificaram redução, porém de maneira limitada, enquanto 34,7% indicaram redução significativa. Esse resultado indica que, embora a digitalização tenha contribuído para maior celeridade, os ganhos percebidos não são plenamente homogêneos, sugerindo que fatores organizacionais, estruturais e procedimentais ainda influenciam a duração dos processos. A heterogeneidade dos resultados pode ser explicada pela diversidade de unidades jurisdicionais pesquisadas, uma vez que comarcas com

maior volume processual tendem a experimentar impactos distintos daquelas com acervo mais reduzido. Esse achado reforça a compreensão de que os ganhos da digitalização dependem não apenas da tecnologia adotada, mas da forma como os processos de trabalho são redesenhados e gerenciados em cada unidade (Vial, 2023; Warner; Wäger, 2024).

A organização do trabalho foi percebida de forma significativamente mais positiva pela maioria dos profissionais após a implementação do processo eletrônico, que relataram melhora no acesso às informações, na distribuição de tarefas e na gestão das rotinas administrativas. A digitalização eliminou etapas burocráticas associadas ao manuseio físico dos autos — como o transporte entre cartórios, o aguardo por juntadas manuais e a busca presencial de documentos —, substituindo-as por fluxos eletrônicos mais ágeis e rastreáveis. A facilidade de utilização do sistema eletrônico do TJGO também foi avaliada de forma majoritariamente positiva: 80,7% dos respondentes consideraram o sistema de fácil utilização, enquanto 18,7% avaliaram a facilidade apenas de forma parcial e uma parcela mínima indicou dificuldade na utilização da plataforma.

Quanto ao retrabalho, 80,7% dos respondentes identificaram redução após a digitalização, enquanto 18% afirmaram que o retrabalho permaneceu igual e percentuais residuais indicaram redução apenas parcial. Esse resultado evidencia que a digitalização favoreceu a racionalização das rotinas administrativas e a melhoria da eficiência operacional. A automatização de fluxos e a centralização das informações em sistemas digitais reduzem a duplicidade de tarefas e os erros operacionais típicos do processo em papel. Contudo, a parcela de respondentes que identificou manutenção ou aumento do retrabalho merece atenção: esse resultado pode refletir as dificuldades de integração entre sistemas e a necessidade de digitação ou reprocessamento de informações em plataformas não integradas, conforme também identificado na análise das falhas técnicas e da necessidade de aprimoramento da interoperabilidade.

No que se refere à capacitação para utilização dos sistemas digitais, os dados revelaram que 64% dos respondentes afirmaram ter recebido capacitação apenas de forma parcial, enquanto 36% declararam ter recebido capacitação adequada. Esse resultado evidencia uma fragilidade estrutural no processo de implementação da digitalização no TJGO: embora a maioria dos profissionais esteja adaptada ao uso operacional do processo eletrônico, a capacitação formal não acompanhou de maneira integral o ritmo da digitalização. A predominância da percepção de capacitação parcial demonstra que a adaptação ao processo

eletrônico ocorreu, em grande medida, por meio da prática cotidiana e da aprendizagem informal entre pares, e não exclusivamente por ações estruturadas de treinamento institucional. Esse cenário reforça a importância de programas sistemáticos de desenvolvimento de competências digitais para consolidar os ganhos da transformação tecnológica (Bondarouk; Brenner, 2023; OECD, 2023).

4.3 Sustentabilidade institucional (V₂)

Os resultados vinculados à variável de sustentabilidade institucional indicaram percepção amplamente favorável quanto aos impactos ambientais e econômicos da digitalização. A redução do uso de papel foi identificada como significativa por 96,7% dos respondentes — o resultado com maior consenso em toda a pesquisa —, constituindo-se como o benefício mais evidente e amplamente reconhecido da digitalização processual. Esse dado evidencia mudança estrutural nas rotinas administrativas e processuais do Poder Judiciário: a eliminação de resmas de papel consumidas no processo físico, dos cartuchos de tinta, das encadernações e das impressoras institucionais representa não apenas uma redução de custos, mas uma reconfiguração completa da lógica material de produção do trabalho judiciário. Esse resultado confirma a digitalização como instrumento efetivo de racionalização de recursos materiais e responsabilidade ambiental institucional (CNJ, 2021; Castells, 2024).

10

A percepção sobre a redução de custos administrativos também foi majoritariamente positiva: 78,7% dos respondentes reconheceram redução significativa nos custos operacionais após a digitalização, associada especialmente à diminuição do consumo de insumos físicos, ao menor custo com armazenamento e à redução da logística de processos. Outros 19,3% indicaram redução de forma parcial, enquanto percentuais residuais apontaram manutenção ou aumento dos custos. A racionalização dos custos associada à digitalização está alinhada às perspectivas de Porter e de outros estudiosos da gestão estratégica, que sustentam que a inovação organizacional deve gerar ganhos concretos de eficiência e racionalidade no uso dos recursos, especialmente quando orientada à reconfiguração da cadeia de valor e à eliminação de ineficiências estruturais.

A necessidade de espaço físico para armazenamento de autos foi percebida como reduzida de forma significativa por 80% dos respondentes, enquanto 18,7% indicaram redução limitada. Esses resultados demonstram que a digitalização promoveu alterações estruturais relevantes na gestão do acervo processual, reduzindo a dependência de arquivos físicos,

depósitos e espaços destinados à guarda de processos. A eliminação dos volumosos depósitos de autos físicos — que chegavam a ocupar andares inteiros nas sedes dos tribunais — representa um impacto concreto na gestão patrimonial das unidades judiciárias, com reflexos positivos em custos de aluguel, manutenção e operação das instalações.

