

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS(CECH)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E SOCIEDADE
(PPGAdS)

JULIANA DE CAMARGO FIORINI

**A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE
SÃO PAULO: O CASO DA 4ª VARA CÍVEL DA COMARCA DE BAURU**

SÃO CARLOS -SP
2024

JULIANA DE CAMARGO FIORINI

**A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE
SÃO PAULO: O CASO DA 4ª VARA CÍVEL DA COMARCA DE BAURU**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração e Sociedade, da
Universidade Federal de São Carlos,
para obtenção do título de Mestre em
Administração e Sociedade.
Orientadora: Profa. Dra. Cristina
Lourenço Ubeda

SÃO CARLOS-SP
2024



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade

Folha de Aprovação

Defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Juliana de Camargo Fiorini, realizada em 14/05/2024.

Comissão Julgadora:

Profa. Dra. Cristina Lourenço Ubeda (UFSCar)

Profa. Dra. Larissa Elaine Dantas de Araujo (UFSCar)

Prof. Dr. Hironobu Sano (UFRN)

O Relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade.

Aos meus pais e minha irmã pelo apoio incondicional.
Ao Renan, por toda paciência e disposição em sempre ajudar.

AGRADECIMENTO

A Deus por colocar na minha vida pessoas tão especiais e abrir caminhos surpreendentes, me guiando e me iluminando durante toda minha trajetória.

Aos meus queridos pais, Liliane e Paulo, por serem minha maior fonte de motivação e inspiração, por me ensinarem os valores da vida e me apoiarem incondicionalmente durante todos os meus anos de estudo, proporcionando oportunidades pelas quais serei eternamente grata.

À minha irmã, Paula, pelo apoio incondicional em todas as etapas deste mestrado, pela paciência em meus momentos difíceis e, por sempre me incentivar e acreditar na minha capacidade.

Ao meu namorado, Renan, por sua compreensão e incansável paciência em escutar minhas angústias e me tranquilizar, pelo pleno apoio e parceria na realização deste e de tantos outros projetos e pelos diversos outros momentos que ainda viveremos juntos.

À minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Cristina Lourenço Ubeda, por ser uma excelente mentora, pelos constantes incentivos e valiosas orientações.

A todos meus colegas de mestrado por compartilharem conquistas e angústias e tornarem a vida acadêmica mais leve.

A persistência é o menor caminho do êxito” (Charles Chaplin)

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo investigar a transformação digital no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, em específico na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru. Para isso, faz-se uma contextualização histórica do processo de transformação digital, e a análise das dimensões do processo de transformação digital e os benefícios encontrados à luz da literatura científica. Posteriormente, aborda-se de forma aprofundada o processo de transformação digital no setor público e em específico no Poder Judiciário brasileiro, analisando-se as transformações decorrentes da implantação do processo judicial eletrônico como uma das ferramentas empregadas a fim de adequar a forma de trabalho às inovações tecnológicas decorrentes da evolução das tecnologias da informação e comunicação. São analisados, ainda, os desafios da implementação e os benefícios encontrados com a transformação digital no setor público. O percurso metodológico segue os preceitos da pesquisa qualitativa, usa o método de estudo de caso único e coleta os dados por meio de pesquisa documental, roteiro de entrevista semiestruturado e observação participante. É realizado um estudo de caso único na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru, a fim de verificar os desafios enfrentados pelos servidores no momento da implantação do processo judicial eletrônico em cada uma das dimensões do processo de transformação digital e se os benefícios encontrados na literatura foram sentidos naquela unidade judicial do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. Dessa forma, foi realizada: (i) a pesquisa documental no *site* da organização estudada, em busca de normativas que disciplinam a transformação digital, (ii) entrevistas com 66,6% dos servidores - técnicos e magistrado - da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru, pertencente ao Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo para compreensão do processo de transformação digital naquela unidade, por meio da análise de cada uma das dimensões propostas na literatura e os benefícios sentidos ou não pelos servidores com a utilização do processo judicial eletrônico, e (iii) a observação participante para discussão dos desafios e benefícios sentidos com a transformação digital naquela unidade judicial. Os resultados indicaram que a 4ª Vara Cível de Bauru se desenvolveu nas dimensões humana-tecnológica e organização, enquanto houve parcial desenvolvimento nas dimensões humana, tecnológica. Conclui-se ainda que nas dimensões organização-tecnológica e organização-humana não houve desenvolvimento satisfatório. Em relação aos benefícios constatou-se o atendimento dos níveis de entrega de resultado (eficiência), qualidade do serviço e produtividade, enquanto apenas o nível de atendimento das expectativas do cidadão atingiu apenas parcialmente o nível esperado. Por fim, é apresentado um modelo de análise para a transformação digital no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, que pode ser replicado em outras organizações, públicas ou privadas.

Palavras-chave: Transformação Digital. Setor Público. Processo Judicial Eletrônico.

ABSTRACT

This research aims to investigate the digital transformation in the Court of Justice of the State of São Paulo, specifically in the 4th Civil Court of the District of Bauru. To this end, a historical contextualization of the digital transformation process is carried out, and an analysis of the dimensions of the digital transformation process and the benefits found in the light of scientific literature. Subsequently, the process of digital transformation in the public sector and specifically in the Brazilian Judiciary is covered in depth, analyzing the transformations resulting from the implementation of the electronic judicial process as one of the tools used in order to adapt the way of working to the technological innovations resulting from the evolution of information and communication technologies. The implementation challenges and benefits found with digital transformation in the public sector are also analyzed. The methodological path follows the precepts of qualitative research, uses the single case study method and collects data through documentary research, semi-structured interview scripts and participant observation. A single case study is carried out in the 4th Civil Court of the District of Bauru, in order to verify the challenges faced by civil servants when implementing the electronic judicial process in each of the dimensions of the digital transformation process and whether the benefits found in the literature were felt in that judicial unit of the Court of Justice of the State of São Paulo. In this way, the following were carried out: (i) documentary research on the website of the organization studied, in search of regulations that regulate digital transformation, (ii) interviews with 66.6% of employees - technicians and magistrates - of the 4th Civil Court of the District of Bauru, belonging to the Court of Justice of the State of São Paulo to understand the digital transformation process in that unit, through the analysis of each of the dimensions proposed in the literature and the benefits felt or not by employees with the use of the electronic judicial process, and (iii) participant observation to discuss the challenges and benefits experienced with the digital transformation in that judicial unit. The results indicated that the 4th Civil Court of Bauru developed in the human-technological and organizational dimensions, while there was partial development in the human and technological dimensions. It is also concluded that in the organizational-technological and organizational-human dimensions there was no satisfactory development. In relation to benefits, it was found that the levels of delivery of results (efficiency), quality of service and productivity were met, while only the level of meeting citizen expectations only partially reached the expected level. Finally, an analysis model for digital transformation at the Court of Justice of the State of São Paulo is presented, which can be replicated in other organizations, public or private.

Keyword: Digital Transformation. Public Sector. Electronic Judicial Process.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Criação de um novo projeto e importação das transcrições	44
Figura 2 - Relatório de códigos e citações	45
Figura 3 - Implantômetro digital – unidades digitais implantadas (%).....	53
Figura 4 – A transformação digital na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo das dimensões envolvidas na transformação digital	25
Quadro 2 - Modelo conceitual da pesquisa	38
Quadro 3 - Protocolo de estudo de caso.....	40
Quadro 4 - Descrição dos entrevistados	42
Quadro 5 - Etapas do modelo de análise	46
Quadro 6 - Quadro de entrevistados.....	48
Quadro 7 - Consolidação das respostas das entrevistas	56
Quadro 8 - Correlação entre as dimensões propostas por Veile <i>et al</i> (2019) e as principais respostas dos entrevistados	62
Quadro 9 - Correlação entre as vertentes dos principais benefícios descritos na literatura e as principais respostas dos entrevistados.....	77

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução “Implantômetro Digital” – 2015.....	53
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS

TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
SAJ	Sistema de Automação da Justiça
ONU	Organização das Nações Unidas
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
RAJ	Região Administrativa Judiciária

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de pesquisa.....	16
1.2 Objetivos de pesquisa	16
1.3 Justificativa da pesquisa	17
1.4 Estrutura do trabalho.....	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Contexto histórico da transformação digital	20
2.2 As dimensões do processo de transformação digital.....	22
2.3 Transformação digital no Setor Público.....	26
2.3.1 A transformação digital no Poder Judiciário	28
2.3.1.1 Surgimento da lei do processo judicial eletrônico	30
2.3.1.2. Transição do processo físico para o processo digital.....	32
2.3.2 Os desafios da implementação da transformação digital no setor público.	33
2.3.3 Benefícios da transformação digital no setor público	36
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	39
4. ESTUDO DE CASO	48
4.1 Apresentação e contexto do estudo de caso.....	48
4.1.1 Do Processo Judicial Eletrônico.....	49
4.1.2.A implantação do SAJ PG5 no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo .50	
4.2 . Primeiras impressões e concordâncias da análise dos resultados.....	55
4.3. As dimensões da transformação digital na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru.....	61
4.3.1 Dimensão Humana.....	64
4.3.2 Dimensão humana-tecnológica.....	66
4.3.3 Dimensão tecnológica.....	66
4.3.4 Dimensão organização-tecnológica.....	68
4.3.5 Dimensão organização	70
4.3.6 Dimensão organização – humana	73
4.4 Os benefícios da transformação digital percebidos pelos servidores da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru.....	75
4.4.1 Entrega de resultado (Eficiência).....	79
4.4.2 Qualidade do serviço	80
4.4.3 Produtividade	82

4.4.4 Atendimento das expectativas do cidadão	83
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
5.1 Limitações e sugestões futuras.....	91
REFERÊNCIAS.....	92
Apêndice A - Roteiro de Entrevistas.....	97
Apêndice B – Protocolo de Consolidação das Respostas	99
Apêndice C - Relatório de análise das codificações no AtlasTI.....	103

1. INTRODUÇÃO

O processo de transformação digital refere-se à adoção e integração de tecnologias digitais em todos os aspectos de uma organização, com o objetivo de melhorar a eficiência, a produtividade, a inovação e a capacidade de atender às demandas dos clientes em um ambiente cada vez mais digital. Isso envolve a reestruturação de processos de negócios, a adoção de novas tecnologias e a mudança da cultura organizacional para se adaptar ao mundo digital.