Quanto à contribuição da digitalização para práticas sustentáveis, 80,7% dos respondentes consideraram que a digitalização contribui de forma significativa para práticas sustentáveis no âmbito do TJGO, enquanto 19,3% avaliaram essa contribuição como limitada. Os benefícios ambientais decorrentes da redução de insumos físicos foram reconhecidos como claros por 81,3% dos respondentes, e apenas 18,7% os avaliaram como limitados. Esses dados indicam consenso significativo quanto aos efeitos positivos da digitalização processual sob a ótica ambiental, evidenciando que a transformação digital ultrapassa os limites da eficiência administrativa e alcança dimensões ambientais e sociais relevantes. Esse resultado está alinhado às políticas de sustentabilidade do CNJ (Resolução nº 400/2021) e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, especialmente no que se refere ao consumo responsável de recursos e à adoção de práticas institucionais mais sustentáveis.

4.4 Desafios e práticas de gestão inovadora (V3)

No que se refere aos desafios identificados, a totalidade dos respondentes reconheceu a existência de falhas técnicas nos sistemas eletrônicos que impactam o trabalho, ainda que em diferentes níveis de intensidade. Observou-se que 66% afirmaram que as falhas ocorrem de forma pontual, enquanto 34% indicaram que tais falhas ocorrem com frequência. A universalidade desse reconhecimento — 100% dos respondentes —, ainda que em graus variados, é um indicador robusto de que as limitações técnicas das plataformas constituem um desafio real e pervasivo no cotidiano do TJGO. Instabilidades nos sistemas, lentidão nas plataformas em horários de pico, interrupções de serviço e incompatibilidades entre módulos são tipos de falhas que afetam diretamente a produtividade, gerando atrasos nos prazos processuais e frustração entre os profissionais que dependem da continuidade operacional dos sistemas para exercer suas funções.

A adaptação de servidores e magistrados ao processo eletrônico representou um desafio para a totalidade dos respondentes, ainda que em graus distintos. Observou-se que 65,3% afirmaram que a adaptação ocorreu de forma moderada, enquanto 34,7% indicaram que representou um grande desafio. A ausência de respostas indicando que a transição não

representou dificuldade relevante é significativa: ela demonstra que a mudança do modelo físico para o eletrônico exigiu, em alguma medida, esforços de ajustamento de todos os profissionais envolvidos. Esses resultados reforçam a compreensão de que processos de transformação tecnológica envolvem dimensões humanas e organizacionais que não se resolvem apenas com a disponibilização de novas ferramentas, mas demandam gestão ativa da mudança, comunicação efetiva e suporte institucional contínuo (Kotter, 1996; Bondarouk; Brenner, 2023).

A necessidade de melhoria na integração entre os sistemas eletrônicos foi amplamente reconhecida: 64,7% afirmaram que a integração precisa de pequenos ajustes, enquanto 34,7% indicaram que é necessária melhoria significativa. Apenas percentuais residuais apontaram que a integração já é adequada ou plenamente consolidada. A fragmentação entre sistemas é um dos desafios estruturais mais relevantes da digitalização judiciária no Brasil: a coexistência de plataformas como PJe, Projudi, e-SAJ e outros sistemas próprios de diferentes tribunais cria barreiras à interoperabilidade, gera retrabalho e dificulta o fluxo de informações entre instâncias. No âmbito do TJGO, a necessidade de aprimoramento da integração identificada pelos respondentes está alinhada ao diagnóstico do próprio CNJ, que reconhece a fragmentação tecnológica como um dos principais obstáculos à consolidação plena do processo eletrônico no sistema de justiça brasileiro (CNJ, 2024).

Em relação ao potencial de amadurecimento da digitalização, 63,3% dos respondentes afirmaram que ainda são necessários ajustes pontuais, enquanto 36% indicaram que há muito a evoluir. Esses dados revelam que, embora a digitalização seja reconhecida como avanço institucional relevante, persiste a percepção de que o processo ainda se encontra em fase de consolidação, demandando aperfeiçoamentos contínuos para alcançar maior eficiência, integração e efetividade organizacional. A percepção de que a digitalização ainda não atingiu seu pleno potencial está alinhada ao conceito de maturidade digital, segundo o qual a transformação efetiva das organizações por meio da tecnologia não se esgota na implantação dos sistemas, mas requer ciclos sucessivos de aprendizagem, avaliação e aprimoramento (Kraus et al., 2024; Nambisan et al., 2024).

4.5 O papel das lideranças

Os dados relacionados à liderança evidenciaram sua centralidade no processo de adaptação e consolidação da digitalização processual. Em relação à influência das lideranças na

adaptação de servidores e magistrados, 47,3% consideraram que a liderança foi determinante para a adaptação, enquanto 52% afirmaram que a atuação das lideranças contribuiu de forma moderada. As respostas negativas foram residuais, indicando que uma parcela mínima percebeu pouca ou nenhuma influência da liderança nesse processo. Esse resultado demonstra que, embora a adaptação à digitalização envolva fatores individuais e institucionais, a atuação das lideranças foi amplamente reconhecida como elemento central de apoio, orientação e facilitação da transição.

Quanto à contribuição da liderança da unidade para a capacitação e adaptação ao uso dos sistemas digitais, 47,3% dos respondentes afirmaram que a liderança contribuiu de forma significativa e 24% perceberam essa contribuição de forma limitada. Por outro lado, 28,7% indicaram que a liderança pouco contribuiu para sua capacitação e adaptação. Esse resultado revela que, embora grande parte dos respondentes reconheça o papel positivo da liderança, persiste um contingente significativo que identifica fragilidades nesse processo, sugerindo assimetrias na atuação gerencial entre as diferentes unidades do Tribunal. Esse achado sugere que fortalecer práticas de liderança orientadas para suporte contínuo, feedback estruturado e monitoramento de desempenho digital é essencial para reduzir assimetrias na adaptação tecnológica e consolidar a transformação digital no âmbito do Judiciário.