É um fenômeno atual, decorrente da disseminação das tecnologias da informação e comunicação (TICs), que tem promovido inúmeras mudanças nas diversas áreas da sociedade, incluindo as organizações públicas e privadas (Brognoli; Ferenhof, 2020). Nesse contexto, o setor público brasileiro tem reconhecido a importância estratégica da transformação digital para a melhoria dos serviços e políticas públicas (Monteiro, 2021).

A transformação digital não é apenas sobre tecnologia, mas também sobre como as organizações reimaginam seus modelos de negócios e processos para se manterem competitivas em um mundo cada vez mais digital. É um processo contínuo que exige investimento, planejamento estratégico e liderança eficaz para garantir o sucesso a longo prazo.

Para Alvarenga, et al. (2019), o termo transformação digital consiste também em uma mudança organizacional, por meio da utilização de tecnologias digitais para a melhoria no desempenho da organização e na experiência do cliente.

Assim, essa transformação não se resume apenas à tecnologia, uma vez que há necessidade também de mudança na cultura institucional de uma empresa ou um setor público, incluindo aspectos como agilidade e entrega constantes, percepção da experiência do usuário no uso dos serviços e canais de atendimento que permitam que a inovação e a tecnologia sejam mescladas para a melhoria das políticas públicas. É fundamental a existência de uma cultura digital.

O processo de transformação digital envolve algumas dimensões, conforme proposto por Veile, et al. (2019). Para estes autores, são encontradas 3 dimensões específicas, que envolvem o processo de transformação digital que são elas: dimensão humana, dimensão tecnológica e dimensão organização, assim como as suas intersecções que são divididas em: dimensão humana-tecnológica,

organização-tecnológica e organização-humana; e todas elas devem ser consideradas no momento da implementação de uma nova tecnologia.

Negligenciar uma única dimensão poderia bloquear todo o progresso da implementação, e, portanto, todas as dimensões e suas respectivas interdependências precisam ser consideradas e abordadas durante o processo de implementação, uma vez que estão inter-relacionadas, sob pena de ineficácia do processo.

Assim, o processo de transformação digital encontra desafios para sua implementação em uma organização.

Os desafios encontrados na literatura em relação a cada uma das dimensões propostas, podem ser identificados como:

- a) Dimensão Humana: necessidade de desenvolvimento e atualização das competências digitais nas empresas e na administração pública;
- b) Dimensão Humana- Tecnológica: imperativo de adaptação contínua às novas tecnologias com infraestrutura e serviços de ponta;
- c) Dimensão Tecnológica: adaptação e atualização contínua da infraestrutura técnica;
- d) Dimensão Organização- Tecnológica: Todos os envolvidos no processo de transformação digital devem estar em prontidão para inovação, necessidade de know-how para liderar a transformação digital, superação das barreiras tecnológicas e organizacionais;
- e) Dimensão Organização: Treinamento para gestão de competências, gestão de estruturas organizacionais e interorganizacionais, e adoção dos procedimentos legais;
- f) Dimensão Organização-Humana: Necessidade de superação das barreiras organizacionais e barreiras culturais bem como da resistência dos envolvidos à mudança.

No entanto, superados os desafios acima elencados, é possível identificar grandes benefícios com a implantação de uma nova tecnologia, tais como:

- a) Entrega de Resultado (eficiência): é possível mensurar o nível de eficiência e eficácia na prestação do serviço público;
- b) Qualidade do Serviço: Aumento da qualidade do serviço governamental;

- c) Produtividade: Promoção de um desenvolvimento saudável do governo por ser mais produtivo;
- d) Atendimento das expectativas do cidadão: Aumento da competência do governo;

Na justiça brasileira não é diferente. Isso porque, ela sempre foi e é até hoje reconhecida pela morosidade na aplicação do Direito ao caso concreto, e vem buscando alternativas para a adequação da máquina judiciária ao contexto atual por meio do uso das novas tecnologias.

A transformação digital no Poder Judiciário exige não só uma mudança no formato de trabalho, mas também toda uma reorganização estrutural das unidades judiciais e a atualização das competências dos servidores.

No aspecto ou dimensão tecnológica, o processo judicial eletrônico foi uma das ferramentas empregadas a fim de adequar a forma de trabalho ainda arraigada aos antigos padrões às inovações tecnológicas decorrentes da evolução das TICs, com o fim específico de dar maior celeridade ao processo (De Carvalho, 2010; Teixeira; Rêgo, 2017).

Dessa forma, o processo judicial se tornou digital e eletrônico, prometendo benefícios como eficiência, economia de recursos e facilidade de acesso à informação (Saldanha; Medeiros, 2018).

Um dos avanços percebidos pela literatura em relação à eficiência da implantação do processo judicial eletrônico foi a celeridade da tramitação processual, a possibilidade de acompanhamento *on-line* dos processos e ainda, a participação mais efetiva daqueles que fazem uso deste instrumento (Teixeira; Rêgo, 2017).

Já no que se diz respeito à economia de recursos, a literatura aborda como principal fator a redução de custos com a utilização do papel e demais recursos utilizados anteriormente com o processo físico.

Por outro lado, o processo judicial eletrônico facilitou o acesso das informações ao usuário, reduziu o tempo de tramitação processual, e conseqüentemente melhorou a qualidade do serviço público.

Além dos aspectos acima abordados, a adequação a esta nova realidade digital envolve uma série de mudanças organizacionais, tais como o desenvolvimento de novas habilidades e competências dos servidores, adaptação da cultura institucional, bem como novas práticas de gestão (Leal; Rodrigues, 2018;

Monteiro, 2021). Logo, a implantação do processo judicial eletrônico tem impactado o ambiente organizacional dos tribunais de justiça e criado desafios (Teixeira; Rêgo, 2017), seja para os servidores ou para os usuários do serviço público, uma vez que se viram diante de uma inédita forma de trabalho, com o abandono do papel e do carimbo e a necessidade iminente da utilização do computador como o principal instrumento de trabalho.

Para os servidores públicos, isso significa a necessidade de desenvolver novas habilidades e competências para se adaptar a esse ambiente em constante evolução, para que possam se desenvolver e prosperar na era da transformação digital.

Deste modo, este estudo traz uma análise do processo de transformação digital em cada uma das dimensões propostas por Veile, et al. (2019), os desafios encontrados no momento da implementação da nova tecnologia e os benefícios encontrados com esse novo formato de trabalho em uma unidade judicial do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, mediante a utilização do processo judicial eletrônico.

Ao final ainda é demonstrado em que nível de desenvolvimento a unidade judicial estudada alcançou diante das dimensões pesquisadas bem como o nível de atendimento em relação aos benefícios sentidos pelos servidores da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru.

Foi precisamente o caráter inovador dessa iniciativa que motivou a realização da pesquisa cuja análise é apresentada e discutida neste trabalho.

1.1 Problema de pesquisa

A partir da contextualização apresentada, define-se o seguinte problema de pesquisa: Como aconteceu a transformação digital na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru do TJSP?

1.2 Objetivos de pesquisa

O objetivo principal da pesquisa é investigar a transformação digital na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru do TJSP, a partir da implantação do Processo Judicial Eletrônico – PJE.

Registram-se como objetivos específicos:

- a) Analisar as dimensões do processo de transformação digital, nas perspectivas Humana, Tecnológica e Organizacional e suas subdivisões;
- b) Investigar os desafios da implementação do processo judicial;
- c) Investigar os benefícios da transformação digital;
- d) Propor um modelo de análise para a transformação digital no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo.

1.3 Justificativa da pesquisa

O estudo do processo de transformação digital é um assunto recente e merece ser estudado sob o ponto de vista do setor público, especialmente no Poder Judiciário. O processo judicial eletrônico, em que pese tenha sido implantado a partir do ano de 2015 no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, ainda é uma ferramenta de trabalho nova, considerando que o papel sempre foi o instrumento para a formação de um processo (autos físicos).

Dessa forma, os servidores públicos, que também são usuários dessa recente forma de trabalho, e foram atingidos pela transformação digital, em suas diversas dimensões, merecem ser objeto de estudo, a fim de verificar se os desafios sentido por eles no momento da implementação da nova forma de trabalho são aqueles também verificados pela literatura científica.

Por outro lado, a utilização do processo judicial eletrônico pode ter trazido benefícios para os servidores – técnico e magistrado, que também merecem ser objeto de estudo, a fim de demonstrar os benefícios por eles sentidos se enquadram naqueles indicados na literatura científica.

Este estudo também se justifica devido à necessidade de ampliação da discussão sobre a transformação digital no Poder Judiciário brasileiro, em especial o Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, uma vez que se trata de um órgão complexo que apresenta problemas críticos, tais como lentidão e elevados números de processos. Além disso, é necessária a realização de estudos que permitam a

verificação dos desafios sentidos pelos servidores – técnico e magistrado, com base na percepção deles no momento da implementação do sistema digital, pois essa avaliação infere na eficiência do setor público e no valor agregado final da prestação do serviço.

Dessa forma, a relevância deste estudo também está pautada na ampliação de pesquisas empíricas sobre a implementação de sistemas no serviço público, na perspectiva do usuário, contribuindo, de forma geral, para o aperfeiçoamento da administração judicial.

Além disso, o estudo sobre referido tema visa contribuir para o debate acerca do processo de transformação digital em instituições públicas, sendo este estudo pioneiro ao investigar como ele se deu no âmbito de uma das Varas do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo.