No que se refere à influência das lideranças na organização do trabalho após a digitalização, 52% dos respondentes afirmaram que as lideranças influenciaram de forma moderada, enquanto 47,3% indicaram influência significativa. As demais respostas foram residuais. Esse resultado demonstra que, no contexto pós-digitalização, a atuação das lideranças foi amplamente reconhecida como fator central para a reorganização das rotinas, a distribuição de tarefas e a adaptação dos fluxos de trabalho. Líderes efetivos não apenas supervisionam processos, mas atuam estrategicamente na integração de equipes, definição de prioridades e mitigação de resistências, garantindo que a inovação tecnológica seja incorporada de forma consistente e sustentável (Vial, 2023; Warner; Wäger, 2024).

A análise integrada dos três indicadores de liderança — influência na adaptação, contribuição para a capacitação e influência na organização do trabalho — revela um padrão consistente: a liderança foi reconhecida como elemento relevante pela grande maioria dos respondentes, ainda que com variações quanto à intensidade dessa influência. Esse padrão sugere que a cultura organizacional do TJGO atribui importância estratégica à liderança nos processos de mudança, mas que a qualidade e a consistência da atuação gerencial variam entre

as unidades, o que pode explicar os diferentes graus de consolidação da digitalização observados em diferentes contextos do Tribunal. Esse resultado está alinhado à perspectiva de Denis, Langley e Séguin (2023), que destacam que, em organizações pluralísticas, a liderança requer habilidades específicas de coordenação e construção de consenso entre atores com interesses e perspectivas distintos.

A análise integrada dos resultados evidencia que a digitalização processual no TJGO produziu impactos positivos mensuráveis em termos de eficiência, sustentabilidade e organização do trabalho, ao mesmo tempo que revela desafios que limitam a plena efetividade da transformação digital. A síntese dos dados confirma que a percepção majoritariamente positiva dos profissionais quanto aos benefícios da digitalização coexiste com o reconhecimento de fragilidades estruturais que precisam ser endereçadas para que o potencial da transformação digital seja plenamente explorado. Em particular, a persistência de dificuldades relacionadas à capacitação, à integração entre sistemas e às falhas técnicas evidencia que a digitalização processual no TJGO ainda se encontra em fase de consolidação, demandando investimentos contínuos em tecnologia, desenvolvimento humano e liderança estratégica (Kraus et al., 2024; Nambisan et al., 2024).

DISCUSSÃO

Transformação digital no setor público

A transformação digital no setor público representa um processo de reconfiguração estrutural que vai além da adoção de novas tecnologias, envolvendo a revisão de modelos organizacionais, práticas de gestão e formas de entrega de valor público. Verhoef et al. (2023) definem a transformação digital como um processo multidisciplinar que integra tecnologias digitais à estratégia, aos processos e à cultura organizacional, produzindo mudanças profundas no modo como as organizações criam e entregam valor. Para as organizações públicas, esse processo implica a transição de modelos burocráticos tradicionais para arranjos mais ágeis, orientados por dados e centrados no cidadão (Meijer; Torfing, 2024; Moore, 2024).

No contexto específico do Poder Judiciário brasileiro, a transformação digital ganhou impulso decisivo a partir de 2010, com a Lei nº 11.419/2006, que regulamentou a informatização do processo judicial, e se acelerou significativamente nos anos subsequentes, especialmente a partir das resoluções do Conselho Nacional de Justiça voltadas à implantação do Processo Judicial Eletrônico (PJe) e de outras plataformas de tramitação digital (CNJ, 2024). A pandemia

de Covid-19, a partir de 2020, catalisou esse processo ao exigir a adoção emergencial de recursos digitais para garantir a continuidade da prestação jurisdicional, ampliando o uso de videoconferências, petições eletrônicas e audiências virtuais (Contini; Cordero, 2024).

Vial (2023) aponta que a transformação digital nas organizações envolve três dimensões interdependentes: a dimensão tecnológica, relacionada à adoção de infraestruturas e plataformas digitais; a dimensão organizacional, concernente à reconfiguração de processos, estruturas e competências; e a dimensão estratégica, vinculada ao alinhamento entre tecnologia, objetivos institucionais e geração de valor. A efetividade da transformação depende da integração harmoniosa entre essas três dimensões, o que, no contexto do Judiciário, exige não apenas investimentos tecnológicos, mas também desenvolvimento de capital humano, revisão de fluxos processuais e liderança comprometida com a mudança.

Liderança e mudança organizacional

A liderança constitui elemento central para a condução de processos de transformação organizacional, especialmente em instituições públicas caracterizadas por culturas burocráticas consolidadas e resistência à mudança. Kotter (1996) desenvolveu um modelo de gestão da mudança em oito etapas que enfatiza a importância de criar senso de urgência, construir coalizão orientadora, desenvolver visão estratégica, comunicar a mudança, capacitar as equipes, celebrar conquistas de curto prazo e consolidar novos padrões na cultura organizacional. Esse modelo permanece referência central para compreender os desafios da liderança em contextos de transformação institucional e tem sido extensivamente aplicado na análise de processos de digitalização em organizações públicas ao redor do mundo.

Van der Voet e Kuipers (2024), em revisão sistemática sobre liderança e transformação digital em organizações públicas, identificaram que líderes efetivos nesse contexto desempenham papéis estratégicos e operacionais simultaneamente: promovem o engajamento das equipes, comunicam claramente os objetivos de mudança, oferecem suporte continuado aos profissionais em adaptação e atuam como mediadores entre as exigências tecnológicas e as necessidades humanas das organizações. Denis, Langley e Séguin (2023) acrescentam que, em organizações pluralísticas como o Judiciário, a liderança requer habilidades específicas de coordenação, negociação e construção de consenso entre atores com interesses e perspectivas distintos. A pluralidade de papéis e funções presentes no Judiciário — magistrados, servidores técnicos, gestores administrativos, advogados e cidadãos — exige que as lideranças

desenvolvam competências de diálogo e articulação que vão muito além do comando hierárquico tradicional.

Bondarouk e Brenner (2023) destacam que a gestão da transformação digital em organizações públicas envolve três desafios complementares: o desafio tecnológico, relacionado à implantação e manutenção de infraestruturas digitais confiáveis; o desafio humano, vinculado ao desenvolvimento de competências digitais e à gestão das resistências organizacionais; e o desafio de liderança, concernente à capacidade dos gestores de integrar tecnologia, pessoas e processos de forma estratégica e sustentável. A integração efetiva desses três desafios depende de lideranças que compreendam simultaneamente as dimensões técnicas e humanas da transformação digital e sejam capazes de articulá-las em torno de uma visão estratégica compartilhada. Nesse contexto, o desenvolvimento de lideranças digitais nas organizações públicas — líderes que combinam competência técnica, habilidades relacionais e visão estratégica — emerge como prioridade na agenda de modernização do setor público (OECD, 2023; Van der Voet; Kuipers, 2024).

Sustentabilidade institucional e eficiência administrativa

A digitalização processual contribui para a sustentabilidade institucional ao promover a racionalização do uso de recursos físicos, a redução de custos operacionais e a adoção de práticas administrativas mais alinhadas aos princípios de responsabilidade socioambiental. O Conselho Nacional de Justiça, por meio da Resolução nº 400/2021, que dispõe sobre a política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário, estabeleceu diretrizes para a integração de práticas sustentáveis à gestão judiciária, reconhecendo a digitalização como instrumento estratégico nesse sentido (CNJ, 2021). A redução do consumo de papel, a eliminação de espaços físicos para armazenamento de processos e a diminuição dos custos logísticos associados ao transporte e à reprodução de documentos são expressões concretas dessa dimensão sustentável da digitalização processual.

Warner e Wäger (2024) argumentam que a construção de capacidades dinâmicas para a transformação digital em organizações públicas envolve a articulação entre sensibilização para oportunidades tecnológicas, captura de valor por meio de inovação processual e transformação estrutural orientada à geração de valor público. Essa perspectiva destaca que os benefícios da digitalização não se limitam à dimensão operacional, mas alcançam impactos estratégicos de longo prazo relacionados à legitimidade, à confiança institucional e à sustentabilidade

organizacional. Nambisan et al. (2024) complementam que a transformação digital impulsiona o desempenho organizacional quando acompanhada de revisão dos processos de governança e de mecanismos de inovação institucional.

Marco normativo da digitalização processual no Brasil

A digitalização do processo judicial no Brasil possui um denso arcabouço normativo que evoluiu progressivamente ao longo das últimas duas décadas. A Lei nº 11.419/2006 regulamentou a informatização do processo judicial e estabeleceu as bases legais para a validade dos atos processuais praticados eletronicamente. Em 2010, o Conselho Nacional de Justiça instituiu o Processo Judicial Eletrônico (PJe) como sistema nacional de tramitação processual, unificando plataformas que até então eram fragmentadas entre os diferentes tribunais do país (CNJ, 2024). Esse instrumento normativo inaugural foi complementado, ao longo dos anos seguintes, por uma série de resoluções e atos normativos que progressivamente ampliaram o escopo da digitalização e definiram padrões técnicos e de governança para os sistemas eletrônicos do Judiciário.

O cenário normativo se intensificou a partir de 2020, com a publicação de uma série de resoluções pelo CNJ voltadas à aceleração da digitalização e à modernização do Judiciário. A Resolução nº 332/2020 estabeleceu diretrizes para a ética, transparência e governança na produção e uso de inteligência artificial no Poder Judiciário. A Resolução nº 335/2020 instituiu a Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br), com o objetivo de integrar os sistemas eletrônicos dos diferentes órgãos judiciais. A Resolução nº 345/2020 dispôs sobre o Juízo 100% Digital, e a Resolução nº 396/2021 instituiu a Estratégia Nacional de Segurança Cibernética do Poder Judiciário. Esse conjunto normativo expressa a centralidade da transformação digital na agenda estratégica do Judiciário brasileiro e define o contexto institucional no qual o TJGO desenvolve seu processo de digitalização (CNJ, 2020; CNJ, 2021).

No âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, a implementação da digitalização processual integra esse movimento mais amplo, com a adoção do sistema Projudi e, posteriormente, do PJe e de plataformas complementares. Esse processo implicou não apenas a substituição do suporte físico pelo eletrônico, mas a reconfiguração da arquitetura organizacional do tribunal, envolvendo mudanças nas estruturas de trabalho, nos mecanismos de controle e nos modelos de interação entre magistrados, servidores e partes. A adoção do Balcão Virtual (Ato Normativo nº 010/2021) exemplifica a extensão dessas transformações, ao

substituir o atendimento presencial por interações digitais via videoconferência e outros recursos eletrônicos, alterando profundamente a dinâmica de contato entre o Judiciário e os cidadãos. A compreensão desse contexto normativo e institucional é fundamental para situar adequadamente os resultados empíricos desta pesquisa e interpretar os desafios identificados pelos profissionais do TJGO.