Ao evidenciar os desafios durante a implementação dessa nova tecnologia, bem como verificar os benefícios encontrados com esse novo formato de trabalho, visa-se colaborar tanto com a academia quanto com os gestores públicos, ampliando o conhecimento sobre a utilização do processo judicial eletrônico por tribunais brasileiros.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente estudo foi organizado em 5 capítulos: Introdução, Referencial Teórico, Aspectos metodológicos, Análise dos Resultados e Conclusão.

Na Introdução são apresentados os pontos centrais que definem a pesquisa: a contextualização da temática do estudo, a questão norteadora, objetivo geral e os objetivos específicos e a justificativa da pesquisa.

Na Fundamentação Teórica temos pilares teóricos deste estudo consistente na transformação digital (definição e contexto histórico); a análise do processo de transformação digital e suas dimensões; transformação digital no setor público, e em específico no Poder Judiciário brasileiro e os desafios encontrados no momento da implementação do sistema digital e benefícios a ela inerentes.

No capítulo 3 são apresentados os aspectos metodológicos, com a definição dos métodos utilizados na construção do estudo de caso único incluindo as estratégias de pesquisa, processo de coleta e análise dos dados e os resultados apurados.

No capítulo 4 é apresentado os principais resultados e realizada a análise deles após a condução do estudo de caso único bem como a contribuição esperada.

Por fim, no capítulo 5 são apresentadas as conclusões e discussões finais sobre o trabalho.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Contexto histórico da transformação digital

A espécie humana vem passando constantemente por diversas mudanças, desde a descoberta da roda, passando pela Revolução Industrial até chegarmos atualmente na criação da inteligência artificial.

A partir do século XX, a sociedade passou por várias transformações, dentre elas, a digital, considerada uma revolução na área de tecnologia e informação. Essa mudança se baseou, especialmente, na manipulação de tecnologias, como por exemplo, a microeletrônica, computação, telecomunicações e radiodifusão (Cristovam, et al., 2022).

Para Castells (2020), tecnologia é “o uso dos conhecimentos científicos para especificar as vias de se fazerem as coisas de uma maneira reproduzível”. Para este autor, a tecnologia da informação deve ser entendida como um conjunto convergente de tecnologias em microeletrônica, computação (*software* e *hardware*), telecomunicações/radiodifusão, optoeletrônica e engenharia genética.

A revolução tecnológica constituiu um fenômeno global, de forma a colocar no centro dos bens e produtos produzidos pelo ser humano, a necessidade de utilização de novas ferramentas digitais e tecnológicas, totalmente disruptiva com a anterior forma de trabalho, sendo necessária a utilização da Internet, computadores, celulares e demais aparelhos tecnológicos.

Isso advém, de forma precípua, da necessidade humana de se desenvolver, já que impõe o desenvolvimento e aplicação constante de tecnologias de informação e comunicação (TICs).

Castells (2020) diz que “quando as pessoas mudam, as instituições também acabam mudando”, e, portanto, a inserção de hábitos digitais acarreta um repensar dos papéis, deveres e obrigações dos múltiplos atores inseridos nessa nova forma de atuação na sociedade contemporânea.

No contexto mundial, segundo Paludo (2013) a revolução tecnológica começou na década 1970, na região denominada Vale do Silício, no estado da Califórnia – Estados Unidos. O pontapé inicial para o avanço gigantesco da microeletrônica ocorreu na Califórnia em 1971, quando foi inventado o microprocessador. Já segundo Castells (2020), as empresas americanas não só

participaram da revolução da década 1970, como continuam a exercer um papel de liderança na sua evolução até hoje.

Verifica-se, portanto, a quebra de um paradigma mundial, com uma mudança brusca da cultura em razão das novas facilidades de acesso às informações e novos produtos em escala global. Para tanto, foram exigidas novas formas de organização, tais como: organização em rede, organização do conhecimento, organização do aprendizado, organização flexível, organização virtual e organização inteligente (Castell, 2020).

Desta forma, a informação é a matéria-prima para agir sobre a tecnologia, e é parte integral de toda atividade humana e todos os processos da nossa existência são moldados pela tecnologia. O paradigma da tecnologia da informação é baseado na flexibilidade, no qual processos, organizações e elementos podem ser mudados e há crescente convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado tais como microeletrônica, telecomunicações, optoeletrônica e computadores (Castells, 2020).

Na década de 1970 e início da década 1980, a tecnologia da informação era considerada um instrumento a ser utilizado na busca de maior eficiência e controle nas organizações. Porém, as tecnologias da informação começaram a provocar mudanças, e, dado o seu potencial inovador e facilitador, logo passaram a ocupar um papel estratégico, permitindo redesenhar processos produtivos, criar produtos e relacionar-se em rede com clientes e fornecedores, e com outras organizações, de forma colaborativa.

No contexto brasileiro, vale a pena destacar um compromisso internacional assumido pelo governo brasileiro que orientou e influenciou a transformação digital no país. Em 2015, representantes dos países membros da Organização das Nações Unidas (ONU), incluindo o Brasil, reuniram e elaboraram a Agenda 2030, que apresenta um plano com ações ousadas e transformadoras com a finalidade de promover o desenvolvimento sustentável nos próximos 15 anos. Essa agenda apresenta 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e um deles trata especificamente sobre as TIC, o Objetivo 9 – Meta 9c, que orienta a ampliação do acesso às TIC e o empenho que os governos devem ter para oferecer acesso universal à internet e com preços acessíveis, até o ano de 2020 (Onu, 2015).

É de se ver, portanto, que a transformação digital impactou de forma significativa toda a sociedade, já que modificou o comportamento e as atividades humanas. Hoje, o cidadão pode fazer compras, procurar informações sobre um transporte público e cuidar da sua saúde de forma digital, com celeridade e comodidade, tudo por meio da utilização das tecnologias de comunicação e informação.

Mas não só o ser humano foi impactado com a utilização das TICs, uma vez que as organizações, tanto públicas quanto privadas, também foram obrigadas a se adequarem a essa nova forma de realidade. Isso porque, foi necessário avaliar as mudanças processuais, estruturais, funcionais e no próprio modelo de negócios adotado em razão das necessidades tecnológicas.

Ao longo destas mudanças foi necessário verificar quais tecnologias digitais melhor se adequam à empresa e suas respectivas consequências para a organização.

Neste contexto, as organizações tiveram que reaprender a gerar valor e a criar vantagens competitivas, através da inovação, assumindo os desafios do processo de mudança como um incentivo e pensando na tecnologia como um meio para melhorar os resultados, tendo em conta a experiência do cliente, a agilidade operacional, a cultura de liderança e a capacitação da força de trabalho. (Alvarenga,2019).

E não apenas o setor privado foi atingido por essa revolução digital. Na Administração Pública, as tecnologias da informação e comunicação tornaram-se um instrumento essencial para a modernização administrativa, permitindo melhorar a eficiência, integrar e disponibilizar serviços, e antecipar necessidades.

Foram assim, um motor importante da inovação. Desde que as tecnologias começaram a ser adotadas na Administração, e ao longo de várias décadas, elas foram usadas pelos organismos quase exclusivamente com o intuito de automatizar o seu funcionamento interno, com a finalidade maior de aumentar o seu desempenho.

2.2 As dimensões do processo de transformação digital

A transformação digital é um processo pelo qual as organizações adotam tecnologias digitais para melhorar seus processos, serviços, produtos e, em última análise, criar valor para seus clientes. Envolve a integração de tecnologias digitais em todos os aspectos de uma empresa e pode abranger uma ampla gama de mudanças, desde a automação de processos tradicionais até a criação de novos modelos de negócios baseados em tecnologia (Guimarães, 2023). Para Albertin (2021), este fenômeno pode ser entendido como a aplicação de inovação digital para realizar algo novo, diferente e melhor, gerando valor para a sociedade e para as empresas. O foco dessa transformação pode ser em aspectos como: processo, produto, serviço, modelo de negócio e relacionamento interno, externo e social.

A transformação digital envolve diversos atores da cadeia de valor das empresas, tais como clientes e fornecedores, e consiste na aplicação de tecnologias para alcançar melhorias e inovações em modelos de negócios, processos e produtos (Schallmo et al., 2017).

No mesmo sentido, podemos dizer em relação às organizações públicas. Isso porque, no setor público a transformação digital não pode ser considerada como apenas a digitalização dos processos. Vai muito além disso, pois envolve mudança estratégica do negócio e comportamento do usuário (Mendonça e Zaidan, 2019).

Logo, o setor público também tem de lidar com desafios internos e externos para atingir toda a sua potencialidade. No ambiente interno das instituições é necessário ampliar a infraestrutura física e material, incentivar servidores e líderes para adotar uma cultura de inovação e mudança necessária para uma efetiva transformação, além de treinar servidores e líderes para adoção de uma cultura de inovação e mudança necessária para uma efetiva transformação, além de treinar servidores e integrar as bases de dados de forma responsável e seguro para os dados dos cidadãos, o que ocasiona desafios mas também benefícios para a organização.

De acordo com Veile et al. (2019), o processo de transformação digital envolve três principais dimensões: humana, organizacional e tecnológica (Oks et al., 2017). Na dimensão humana, Veile et al. (2019) dissertam sobre a importância de se considerar o desenvolvimento e a melhoria das competências e conhecimentos dos funcionários em empresas que buscam a transição e adaptação para a realidade digital. Mohamed (2018) acrescenta que é fundamental estabelecer uma estratégia com todos os atores envolvidos no processo de transformação digital, antes da

implementação começar. Além disso, Veile et al. (2019) salientam que os colaboradores devem ter um desenvolvimento contínuo por meio de novos conteúdos em treinamentos e outros métodos de instrução como *workshops*, por exemplo, e, que a gestão suporte um estilo de liderança mais democrático (Veile et al., 2019; Schuh et al., 2017).