4 RESULTADOS

Os resultados obtidos nesta pesquisa confirmam tendências identificadas na literatura contemporânea sobre transformação digital no setor público e oferecem evidências empíricas relevantes para a compreensão dos impactos da digitalização processual no contexto do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.

A percepção majoritariamente positiva dos profissionais quanto aos ganhos de eficiência processual está alinhada à perspectiva de Verhoef et al. (2023), que sustentam que a transformação digital pode gerar ganhos de desempenho organizacional quando articulada à gestão estratégica e à reconfiguração dos processos institucionais. A melhoria na organização do trabalho, a redução do tempo de tramitação e a diminuição do retrabalho confirmam que a digitalização produziu alterações substantivas nas rotinas administrativas do TJGO. Contudo, o fato de que 65,3% dos respondentes perceberam a redução do tempo de tramitação como limitada, e não significativa, reforça a perspectiva de Vial (2023) de que a simples digitalização de procedimentos preexistentes tende a gerar impactos marginais, sendo necessária a reconfiguração processual profunda para que a tecnologia efetivamente amplie a eficiência.

A percepção de redução significativa dos custos administrativos (78,7%) e do uso de papel (96,7%) dialoga com a abordagem sociotécnica de Orlikowski e Scott (2023), que destacam como a digitalização reestrutura fluxos organizacionais ao redefinir práticas, rotinas e mecanismos de coordenação. A desmaterialização dos autos processuais, percebida como significativa por 80% dos respondentes quanto à redução da necessidade de espaço físico, corrobora a perspectiva de Castells (2024), segundo a qual a virtualização de documentos e fluxos administrativos constitui característica da organização em rede, reduzindo a dependência de estruturas físicas e ampliando a centralidade da infraestrutura informacional. Esses resultados são convergentes com as metas de sustentabilidade estabelecidas pelo CNJ (2021) para o Poder Judiciário.

No que se refere à sustentabilidade, os resultados confirmam que a digitalização processual ultrapassa os limites da eficiência administrativa e alcança dimensões ambientais e sociais. A percepção de benefícios ambientais claros por 81,3% dos respondentes e de contribuição significativa para práticas sustentáveis por 80,7% dos participantes evidencia o potencial da transformação digital como instrumento de responsabilidade socioambiental das organizações públicas. Warner e Wäger (2024) reforçam que a construção de capacidades dinâmicas para a transformação digital nas organizações públicas envolve a geração de valor público sustentável, que transcende a dimensão operacional e alcança impactos estratégicos de longo prazo.

A identificação de desafios relevantes, especialmente no que se refere às falhas técnicas nos sistemas e à necessidade de maior integração entre plataformas, confirma a perspectiva de Kitchin (2023) e Meijer e Grimmelhuijsen (2024), que apontam que infraestruturas digitais exigem monitoramento contínuo, atualização tecnológica e governança informacional para garantir estabilidade e confiabilidade operacional. A fragmentação tecnológica identificada pelos respondentes corrobora Verhoef et al. (2023), que sustentam que ambientes digitais organizacionais dependem de interoperabilidade entre sistemas e integração informacional para garantir eficiência operacional, e que a fragmentação tecnológica tende a gerar retrabalho e limitar o potencial da transformação digital nas instituições públicas.

19

As dificuldades de adaptação dos profissionais ao processo eletrônico — com 100% dos respondentes reconhecendo algum nível de desafio na transição — estão alinhadas à perspectiva de Kotter (1996), que aponta que processos de mudança organizacional tendem a gerar dificuldades iniciais até que novos comportamentos sejam incorporados à cultura institucional. A predominância da percepção de capacitação parcial (64%) evidencia uma fragilidade estrutural no processo de implementação da digitalização no TJGO, reforçando a compreensão de Bondarouk e Brenner (2023) de que a gestão efetiva da transformação digital em organizações públicas depende de programas estruturados de desenvolvimento de competências, comunicação efetiva e envolvimento ativo da liderança.

A percepção de que a digitalização ainda não atingiu seu pleno potencial, reconhecida por 99,3% dos respondentes como processo ainda em amadurecimento, confirma a compreensão de Nambisan et al. (2024) e Kraus et al. (2024) de que a maturidade da transformação digital depende da capacidade organizacional de alinhar tecnologia, estratégia e competências institucionais de forma contínua e sistemática. Essa percepção está também alinhada às

diretrizes do Conselho Nacional de Justiça, que enfatizam a necessidade de aprimoramento contínuo dos sistemas eletrônicos para garantir maior eficiência, integração e qualidade na prestação jurisdicional (CNJ, 2024).

O papel central das lideranças, reconhecido por praticamente a totalidade dos respondentes — seja como influência determinante (47,3%) ou moderada (52%) na adaptação dos profissionais —, está em consonância com a literatura contemporânea sobre liderança em contextos de transformação digital. Van der Voet e Kuipers (2024) destacam que líderes efetivos promovem o engajamento das equipes, comunicam claramente os objetivos de mudança e atuam estrategicamente na integração de tecnologia, pessoas e processos. Denis, Langley e Séguin (2023) enfatizam a função essencial da liderança na coordenação das atividades e na integração das equipes em contextos institucionais complexos, como o Poder Judiciário.

A heterogeneidade observada na contribuição da liderança para a capacitação e adaptação dos profissionais — com 28,7% dos respondentes reconhecendo contribuição limitada — aponta para a existência de assimetrias na atuação gerencial entre as diferentes unidades do TJGO. Esse achado é consistente com a perspectiva da OECD (2023) sobre liderança no serviço público na era digital, que recomenda o fortalecimento de práticas de liderança orientadas para suporte contínuo, feedback estruturado e monitoramento de desempenho digital, especialmente em organizações de grande porte e complexidade estrutural.

De forma complementar, é relevante considerar que a digitalização processual no Judiciário não representa apenas uma mudança tecnológica ou operacional, mas uma transformação paradigmática na relação entre a instituição e os cidadãos. A prestação jurisdicional digitalizada reconfigura o acesso à justiça, ampliando a possibilidade de acompanhamento dos processos à distância, reduzindo barreiras geográficas e temporais e democratizando a informação processual. Contini e Cordero (2024) destacam que a justiça digital representa um novo paradigma de governança judicial, que exige das instituições a capacidade de integrar eficiência tecnológica com garantias de equidade, transparência e proteção dos direitos fundamentais.

Os resultados desta pesquisa também reforçam a importância de se compreender a digitalização processual como um processo dinâmico e não linear, sujeito a resistências, adaptações e reconfigurações ao longo do tempo. A percepção de que 99,3% dos respondentes se sentem adaptados ao processo eletrônico, combinada com a identificação de desafios

persistentes em termos de capacitação, integração de sistemas e liderança, sugere que a adaptação tecnológica e a transformação organizacional são processos distintos e não necessariamente sincrônicos. Uma organização pode ter seus profissionais adaptados ao uso operacional das ferramentas digitais sem que isso implique a plena transformação das práticas, culturas e estruturas organizacionais subjacentes, evidenciando a necessidade de uma abordagem mais abrangente e sistêmica da transformação digital no Judiciário (Vial, 2023; Kraus et al., 2024).

Outro aspecto relevante que emerge da análise diz respeito à dimensão epistemológica da mudança. A passagem do processo físico para o eletrônico no TJGO implicou, como evidenciado no referencial teórico, a transição de uma "razão documental" — na qual a existência jurídica dependia da materialidade do processo em papel — para uma "razão algorítmica", na qual a segurança jurídica é garantida por registros digitais, criptografia e rastreabilidade sistêmica. Essa mudança paradigmática afeta não apenas os procedimentos administrativos, mas a própria cultura organizacional do Judiciário, exigindo novos modelos de autoridade, legitimidade e confiança institucional. A resistência cultural identificada pelos respondentes — expressa nas dificuldades de adaptação e na percepção de que a digitalização ainda não atingiu seu pleno potencial — pode ser compreendida, em parte, como expressão dessa tensão entre a tradição normativa burocrática e a lógica da inovação digital (Meijer; Torfing, 2024; Moore, 2024).

Considerando o conjunto dos resultados, esta pesquisa contribui para a literatura de administração pública e estudos organizacionais ao oferecer evidências empíricas sobre a percepção de profissionais que vivenciaram diretamente a digitalização processual em um tribunal estadual brasileiro. Os achados ampliam a compreensão das condicionantes organizacionais, humanas e gerenciais da transformação digital no Judiciário e reforçam a perspectiva de que a efetividade dessa transformação depende da articulação estratégica entre tecnologia, pessoas, liderança e cultura organizacional. Esse conjunto de fatores constitui o que a literatura denomina de "capacidades dinâmicas digitais" — competências organizacionais que permitem às instituições públicas não apenas adotar tecnologias, mas transformar continuamente suas práticas, estruturas e formas de criar valor para a sociedade (Warner; Wäger, 2024; Nambisan et al., 2024).

É importante destacar que os resultados desta pesquisa possuem implicações que vão além do TJGO. Os padrões identificados — percepção positiva sobre os benefícios da

digitalização combinada com reconhecimento de desafios estruturais persistentes, especialmente em capacitação, integração de sistemas e liderança — provavelmente refletem tendências presentes em outros tribunais estaduais brasileiros que atravessaram ou atravessam processos similares de modernização. Nesse sentido, os achados desta investigação podem ser utilizados como referência para o diagnóstico de maturidade digital em outros órgãos judiciários e para o planejamento de estratégias de melhoria contínua orientadas à consolidação efetiva dos benefícios da transformação digital na prestação jurisdicional. O World Bank (2024) aponta que a maturidade da governança digital no setor público depende justamente da capacidade das instituições de identificar suas lacunas, aprender com a experiência acumulada e implementar ciclos sistemáticos de aperfeiçoamento, o que torna pesquisas como esta ferramentas valiosas de autoavaliação e aprendizagem organizacional.

Por fim, cabe refletir sobre a dimensão ética da transformação digital no Judiciário. A digitalização processual, ao ampliar a eficiência e reduzir custos, deve também assegurar que o acesso à justiça não seja comprometido por barreiras digitais que excluam cidadãos com menor familiaridade tecnológica. A responsividade ética da instituição exige que a modernização tecnológica seja acompanhada de medidas de inclusão digital, de linguagem simples nas comunicações eletrônicas e de canais alternativos de atendimento para aqueles que enfrentam dificuldades no uso de sistemas digitais. Susskind (2023) alerta que a justiça online deve ser desenhada para ampliar, e não restringir, o acesso à prestação jurisdicional, o que impõe às lideranças judiciárias a responsabilidade de garantir que a transformação digital produza valor público de forma equitativa e inclusiva.