Já na dimensão organização, Veile et al. (2019) enfatizam que a estrutura organizacional deve dar suporte aos objetivos da empresa que pretende se transformar digitalmente, por meio de processos descentralizados de tomada de decisão, hierarquias mais achatadas, estratégias de cooperação e mudanças nos modelos de negócios. Nesse sentido, os autores recomendam o uso de métodos ágeis de gestão, cooperando com parceiros externos e criando uma rede conectada e acessível, que deve ser apoiada por meio da cultura corporativa (Veile et al., 2019). Ademais, Burmeister et al. (2016) esclarecem que o processo de transformação digital requer uma comunicação aberta para troca de conhecimentos entre as posições hierárquicas e departamentos, acelerando o processo de aprendizagem, foco e visão comum em toda a companhia.

A dimensão tecnológica estabelece que os diversos desenvolvimentos tecnológicos possibilitam criação de valor na indústria. Além do mais, as tecnologias como *big data*, Internet das coisas, computação em nuvem, entre outras, são aliadas dos humanos nas fábricas inteligentes, de modo que ambos atuam complementarmente, uma vez que sem sistemas de assistência, softwares e ferramentas automatizadas, não seria possível operar sistemas complexos e avançar da mesma maneira e velocidade (Veile et al., 2019). Dessa forma, as tecnologias possibilitam que tarefas e processos manuais sejam automatizados, que plataformas forneçam as informações necessárias, análises avançadas, bem como facilitem a obtenção e manuseio de dados complexos (Veile et al., 2019; Kagermann et al., 2013). Nesse ponto, deve-se lembrar que os recursos humanos precisam ser capacitados e qualificados para usarem e aprimorarem as novas tecnologias (Veile et al., 2019; Kamble et al., 2018; Tupa et al., 2017).

Por fim, cabe ressaltar que as três dimensões acima mencionadas não são independentes. Pelo contrário, Veile et al. (2019) explicam que elas estão inter relacionadas, gerando ao todo seis dimensões envolvidas na transformação digital, as quais foram resumidas no Quadro 1.

Quadro 1 - Resumo das dimensões envolvidas na transformação digital

Dimensão	Resumo
Humana	Treinamentos e outros métodos de instrução auxiliam no desenvolvimento e melhora vital das competências e conhecimentos.
Humana-Tecnológica	Sistemas de assistência apoiam os seres humanos, agregando valor em suas atividades, e é essencial treinar as pessoas em relação às novas tecnologias. Além disso, questões de segurança se tornam mais importantes com o aumento das interações homem-máquina.
Organização	Um dos princípios da transição digital é formado pelas formas ágeis de organização, com processos descentralizados de tomada de decisão, hierarquias achatadas, estratégias de cooperação e mudanças nos modelos de negócios
Organização-Humana	Envolve mudanças culturais, com maior aceitação de alterações, espírito empreendedor de tolerância a falhas, estilo de liderança democrático e comunicação aberta
Tecnológica	Desenvolvimentos tecnológicos como <i>big data</i> , soluções em nuvem, entre outras, possibilitam uma criação de valor em indústrias inteligentes.
Organização-Tecnológica	Diferentes níveis hierárquicos estão conectados em um integrado sistema vertical, por isso, as organizações precisam estar alinhadas de acordo com seus desenvolvimentos tecnológicos. Além disso, a interação com fornecedores, clientes e parceiros são aprimoradas por uma interconexão horizontal

Fonte: Adaptado de Veile *et al.* (2019).

Para Veile et al. (2019), para que uma empresa ou organização passe pelo processo de transformação digital, todas as dimensões e suas subdivisões devem ser consideradas no momento da implementação de uma nova tecnologia. Ou seja, os aspectos humanos, organizacionais e tecnológicos devem ser considerados para que o processo de implementação de uma nova tecnologia seja eficaz e produza bons resultados. Negligenciar uma única dimensão poderia bloquear ou impedir todo o progresso de implementação de uma nova tecnologia.

Logo, todas as dimensões, incluindo as suas respectivas interdependências precisam ser consideradas e abordadas durante o processo da transformação digital, uma vez que estão interrelacionadas, sob pena de ineficácia no processo de transformação digital.

Essa mesma análise das dimensões da transformação digital pode ser feita no setor público. Vieira (2016) alerta, no entanto, para o fato de que apenas o uso de tecnologias não garante um governo eletrônico efetivo e que o conceito de transformação digital deve estar inserido em três áreas do conhecimento: políticas públicas, gestão e comportamento organizacional, e tecnologia da informação.

Dias, et al. (2019) ensinam que papel do governo eletrônico não é apenas facilitar as rotinas públicas com o auxílio das tecnologias da informação e comunicação (TIC's) mas, também, influenciar o maior envolvimento do cidadão na gestão pública, levando-o a ser mais participativo e cooperativo com a gestão do patrimônio público. A proposta principal é que os serviços públicos ofertados nas plataformas de e-Gov promovam nos cidadãos fatores como participação, autosserviço e ações voluntárias. Para isso, os serviços devem apresentar qualidade e segurança e, portanto, os cidadãos devem ser capazes de utilizar tais recursos de modo consciente, competente e integrado.

É de se ver, portanto, que o setor público também vem passando por processos de implementação de novas tecnologias, e evoluindo com o tempo.

No processo tópico será abordado o processo de transformação digital dentro do setor público.

2.3 Transformação digital no Setor Público

No âmbito da administração pública, o processo de transformação digital impactou seriamente o setor público de todo o mundo. Segundo Dobrolyubova (2021), pesquisas recentes sobre transformação digital no setor público, realizadas com base em entrevistas com especialistas em vários países europeus, sugerem que os principais resultados da transformação digital no governo estão relacionados a mudanças institucionais e organizacionais.

A transformação digital tem, portanto, um impacto significativo não só na acessibilidade e qualidade dos serviços públicos, mas também na forma como outras funções da administração pública (como desenvolvimento de políticas, regulamentação e aplicação etc.) são executadas (Santos E Fonseca, 2022).

A transformação digital é um processo contínuo envolvendo mudanças tanto nos processos e procedimentos internos quanto nas formas de comunicação da administração pública com seus principais beneficiários.

Na definição de Alvarenga, et al (2020), o termo governo eletrônico consiste no uso de tecnologias de informação nos processos internos do governo, na entrega de produtos e serviços estatais aos cidadãos e na utilização das ferramentas eletrônicas e tecnologias da informação para aproximar o governo e o cidadão.

Segundo a literatura sobre o assunto, os primeiros serviços eletrônicos pelas administrações públicas datam do fim da década de 1980. Como políticas públicas dos governos, a inserção das TICS se deu a partir da década de 90, de modo gradual e em aspecto global (Viana, 2021).

O governo eletrônico, ou seja, aquele no qual o governo se utiliza das tecnologias de informação e comunicação (TICs). Em seu sentido mais amplo, pode-se definir governo eletrônico como o uso das TICS para:

- i) garantir acesso e entrega por parte do governo aos indivíduos de informações e uso de serviços;
- ii) possibilitar e implementar eficiência mediante a aplicação destes serviços no âmbito do governo;
- iii) cobrir larga escala de serviços; e
- iv) transformar governos. Tradicionalmente, portanto, o governo eletrônico é compreendido como “o uso das TIC para melhorar a eficiência das agências governamentais e fornecer serviços governamentais on-line” (Viana, 2021).

No caso do Brasil, o setor governamental vem utilizando de forma intensiva as TIC, com o propósito de otimizar suas atividades e processos diários. Além disso, o governo tem se preocupado com a expansão da infraestrutura de telecomunicações no país, com o letramento do cidadão no ambiente e com a simplificação dos conteúdos dos portais governamentais digital (Araujo et al., 2018).

Para que o cidadão consiga aproveitar as possibilidades que as TIC oferecem, é fundamental que o governo brasileiro elabore políticas públicas que facilitem o acesso a essas tecnologias pela sociedade, independentemente de qualquer tipo de condição social ou financeira.

A atuação da Administração Pública sempre esteve como um dos temas de maior relevância nos debates econômicos, sociais e políticos do Brasil. Na década de 1990, havia uma necessidade de reintegrar o país na economia mundial, que estava totalmente voltada à globalização e modernização dos serviços públicos. Buscava-se um atendimento mais ágil para os cidadãos, o que pode ser definido como a busca de maior eficácia, eficiência e efetividade da Administração Pública por meio de práticas gerenciais (Bresser Fonseca, 1998)

O Decreto nº 8.638/2016 instituiu a chamada “Política de Governança Digital”, que regulamentou as iniciativas de um governo mais tecnológico, definindo os objetivos estratégicos do governo para garantir a mudança na forma de gestão e execução dos serviços públicos. Em 2018, houve uma revisão do decreto e o lançamento de um programa “Estratégia de Governança Digital: Transformação Digital – cidadania e governo” que declarava como objetivo estratégico a ampliação da prestação dos serviços por meio da transformação digital, ampliando a participação da sociedade civil no acompanhamento e execução de políticas e serviços públicos.

A implementação de uma nova forma de prestação de serviços estatais por meio do paradigma do governo digital não é apenas uma reforma do aparelho administrativo, mas sim uma reforma estatal que enfrentou um grande desafio para sua plena execução, tais como o acesso a tecnologias por considerável parcela da população brasileira.

Isso porque, ainda é insuficiente a disponibilização do número de acesso às pessoas menos favorecidas, se fazendo necessário a renovação da estrutura tecnológica instalada nos órgãos públicos e a fomentação de uma cultura organizacional voltada para a inovação (Cristovam et al., 2020).

A transformação digital é um cenário ao qual o setor público está no centro do debate e para isso é necessário repensar as práticas e ações na direção de um planejamento estratégico para cumprir as etapas necessárias para esse processo, que afeta desde a forma a prestação do serviço, gestão do pessoal, incremento da infraestrutura disponível, mudança na cultura e nas rotinas do serviço e dos servidores públicos na sua relação com o cidadão e a sociedade em geral.

A seguir passa-se à análise do processo de transformação digital dentro do Poder Judiciário Brasileiro.

2.3.1 A transformação digital no Poder Judiciário

O Judiciário brasileiro tem uma série de questões graves que afetam sua atuação, como uma estrutura grande, complexa, lenta e incapaz de produzir soluções previsíveis em tempo razoável e com custo acessível a todos.