A síntese das evidências apresentadas neste artigo aponta para um diagnóstico claro: o TJGO avançou significativamente na implementação da digitalização processual e seus profissionais percebem benefícios reais e concretos decorrentes dessa transformação. Ao mesmo tempo, a pesquisa revela que a trajetória de modernização está longe de concluída. A coexistência de uma percepção predominantemente positiva sobre os resultados alcançados com o reconhecimento universal de desafios persistentes — técnicos, humanos e gerenciais — configura o retrato de uma organização que abraçou a mudança, mas ainda enfrenta os desafios inerentes a qualquer processo de transformação institucional profunda. Esse diagnóstico, fundamentado em dados empíricos obtidos diretamente dos profissionais que vivenciam cotidianamente a digitalização, constitui uma base sólida para a definição de prioridades estratégicas e o planejamento das próximas etapas da modernização do Judiciário goiano. Mais

do que um registro de conquistas, este estudo é um convite à reflexão coletiva sobre o que ainda precisa ser feito para que a digitalização processual cumpra plenamente sua promessa de uma justiça mais célere, eficiente, sustentável e acessível para todos os cidadãos do Estado de Goiás.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo analisou a percepção dos profissionais do Poder Judiciário do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás acerca do processo de digitalização processual, considerando seus efeitos na eficiência processual, na sustentabilidade institucional e nas práticas de gestão inovadora. Os resultados obtidos, a partir da aplicação de questionário estruturado a 150 profissionais — incluindo magistrados, servidores efetivos e comissionados —, permitem afirmar que a hipótese da pesquisa foi confirmada: a digitalização processual contribuiu positivamente para a eficiência administrativa e a sustentabilidade institucional, bem como para o fortalecimento de práticas de gestão inovadora, desde que acompanhada de atuação estratégica das lideranças e de melhorias contínuas na infraestrutura e na capacitação profissional.

Em relação ao primeiro objetivo específico — mapear a influência da atuação das lideranças na eficiência no trâmite das demandas judiciais —, os resultados demonstraram que a atuação das lideranças foi reconhecida como fator relevante pela grande maioria dos respondentes, com 99,3% indicando algum grau de influência na adaptação dos profissionais ao processo eletrônico. Esse achado confirma que a condução estratégica da mudança pelas lideranças é condição necessária para que os benefícios da digitalização se traduzam em ganhos efetivos de eficiência no trâmite processual. A percepção de que a liderança influenciou de forma determinante ou moderada a organização do trabalho após a digitalização, reconhecida por 99,3% dos respondentes, reforça essa conclusão.

Em relação ao segundo objetivo específico — comparar os impactos econômicos decorrentes da substituição do processo físico pelo digital —, os dados evidenciaram reduções expressivas e amplamente reconhecidas nos custos administrativos (78,7% perceberam redução significativa), no uso de papel (96,7%) e na necessidade de espaço físico para armazenamento de autos (80%). Esses resultados confirmam que a substituição do processo físico pelo digital produziu impactos econômicos positivos e relevantes na gestão do TJGO, contribuindo para a racionalização dos recursos públicos e a melhoria da eficiência institucional. Esses ganhos são

coerentes com o conjunto de diretrizes do CNJ voltadas à modernização e à eficiência do sistema de justiça.

Em relação ao terceiro objetivo específico — avaliar a contribuição da digitalização para a sustentabilidade na gestão administrativa —, os dados demonstraram percepção amplamente favorável: 80,7% dos respondentes consideraram que a digitalização contribui de forma significativa para práticas sustentáveis, e 81,3% reconheceram benefícios ambientais claros decorrentes da redução de insumos físicos. Esses resultados confirmam que a digitalização processual representa uma estratégia relevante de responsabilidade socioambiental no âmbito do Judiciário goiano, alinhada às diretrizes de sustentabilidade estabelecidas pelo CNJ (Resolução nº 400/2021) e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

Em relação ao quarto objetivo específico — identificar os desafios organizacionais, culturais e gerenciais que influenciam a efetividade da digitalização processual —, os achados revelaram a persistência de três categorias de desafios interdependentes. O desafio tecnológico manifesta-se nas falhas técnicas dos sistemas (reconhecidas por 100% dos respondentes) e na necessidade de maior integração entre plataformas (reconhecida por 99,4%). O desafio humano expressa-se nas dificuldades de adaptação à digitalização (vivenciadas por 100% dos respondentes em diferentes graus) e na capacitação apenas parcial da maioria dos profissionais (64%). O desafio gerencial evidencia-se nas assimetrias na atuação das lideranças entre diferentes unidades, com 28,7% dos respondentes identificando contribuição limitada da liderança para a capacitação e adaptação dos profissionais. Esses três desafios são interdependentes: a ausência de liderança ativa compromete a capacitação, que por sua vez limita a capacidade dos profissionais de lidar com as falhas técnicas e explorar o potencial dos sistemas eletrônicos.

A contribuição teórica deste artigo reside na articulação de perspectivas da administração pública, dos estudos organizacionais e da literatura sobre transformação digital para a análise de um fenômeno concreto e relevante: a digitalização processual em um tribunal estadual brasileiro. Os resultados confirmam e aprofundam a perspectiva de que a efetividade da transformação digital nas organizações públicas depende da coexistência de quatro condições fundamentais: (1) infraestrutura tecnológica confiável e integrada; (2) programas sistemáticos de capacitação e desenvolvimento de competências digitais; (3) liderança estratégica comprometida com a gestão da mudança; e (4) cultura organizacional orientada à inovação e à aprendizagem contínua. A ausência ou fragilidade de qualquer uma dessas

condições compromete os resultados das demais, evidenciando a natureza sistêmica e interdependente da transformação digital nas instituições públicas.