Para Aguilar (2021), essas questões decorrem, em parte, do aumento anual do número de novos processos, do elevado número de recursos legais, das formalidades protetivas nas audiências, bem como da excessiva formalização da rotina cartorária.

Essa estrutura induz outros problemas, como pouca transparência da máquina pública, dificuldade de acesso, desarticulação institucional, lentidão na tramitação dos processos judiciais, obsolescência administrativa, complexidade estrutural e concentração de litigiosidade, devido ao elevado número de processos que interessam ao governo federal e às grandes organizações privadas (Renault, 2005).

Dessa forma, a solução para os problemas públicos que não podem ser solucionados pelo aumento da utilização de verbas e recursos, se fez necessária a utilização de novas tecnologias a fim de buscar alternativas para a solução destes problemas.

A Reforma do Judiciário, implementada pela Emenda Constitucional nº 45, de 08 de dezembro de 2004, trouxe importantes inovações propostas no âmbito do Judiciário brasileiro, voltadas ao aumento da transparência e da eficiência, bem como à realização do princípio da segurança jurídica em um maior grau.

Dentre essas inovações, destaca-se a criação do (1) Conselho Nacional de Justiça (CNJ), (2) Instituto da súmula vinculante, e (3) Requisito de repercussão geral dos recursos extraordinários.

Com a criação do CNJ, órgão de cúpula encarregado de promover a gestão das ações no âmbito administrativo de forma uniforme, as medidas adotadas partem do pressuposto de participação democrática entre os órgãos para elaboração diagnóstica e de planejamento.

O CNJ promoveu no Judiciário um espaço para formulação de propostas que abrange o futuro, bem como um espaço para pensar sobre a insuficiência do Judiciário no atendimento às demandas sociais (Vieira; Pinheiro, 2008). Nesse sentido, o CNJ editou várias resoluções com o intuito de viabilizar a informatização do Poder Judiciário brasileiro, que determina diretrizes para a adoção de tecnologias da informação, bem como utiliza a tecnologia no suporte às suas ações, como verificado em 35% de suas resoluções publicadas (Lima; Cruz, 2011). Essa busca por maior eficiência e celeridade no Judiciário e a implementação das resoluções do

CNJ demandam que os órgãos passem por um processo de mudança organizacional intenso.

Uma das principais questões que afetam as mudanças é a atitude dos funcionários perante o novo processo, bem como a comunicação com todos os atores envolvidos (Miller et al., 2013). Entre os fatores que influenciam a mudança de atitudes perante o novo, pode-se citar a forma como as informações são apresentadas, o tamanho da mudança, a credibilidade da organização e as características pessoais dos envolvidos no processo (Rodrigues et al., 2009). Outras variáveis do contexto organizacional, como o conteúdo da mudança, o processo decisório, a centralização das decisões e o sistema de comunicação, também são relevantes para a adoção da inovação (Van de ven; Sun, 2011). A adoção da tecnologia está diretamente relacionada à tendência de aceitação dos atores envolvidos, para que se possa implementar novas tecnologias da informação e comunicação de forma que venham a reproduzir e fortalecer mecanismos sócio estruturais institucionalizados (Fountain, 2005). Nesse sentido, Freitas e Medeiros (2015) asseveram que os atores envolvidos na adoção de tecnologias tendem a moldar as suas práticas com base em um sistema de práticas e normas pré-estabelecidas, dessa forma a tecnologia proposta nunca é implementada exatamente como foi planejada em seu desenvolvimento. Assim, a tendência é que as instituições adotem a tecnologia que foi socialmente aprovada do que a pensada na fase inicial. Dessa forma, a aceitação de mudanças e a adoção de tecnologias dependem de diversos fatores relacionados não apenas à aspectos tecnológicos da ferramenta, mas também ao contexto organizacional.

Como forma de materialização da transformação digital no Poder Judiciário brasileiro, verifica-se a criação do processo judicial eletrônico, como forma de aumentar a qualidade na prestação dos serviços e trazer uma justiça mais célere a todos os envolvidos.

Nos tópicos abaixo, são analisados a criação da lei do processo judicial eletrônico e a transição do processo físico para o digital.

2.3.1.1 Surgimento da lei do processo judicial eletrônico

Atualmente, com o avanço tecnológico e o surgimento da informática, o homem pode realizar atividades rotineiras com uma velocidade nunca imaginada no passado. As pessoas estão cada vez mais habituadas com o auxílio dos meios eletrônicos para desempenhar atividades simples do cotidiano, como por exemplo, fazer transações bancárias, manter contato com outras pessoas, fazer compras e etc.

Por esta razão o processo também foi modernizado com o intuito de se adequar ao mundo contemporâneo e atender as necessidades das pessoas. Essa necessidade de adaptação e a possibilidade de utilização dos meios eletrônicos para promover uma justiça mais célere, foram os principais motivos que levaram a Associação dos Juízes Federais do Brasil - AJUFE, no ano de 2001, a encaminhar o projeto de lei PL nº 5.828/01 ao Congresso Nacional, que após aprovação na Câmara, foi enviado ao Senado Federal e lá recebeu a numeração PL nº 71/2002, posteriormente esse projeto deu origem a lei do Processo Eletrônico (Cunha Júnior, 2003). Nesse mesmo ano, duas normas foram editadas com o intuito de regulamentar a validação dos documentos eletrônicos, quais sejam, a concepção da ICP-Brasil - Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileiras - através da Medida Provisória 2.200/01, e a modificação do Código de Processo Civil – CPC - pela Lei 10.358/01, que permitiu a utilização do meio eletrônico em qualquer ato processual (Alvares, 2011).

Após cinco anos, mais precisamente em 19 de dezembro de 2006, surgiu a atual lei 11.419. Essa lei autoriza a utilização do meio eletrônico na tramitação processual, transmissão das peças processuais e comunicação, dividindo-se em quatro capítulos e vinte e dois artigos. O primeiro capítulo aborda a informatização do processo judicial, o segundo traz a comunicação dos atos processuais, o terceiro disciplina o processo eletrônico e o quarto trata das disposições gerais e finais (Baldan, 2011). Em seu texto, a lei trata também do início da sua vigência, considerando que esta foi publicada em 20 de dezembro de 2006 passou a vigorar apenas a partir do dia 20 de março de 2007.

Após a publicação da lei 11.419, não restaram dúvidas acerca da possibilidade da tramitação processual eletrônica no Brasil em qualquer grau de jurisdição, seja na esfera civil, penal ou trabalhista, tornando o meio eletrônico um

instrumento utilizável pelo poder judiciário com a finalidade de reduzir o tempo e os gastos tidos antes com o processo físico.

2.3.1.2. Transição do processo físico para o processo digital

O processo físico e tradicional que conhecemos é formado por páginas de documentos que são juntados ao processo, criando uma sequência cronológica que vai da petição inicial ao arquivamento definitivo. Hoje, praticamente todas as pessoas já tiveram contato com um livro ou com documentos em papel, e saber manuseá-los é uma tarefa desempenhada sem muita dificuldade pela população. O mesmo ocorre com o processo judicial em autos físicos, que não necessitam de uma orientação prévia sobre sua utilização. Nesse tópico trataremos das vantagens e desvantagens da transição do processo físico ao processo eletrônico, fato necessário para a compreensão do tema central deste estudo, qual seja, a celeridade proposta pela implantação do processo eletrônico e como o processo eletrônico afeta positivamente ou negativamente o acesso à justiça (Arrais, 2017).

A primeira diferença que se nota desta transição é o fato de os autos físicos ocuparem espaço, fazendo-se necessária a criação de salas específicas onde esse material deverá ser armazenado, enquanto os autos eletrônicos podem ser mantidos em “espaços” muito menores, como por exemplo um *pen-drive*. Essa é a primeira diferença do processo físico em relação ao eletrônico, que, enquanto não for arquivado definitivamente, continuará a crescer por não possuir um limite máximo de volumes, o que acarreta também outros problemas, como por exemplo o esforço dos advogados com a remessa carga de autos muito volumosos e o espaço reduzido de armazenamento de alguns fóruns, o que pode resultar num risco maior de dano pelo armazenamento inadequado (Clementino, 2007).

Apesar dessas circunstâncias, o processo físico ainda apresenta uma série de adversidades que merecem atenção, exemplo da singularidade, onde há apenas uma cópia do processo, razão esta que fez o legislador determinar os prazos que os procuradores têm para fazer carga dos autos. Além disso, o processo físico, por ser de papel, pode ser facilmente destruído, perdido ou furtado, – o que não significa dizer que o processo eletrônico está imune a este problema - motivo pelo qual o Código de Processo Civil traz um capítulo exclusivamente tratando da recuperação dos autos de um processo perdido. Por último, vale lembrar do alto custo com

material para impressão e o dano ambiental causado pelo desmatamento para a produção de papel (Arrais, 2017).

Por outro lado, o processo eletrônico aparentemente solucionou diversos desses problemas, a exemplo da sustentabilidade, proporcionou um impacto positivo ao meio ambiente com a suspensão do uso do papel e tornou desnecessária a construção de locais específicos para o armazenamento de processos novos, resultando em uma significativa diminuição dos fóruns e dos cartórios além da redução dos custos com construção e mão-de-obra (Gueiros Júnior, 2004).

O processo eletrônico pode ser acessado vinte e quatro horas por dia - exceto quando o sistema estiver indisponível - sem a necessidade do advogado se deslocar até o cartório para isto, o que a princípio se mostra uma vantagem em relação aos processos físicos que apenas podem ser consultados no horário de funcionamento do cartório. Afasta também a necessidade de deslocamento a vários cartórios diferentes para o acompanhamento processual, trazendo comodidade aos advogados que atuam em comarcas distantes entre si. O processo eletrônico também possibilita a visualização simultânea dos autos pelos integrantes dos dois pólos do processo, eliminando a possibilidade de o procurador manter os autos sob sua guarda com o desígnio de retardar o andamento processual por manifesto propósito protelatório, também elimina o prazo em dobro para os litisconsortes com procuradores distintos, o que torna o processo consideravelmente mais célere (Greco, 2001).

É de se ver, portanto, que a tecnologia revolucionou o ambiente de trabalho do Poder Judiciário brasileiro, com uma mudança drástica, já que o processo se tornou digital e novas habilidades e competências foram necessárias para a realização da rotina de trabalho dos servidores e demais usuários dos sistemas.

Novos desafios surgiram na implementação da transformação digital no ambiente de trabalho, bem como foi possível verificar os benefícios que essa nova ferramenta trouxe a todos os envolvidos.

Assim, no próximo tópico serão abordados os desafios da implementação da transformação digital no setor público, bem como os benefícios encontrados com a utilização do processo judicial eletrônico.

2.3.2 Os desafios da implementação da transformação digital no setor público.

De acordo com as dimensões proposta por Veile et al (2019), alguns desafios para implementação da transformação digital no setor público são enfrentados pelos servidores públicos.

Na dimensão humana, verifica-se a necessidade de treinamentos e outros métodos de instrução, o que auxilia no desenvolvimento e melhora vital das competências e conhecimentos.

Para Brunetti *et al* (2020), um dos desafios particularmente crucial foi o desenvolvimento e atualização de competências digitais nas empresas, na administração pública e nas instituições de ensino. Para aqueles autores, as novas gerações têm uma nova abordagem aos dispositivos tecnológicos e desenvolveram competências quase inatas que oferecem um grande potencial às empresas quando entram no mercado de trabalho.

Em contrapartida, os trabalhadores efetivos têm uma necessidade crescente de frequentar cursos de formação específicos, tanto nas empresas como na administração pública.

É de grande importância, portanto, alavancar o pilar “cultura e competências” investindo nestes três campos de atuação: (1) educação digital, (2) talentos e (3) cultura digital.

Já no campo das administrações públicas, em específico, os autores sublinharam a importância crescente da formação do pessoal interno, pois muitas vezes já não são pessoas jovens e normalmente necessitam adquirir novas competências que lhes permitam utilizar as tecnologias digitais.

Na dimensão humana tecnológica, em específico, faz-se necessário o constante treinamento dos funcionários para atualização das competências digitais, por intermédio de cursos de capacitação e desenvolvimento contínuo para aprimoramento das novas tecnologias e adaptação constante nas novas formas e ferramentas de trabalho.

Na dimensão tecnológica, que é aquela na qual há necessidade de desenvolvimentos tecnológicos como *big data*, soluções em nuvem, entre outras, que possibilitam uma criação de valor em indústrias inteligentes, no campo da administração pública, verifica-se também a necessidade da implementação de novas tecnologias digitais.

Segundo Schedler, et al (2019), compreender as dificuldades e desafios enfrentados é essencial para o sucesso ou fracasso na implementação de uma nova tecnologia.

Uma das maiores dificuldades encontradas na literatura sobre este aspecto em análise foi verificar se a organização dispunha de infraestrutura técnica para a implementação da transformação digital. Isso significa dizer que há necessidade de computadores adequados, cabos de redes, internet de boa qualidade, estações de trabalho, entre outros requisitos necessários para operacionalização das novas tecnologias.

No que se diz respeito à dimensão organização-tecnológica, há necessidade de uma interação entre todos os envolvidos no processo de transformação digital, seja em uma empresa privada, ou então de todos os setores e superiores hierárquicos, quando se trata de serviço público. Essa interação é fundamental para que todos os envolvidos possam usufruir da nova tecnologia.

Um dos desafios dessa dimensão, em específico, é a falta de *know-how* dos superiores para liderar a transformação digital no ambiente de trabalho. *Know-how*, segundo Pittaway e Montazemi (2020) é “o conhecimento tácito que permite às organizações coordenar e utilizar recursos e capacidades de novas maneiras”, logo, sem o conhecimento, principalmente dos gestores, que serão aqueles que vão liderar a transformação digital no ambiente de trabalho, fica difícil ou quase impossível a implantação de novas tecnologias.

Na esfera pública, em particular, não podem alcançar, de forma plausível, a transformação digital sem o conhecimento de gestão necessário (Pittaway;e Montazemi, 2020).

No aspecto da dimensão organização, no qual um dos princípios que a rege é a de que a transição digital é formada pelas formas ágeis de organização, com processos descentralizados de tomada de decisão, hierarquias achatadas, estratégias de cooperação e mudanças nos modelos de negócios., segundo Tangi et al (2021) os gestores desempenham um papel fundamental no processo de mudança. Isso porque, o papel do gestor é implementar uma série de ações para a mudança das lógicas institucionais, começando por garantir a necessidade da mudança esclarecer a forma e a visão do modo de transformação, envolvendo todos os atores que serão afetados por essa mudança. Já na dimensão organização-humana, o fator primordial é o envolvimento de mudanças culturais, com maior

aceitação de alterações, espírito empreendedor de tolerância a falhas, estilo de liderança democrático e comunicação aberta.

É de se ver, portanto, que são encontrados diversos desafios com a transformação digital, sendo destacado pela literatura, dentre eles, a necessidade de desenvolvimento e atualização de habilidades digitais nas empresas e administração pública, bem como de adaptação contínua às novas tecnologias digitais com infraestruturas e serviços de ponta, *know-how* para liderar a transformação digital, o que impede ou pode vir a dificultar o cumprimento da rotina de trabalho.

A falta de habilidades de gestão e competência para governar a mudança e estruturas organizacionais e interorganizacionais, bem como barreiras organizacionais, culturais e técnicas e resistência à mudança, também são apontados como desafios a serem enfrentados por aqueles que estão diante da transformação digital no setor público.

Por fim, há a necessidade de se observar os procedimentos legais para a implantação das novas tecnologias, sendo apontado pela literatura como um desafio também a ser enfrentado em razão da transformação digital. A necessidade de infraestrutura técnica e prontidão dos envolvidos no processo de inovação também são caracterizados como desafios a serem enfrentados.

Após a análise dos desafios encontrados, passa-se a análise dos benefícios encontrados na literatura sobre a transformação digital no setor público.

2.3.3 Resultados da transformação digital no setor público

Verifica-se ainda que ao longo das últimas décadas, a literatura científica tem prestado atenção crescente ao tema da transformação digital e seus efeitos perante as organizações, sejam públicas ou privadas, economias e sociedades (Brunetti et al., 2020).

Nas organizações públicas, a transformação digital provocou o redesenho e reestruturação de toda uma ordem de trabalho, do processo, procedimento e estrutura para que as novas tecnologias fossem institucionalizadas e se tornassem corriqueiras (Tangi et al., 2021). Para estes autores, a transformação digital leva um redesenho de toda a estrutura da organização pública e afetam profundamente os processos organizacionais, pessoas, cultura e estrutura.

Verifica-se, portanto, que a transformação digital é um fenômeno mundial, tendo atingido todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas. (Tangi et al., 2021) No setor público, em específico, ele vem ao encontro dos objetivos e princípios da Administração Pública, que buscam sempre a eficácia e efetividade do serviço público.

No entanto, as transformações ocorridas impactam não somente a organização em si, mas também a todos os que ali trabalham, já que mudanças na forma e rotina de trabalho impactam de diferentes formas na execução das tarefas.

Diante do exposto, dentre vários benefícios decorrentes da transformação digital apontados na literatura, destaca-se, entre eles o aumento da competência do governo bem como da qualidade do serviço governamental, promoção de um desenvolvimento saudável do governo, aumento da qualidade do serviço governamental e ainda uma maior eficiência e eficácia no setor público.

Sendo assim, a partir de uma perspectiva integrada e interpretativista, o Quadro 2 apresenta o modelo conceitual norteador desta pesquisa para investigação e análise (i) dos desafios enfrentados pelo servidor, sob a ótica das dimensões da transformação digital; e (ii) dos benefícios percebidos (ou não) com o uso do processo judicial eletrônico.

Quadro 2 - Modelo conceitual da pesquisa

Transformação Digital	Dimensões Veile et al. (2019)	Problemáticas citadas na literatura	Base teórica complementar
Desafios (Implementação)	Humana	Desenvolver e atualizar competências digitais nas empresas e administração pública;	Brunetti, et al (2020)
	Humana-Tecnológica	Adaptação contínua às novas tecnologias digitais com infraestruturas e serviços de ponta.	
	Tecnológica	Infraestrutura técnica.	Schedler, et al (2019)
	Organização-Tecnológica	Prontidão para inovação	Schedler, et al (2019)
	Organização-Tecnológica	<i>Know-how</i> para liderar a transformação digital	Pittaway, et al (2020)
	Organização-Tecnológica	Barreiras técnicas e organizacionais	Schedler, et al (2019),
	Organização	Gestão de Processos, Pessoas, Cultura, Estrutura e Sistema de Informação	Tangi, et al (2021)
	Organização	Procedimentos legais a serem adotados;	Tangi, et al (2021)
	Organização-Humana	Barreiras organizacionais e barreiras culturais;	Tangi, et al (2021)
	Organização-Humana	Resistência à mudança.	
Benefícios	Entrega de resultado (Eficiência)	Eficiência e eficácia na prestação do serviço público.	Tangi, et al (2021)
	Qualidade do serviço	Aumento da qualidade do serviço governamental;	Alvarenga, et al (2020)
	Produtividade	Promoção de um desenvolvimento saudável do governo por ser mais produtivo.	
	Atendimento expectativas do cidadão	Aumento da competência do governo;	

A partir deste modelo conceitual proposto no Quadro 2 foram formuladas as questões de investigação para coleta de dados na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru. Um detalhamento para o percurso metodológico é apresentado a seguir.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa possui caráter exploratório e utiliza a abordagem qualitativa, ou seja, aquela que dá ênfase à percepção do indivíduo que está sendo estudado (Martins, 2018). Este tipo de abordagem se preocupa com a visão ou perspectiva do indivíduo bem como a interpretação do ambiente em que o problema acontece, sendo o ambiente natural do indivíduo o ambiente a ser pesquisado.