Do ponto de vista das implicações práticas, os resultados desta pesquisa oferecem subsídios para a formulação de políticas e estratégias de modernização do Judiciário. Recomenda-se, com base nos achados: (1) a implementação de um plano estratégico de governança digital com metas claras e indicadores de desempenho; (2) a ampliação e sistematização dos programas de capacitação, com ênfase nas necessidades específicas de diferentes perfis profissionais; (3) o fortalecimento das práticas de liderança orientadas à gestão da mudança, incluindo programas de desenvolvimento de lideranças digitais; (4) o investimento prioritário na integração entre sistemas e na redução das falhas técnicas; e (5) o monitoramento contínuo da maturidade digital das unidades, com mecanismos de avaliação periódica e retroalimentação.

Como limitações, este estudo restringiu-se a um único tribunal estadual e ao período de implementação analisado. A abordagem quantitativa, embora adequada aos objetivos da pesquisa, não permite a exploração aprofundada dos significados e experiências subjetivas dos profissionais. Pesquisas futuras poderão ampliar o escopo para outros tribunais brasileiros em diferentes estágios de maturidade digital, adotar abordagens qualitativas ou mistas, e investigar longitudinalmente a evolução dos impactos da digitalização ao longo do tempo. Estudos comparativos entre tribunais com diferentes modelos de governança digital e de liderança poderão oferecer insights adicionais sobre as condições que favorecem ou limitam a efetividade da transformação digital no Judiciário. Recomenda-se, ainda, o desenvolvimento de instrumentos de avaliação específicos para medir a maturidade da liderança digital nas organizações judiciárias, integrando dimensões tecnológicas, humanas e estratégicas em uma abordagem abrangente e multidimensional.

Conclui-se, portanto, que a digitalização processual no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás constitui estratégia bem-sucedida de modernização administrativa, cujos resultados concretos em eficiência, sustentabilidade e organização do trabalho são amplamente reconhecidos pelos profissionais que vivenciaram essa transformação. Ao mesmo tempo, o processo de digitalização é percebido como inacabado, demandando esforços continuados em infraestrutura, capacitação e liderança para que seu pleno potencial seja realizado. A transformação digital no Judiciário não é um destino, mas uma jornada permanente de modernização institucional — e sua continuidade exige o engajamento estratégico de todos os

atores organizacionais, desde as lideranças até os servidores da ponta, na construção cotidiana de um sistema de justiça mais eficiente, sustentável, transparente e acessível para a sociedade goiana.

REFERÊNCIAS

BONDAROUK, Tanya; BRENNER, Walter. **Managing digital transformation in public sector organizations: People, processes and leadership**. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 33, n. 1, p. 45-62, 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em números 2024: ano-base 2023**. Brasília: CNJ, 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br>. Acesso em: 10 nov. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 335, de 29 de setembro de 2020. Institui a Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br)**. Brasília: CNJ, 2020.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 345, de 9 de outubro de 2020. Dispõe sobre o Juízo 100% Digital**. Brasília: CNJ, 2020.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 400, de 16 de junho de 2021. Dispõe sobre a política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário**. Brasília: CNJ, 2021.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede: a era da informação**. 12. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2024.

CONTINI, Francesco; CORDERO, Carlos. **Digital justice and governance: emerging challenges for courts**. *Public Management Review*, London, v. 26, n. 3, p. 455-472, 2024.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2021.

DENIS, Jean-Louis; LANGLEY, Ann; SÉGUIN, François. **Leadership in pluralistic organizations: advances and new directions**. *Academy of Management Annals*, Briarcliff Manor, v. 17, n. 1, p. 120-165, 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KITCHIN, Rob. **Data lives: how data are made and shape our world**. Bristol: Bristol University Press, 2023.

KOTTER, John P. **Leading change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KRAUS, Sascha et al. **Digital transformation and organizational performance: Evidence from public and private sector organizations**. *Technological Forecasting & Social Change*, v. 189, p. 122374, 2024.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MEIJER, Albert; GRIMMELIKHUIJSEN, Stephan. **Responsible data governance in the public sector.** *Government Information Quarterly*, Amsterdam, v. 41, n. 1, p. 101–118, 2024.

MEIJER, Albert; TORFING, Jacob. **Public value and digital transformation.** *Public Administration Review*, Hoboken, v. 84, n. 2, p. 250–263, 2024.

MOORE, Mark H. **Public value and public management: contemporary perspectives.** Cambridge: Harvard University Press, 2024.

NAMBISAN, Satish et al. **How digital transformation drives organizational performance: Insights from governance and innovation studies.** *Information & Management*, v. 61, n. 3, p. 103842, 2024.

OECD. **Public service leadership and capability in the digital age.** Paris: OECD Publishing, 2023.

ORLIKOWSKI, Wanda J.; SCOTT, Susan V. **Sociomateriality: challenging the separation of technology, work and organization.** *Academy of Management Annals*, Briarcliff Manor, v. 17, n. 2, p. 620–650, 2023.

SUSSKIND, Richard. **Online courts and the future of justice.** Oxford: Oxford University Press, 2023.

VAN DER VOET, Joris; KUIPERS, Ben. **Leading digital transformation in public organizations: a systematic review.** *Public Management Review*, London, v. 26, n. 2, p. 300–322, 2024.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

VERHOEF, Peter C. et al. **Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda.** *Journal of Business Research*, v. 144, p. 397–420, 2023.

VIAL, Gregory. **Understanding digital transformation: A review and a research agenda.** *The Journal of Strategic Information Systems*, v. 32, n. 2, p. 118–144, 2023.

WARNER, Kenneth S.; WÄGER, Michael. **Building dynamic capabilities for digital transformation: A framework for public sector organizations.** *Government Information Quarterly*, v. 41, n. 1, p. 101618, 2024.

WORLD BANK. **GovTech maturity index 2024: digital transformation in the public sector.** Washington, DC: World Bank, 2024.