O método utilizado nesta pesquisa é o estudo de caso único. Em sua obra, Yin (2001) caracteriza essa estratégia de pesquisa como um processo abrangente, envolvendo múltiplas fontes de evidências. Um estudo de caso é:

“uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin p. 32, 2001).

Ainda, de acordo com Yin (2001), o estudo de caso pode ser utilizado em diversas situações nas quais são estabelecidas perguntas de “como” e “porquê”, e o pesquisador não possui o controle necessário dos acontecimentos. Esse método pode ser utilizado como estratégia em diversas circunstâncias, como por exemplo em estudos organizacionais.

Além disso, este tipo de método é entendido como uma investigação profunda e exaustiva em busca de informações sobre um determinado fenômeno, permitindo um amplo e detalhado conhecimento (Gil, 2002). Sendo assim, o estudo de caso permite esclarecer situações, decisões e processos, entendendo os motivos, as implantações e os resultados obtidos (Toledo; Shiaishi; 2009).

Assim, acredita-se que o método de estudo de caso único aplicado na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru é adequado para atingir os objetivos desta pesquisa. Para a elaboração deste estudo de caso foi preciso, conforme Yin (2001), primeiramente, definir o tema a ser pesquisado e em seguida, desenvolver um projeto de pesquisa que conteve 5 elementos: 1- as questões de pesquisa; 2- indicação das propostas, caso houver; 3- a (s) unidade(s) de análise; 4- o fundamento lógico que une as informações com as propostas; e 5- a forma de avaliação para interpretar as descobertas.

O projeto de pesquisa foi encaminhado para apreciação pelo Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Federal de São Carlos, registrado sob CAAE nº

68534123.4.0000.5504 e aprovado por meio do parecer nº 6.289.706 emitido em 9 de setembro de 2023.

Na etapa de coleta de dados, foram utilizados três instrumentos principais: pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e observação participante. Um protocolo de estudo de caso foi elaborado para ampliar a confiabilidade e nortear o estudo (Quadro 3).

Quadro 3 - Protocolo de estudo de caso

<i>Questão de pesquisa</i>	Quais foram os desafios enfrentados e benefícios alcançados ou não pelos servidores - técnicos e o magistrado - da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru a partir da análise das dimensões Humana, Tecnológica e Organizacional no processo de transformação digital.
<i>Objetivo geral</i>	O objetivo principal da pesquisa é investigar os desafios enfrentados e benefícios alcançados pelos servidores técnicos e o magistrado da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru a partir da análise das dimensões Humana, Tecnológica e Organizacional e suas subdivisões no processo de transformação digital.
<i>Temas da sustentação teórica</i>	Dimensões da Transformação Digital; Transformação Digital no Setor Público; Desafios e Benefícios da Transformação Digital no Setor Público. Processo Judicial Eletrônico
<i>Método de pesquisa</i>	Estudo de caso único.
<i>Constructos</i>	Dimensões da Transformação Digital no Setor Público Benefícios da Transformação Digital no Setor Público
<i>Unidade de análise</i>	4ª Vara Cível da Comarca de Bauru
<i>Período de realização</i>	6 meses, a partir da aprovação do projeto no Comitê de Ética em Pesquisa.
<i>Fontes de dados e confiabilidade</i>	Triangulação dos dados coletados: análise documental, entrevistas semiestruturadas e observação participante.
<i>Validade interna</i>	Comparação entre as entrevistas na busca por padrões de convergência e uso de roteiro de entrevista baseado na literatura. Análise dos resultados utilizando-se o <i>software</i> Atlas TI.
<i>Validade externa</i>	Fontes múltiplas de evidências (entrevistas, documentos e observação participante) e discussão à luz da literatura.

Fonte: Elaboração própria (2023).

O período da coleta de dados ocorreu após a aprovação do projeto de pesquisa no Comitê de Ética em Pesquisa.

A partir do detalhado no quadro 3, vale apresentar os instrumentos de coleta de dados: pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e observação participante.

A pesquisa documental baseia-se principalmente em Leis, Decretos, Portarias, *sites* governamentais e outros documentos institucionais sobre a implantação do processo judicial eletrônico no Poder Judiciário, especialmente no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. Além disso, poderão ser utilizados eventuais documentos que possam ser disponibilizados pela organização, como planilhas, *slides* de apresentação, padrões operacionais, instruções de trabalho e relatórios.

A realização de entrevistas teve por finalidade a obtenção de informações mais aprofundadas sobre os impactos da transformação digital no ambiente de trabalho estudado. Para Duarte (2004), as entrevistas são úteis para o mapeamento de práticas e valores. Dessa forma, conduziu-se entrevistas com os servidores técnicos que estavam no momento da transição do processo físico para o digital e o magistrado da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru para compreensão dos desafios por eles sentidos no momento da implementação da tecnologia, por meio da transformação do processo físico para o digital, a partir das dimensões propostas por Veile *et al* (2019) e os benefícios por eles sentidos com a utilização da nova forma de trabalho, à luz da literatura existente sobre o tema.

A realização das entrevistas se deu no mês de janeiro de 2024 por meio virtual, com a utilização da plataforma *Teams*. As perguntas foram realizadas uma a uma para os servidores técnico e o magistrado que participaram do processo de transformação digital, e já estavam inseridos na carreira no momento da transição do processo físico para o digital.

O instrumento de coleta de dados ([Apêndice A](#)), que consiste em um roteiro de entrevista, foi elaborado com base na revisão teórica, e serviu como um guia para garantir a padronização das questões (Voss; Tsikriktsis; Frohlich, 2002). O apêndice B também apresenta a correlação entre o modelo conceitual e as perguntas da entrevista.

Primeiramente, foi realizada uma entrevista-teste com uma servidora aposentada da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru que se disponibilizou a responder às questões formuladas a fim de se verificar a coerência entre elas.

É importante ressaltar que a 4ª Vara Cível é uma das 7 Varas Cíveis que compõem a 3ª RAJ (Região Administrativa Judiciária) de Bauru e hoje é composta por 11 funcionários de carreira e 1 magistrado.

Uma Vara Cível é composta por escreventes, chefes de seção e assistentes judiciários.

A população da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru atualmente conta com 6 escreventes, que realizam os trabalhos cartorários, ou seja, todos os atos necessários para o bom andamento processual, como emissão de documentos, expedição de cartas e mandados, atos estes que dão forma ao processo, seja ele físico ou digital.

Há ainda 3 chefes de seção, que orientam os escreventes na melhor forma de execução dos trabalhos e 2 assistentes judiciários, que dão o suporte e a assessoria para o Magistrado, por meio de emissão de minutas de despacho, decisões e sentenças, o auxiliando na execução de seus trabalhos.

A equipe de trabalho ainda é composta por um Magistrado, que é o responsável por tomar todas as decisões de mérito do processo, ou seja, a prestação jurisdicional, aplicando a lei ao caso concreto.

Posteriormente, da população de 12 pessoas, foram realizadas entrevistas com a amostra de 8 servidores da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru, representando 66,6% do total, que participaram do processo de transição do processo físico para o eletrônico, previamente agendadas, por meio virtual, divididos conforme o Quadro 4.

Quadro 4 - Descrição dos entrevistados

Cargo	Número
Escrevente Técnico Judiciário	4
Assistente Judiciário	1
Chefes de Seção	2
Magistrado	1
Total de Entrevistados:	8

Fonte: Elaboração própria (2023).

Vale a pena ressaltar que os funcionários que tomaram posse após a implantação do sistema digital foram excluídos da população e não participaram da

pesquisa, pois já iniciaram suas atividades somente com a utilização do processo eletrônico e, portanto, não vivenciaram o período de transição dos trabalhos. Além disso, foram realizadas entrevistas com dois servidores ocupantes de funções gratificadas ou cargos de direção, que participaram ativamente da implantação do processo judicial eletrônico na respectiva Vara Judicial. Houve a desistência de um entrevistado, ocupante de cargo de direção, que optou por não participar da entrevista.

Para a escolha dessas pessoas, levou-se em consideração os seguintes fatores:

- Os servidores técnicos judiciário que estavam no momento da transformação digital, e passaram a utilizar efetivamente a nova ferramenta de trabalho (processo judicial eletrônico);
- Os ocupantes de cargo de chefia, que lideraram o processo de transformação digital;
- O magistrado responsável pela unidade judicial, que participou ativamente do processo de implementação do processo judicial eletrônico.

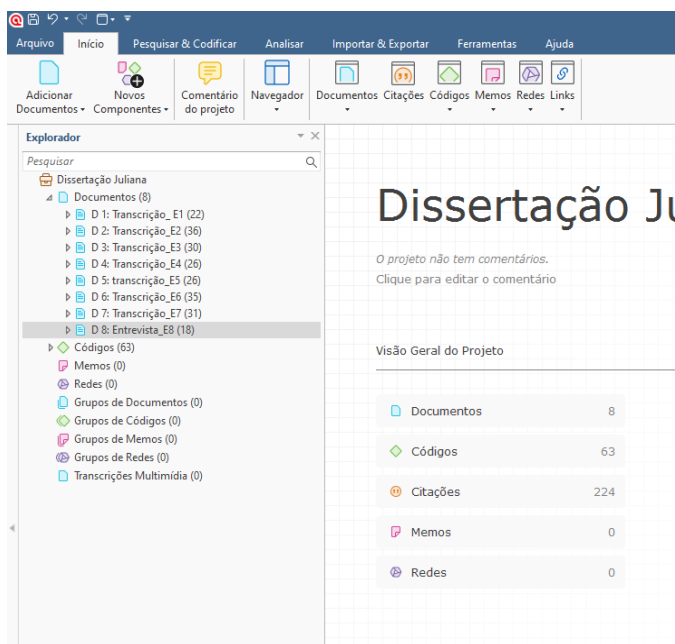
Houve ainda a análise desta pesquisadora por intermédio da observação participante, uma vez que, no momento da posse no cargo de escrevente técnico judiciário, as varas judiciais estavam em período de transição do processo físico para o digital, e por isso, participou, ainda que parcialmente, da transformação digital no ambiente de trabalho.

Os dados coletados foram analisados a partir da comparação das respostas dadas nas entrevistas realizadas e os parâmetros estabelecidos no modelo conceitual de pesquisa, utilizando-se o *software* de análise de dados Atlas TI.

A primeira etapa do processo de análise de dados qualitativos foi a transcrição das entrevistas. Isso envolveu ouvir atentamente as gravações das entrevistas e transcrever todo o conteúdo em formato de texto.

Uma vez que as entrevistas foram transcritas, essas transcrições foram importadas para o *software* ATLAS.TI de análise qualitativa. Isso é feito criando um projeto de análise no *software* e adicionando as transcrições como documentos no projeto, conforme Figura 1.

Figura 1 - Criação de um novo projeto e importação das transcrições



Fonte: Atlas TI (2024)

Para a codificação dos dados, foram cumpridas 3 etapas, conforme o Guia Rápido de Utilização do Atlas TI.

Na etapa 1, foi criada uma estrutura de codificação, com a definição de códigos de análise para as dimensões e benefícios da transformação digital; a saber, os códigos das dimensões foram: "Dimensão Humana", "Dimensão Humana-Tecnológica", "Dimensão Tecnológica", "Dimensão Organização-Tecnológica", "Dimensão Organização" e "Dimensão Organização-Humana", enquanto os códigos dos benefícios foram: "Entrega de resultado", "Qualidade do Serviço", "Produtividade" e "Atendimento expectativas do cidadão".

Após a definição dos códigos das dimensões e benefícios, na etapa 2, foram criados os códigos correspondentes aos temas ou conceitos específicos encontrados nos dados. Isso envolve a identificação de padrões, tendências ou ideias, recorrentes nas entrevistas e atribuir códigos a esses trechos de texto.

Com a estrutura de codificação estabelecida, na etapa 3, os dados foram novamente codificados utilizando o *software* de análise de resultados. Isso envolveu a aplicação dos códigos criados às transcrições das entrevistas, identificando trechos de texto que correspondem às dimensões, benefícios e temas ou conceitos específicos, conforme Apêndice C – Relatório de Códigos e citações.

Figura 2 - Relatório de códigos e citações



Fonte: Atlas TI (2024)

Após as 3 etapas da codificação inicial, foi realizada a etapa 4 para revisão e refinamento dos códigos conforme necessário. Assim, podendo envolver a fusão de códigos semelhantes, a criação de novos códigos para capturar nuances adicionais nos dados ou a redefinição de categorias existentes para melhor refletir os temas emergentes.

Com os dados codificados e refinados, foi possível realizar análises mais aprofundadas para identificar padrões, tendências e relações entre os códigos. Isso incluiu a busca de conexões entre os códigos ou a exploração de discrepâncias nos dados para compreender melhor os resultados.

Após a codificação dos dados qualitativos utilizando o *software* ATLAS TI, foi realizada a etapa 5 com a análise de correlação entre os códigos das dimensões e benefícios previamente definidos e os códigos que representam os temas ou conceitos específicos encontrados nos dados. Essa análise permitiu identificar padrões e relações entre as diferentes dimensões, benefícios e temas emergentes, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada dos resultados da pesquisa.

Ao examinar como os códigos se relacionam entre si, foi possível explorar de forma mais abrangente o impacto da transformação digital nas diversas áreas avaliadas, como a dimensão humana, tecnológica e organizacional, bem como os benefícios percebidos pelos participantes. Essa correlação dos códigos ajudou a

elucidar as interações complexas e as dinâmicas subjacentes aos dados qualitativos, enriquecendo assim a análise e interpretação dos resultados.

Ao final, foi elaborado uma figura representativa dos resultados do estudo de caso da transformação digital da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru. Para aplicação e replicabilidade do estudo em outras varas, o Quadro X apresenta as etapas do modelo de análise.

Quadro 5 - Etapas do modelo de análise

Etapa	Descrição
1. Identificação das Dimensões e Benefícios:	<p>Definir os constructos principais do estudo de caso:</p> <p>a) Dimensões do processo de transformação digital, a fim de verificar o nível de desenvolvimento do caso estudado em cada uma delas. Cada dimensão foi avaliada com base em critérios específicos que foram definidos durante a pesquisa e avaliadas qualitativamente para determinar o nível de desenvolvimento.</p> <p>b) Benefícios (resultados ou vantagens) alcançados como resultado da transformação digital. Para cada benefício foram estabelecidos níveis de atendimento (áreas ou aspectos operacionais considerados na avaliação da transformação digital), medidos em termos de seu grau de atendimento.</p>
2. Definição dos Critérios de Avaliação:	<p>Para cada dimensão de desenvolvimento e benefício foram atribuídas classificações qualitativas com base nas respostas coletadas. Essas classificações foram representadas por medalhas que refletem o nível de desenvolvimento ou atendimento:</p> <p>a) Medalha de Bronze: Dimensões de Atendimento: Indica que a dimensão está "Não Desenvolvida"; Benefícios: Significa que o benefício foi "Não Atendido".</p> <p>b) Medalha de Prata: Dimensões de Atendimento: Indica que a dimensão está "Parcialmente Desenvolvida"; Benefícios: Significa que o benefício foi "Parcialmente Atendido".</p> <p>c) Medalha de Ouro: Dimensões de Atendimento: Indica que a dimensão está "Desenvolvida"; Benefícios: Significa que o benefício foi "Atendido".</p>
3. Análise Qualitativa:	<p>Determinar o nível de desenvolvimento das dimensões e o grau de atendimento dos benefícios, na intenção de propor um modelo de análise para a transformação digital no TJSP que aponte níveis de maturidade e espaços para melhorias.</p>
4. Elaboração da Modelo de Análise	<p>Criar o modelo de análise por meio de uma figura representativa com as descobertas do estudo, pois foi organizada de forma a mostrar claramente as avaliações atribuídas a cada dimensão e benefício.</p>
5: Estrutura da Figura representativa do modelo de análise	<p>A figura é dividida em duas partes principais - uma para as dimensões de desenvolvimento e outra para os benefícios.</p> <p>Cada dimensão e benefício é representado por um símbolo (como uma caixa ou círculo) com a medalha correspondente (bronze, prata ou ouro). A disposição visual facilita a comparação entre diferentes dimensões e benefícios, destacando áreas de maior sucesso e aquelas que precisam de melhorias. A figura serve como um resumo visual da eficácia da transformação digital na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru.</p>
6. Discussão dos resultados	<p>Identificar quais áreas da transformação digital foi completamente implementada (medalhas de ouro); destacar aspectos que foram parcialmente desenvolvidos ou atendidos (medalhas de prata); e evidenciar áreas que necessitam de atenção futura (medalhas de bronze).</p>

7. Resultado esperado	A criação da figura baseada na análise qualitativa das dimensões de atendimento e dos benefícios oferece uma visão clara e concisa dos resultados do estudo de caso. O modelo de análise permite a identificação os elementos da transformação digital que obtiveram sucesso e aqueles que demandam esforços futuros para otimizar os processos judiciais na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru.
-----------------------	--

Fonte: Elaboração própria (2024)

Por fim, os resultados da análise qualitativa são relatados na próxima seção, descrevendo os principais temas, padrões e conclusões identificados durante o processo.

4. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo são apresentados o contexto do estudo de caso, o modo como se deu a implantação da nova tecnologia no TJSP por meio do sistema SAJ PG5, e os níveis de desenvolvimento a partir da análise de cada uma das dimensões propostas na literatura e o nível de atendimento dos benefícios encontrados com a transformação digital em uma análise integrada no caso da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru.

4.1 Apresentação e contexto do estudo de caso

A descrição do perfil dos entrevistados envolvidos na pesquisa é de 7 servidores e 1 magistrado, tendo sido realizada a entrevista com 8 pessoas, excluído um servidor, que optou por não participar da entrevista e a observação participante desta pesquisadora, que também pertence ao quadro de servidores, e participou do momento da transformação digital, conforme detalhado no Quadro 5 a seguir:

Quadro 6 - Quadro de entrevistados

Cód.	Gênero	Tempo de Carreira	Ocupação/Cargo
E1	Feminino	34 anos	Escrevente Técnico Judiciário
E2	Masculino	19 anos	Escrevente Técnico Judiciário
E3	Feminino	9 anos	Assistente Judiciário
E4	Masculino	9 anos	Chefe Judiciário
E5	Feminino	24 anos	Escrevente Técnico Judiciário
E6	Masculino	43 anos	Escrevente Técnico Judiciário
E7	Masculino	32 anos	Juiz de Direito
E8	Masculino	32 anos	Chefe Judiciário

Fonte: Elaboração própria (2024)

Pode-se observar que a grande maioria dos servidores e o magistrado entrevistados possuem tempo de carreira elevados e, por isso, trabalharam com o processo judicial em suas diversas formas, desde quando se utilizava máquina de escrever para

emissão dos diversos documentos até hoje, momento em que o processo se encontra totalmente digitalizado.

4.1.1 Do Processo Judicial Eletrônico

O processo eletrônico foi aprovado por meio da Lei 11.419/2006 e consiste na tramitação de processos judiciais através de meio eletrônico, preferencialmente pela internet, sendo possível a prática de atos processuais, bem como a transmissão de peças processuais produzidas pelos seus autores.

Dentro da nova ordem processual, o processo eletrônico é mais um instrumento à disposição do Judiciário na busca de maior agilidade na comunicação dos atos processuais e de todo o procedimento. Contudo, o processo eletrônico deve ser precedido de toda a segurança e cautela, e não se pode admitir tratar-se de uma panaceia para os males do Judiciário (Almeida Filho, 2010).

Ainda segundo Almeida Filho (2010), as decisões judiciais devem acompanhar a evolução da sociedade e do próprio processo, pois sem esse alinhamento essa iniciativa pode se tornar anacrônica. Logo, o desenvolvimento da ação judicial eletrônica na justiça brasileira pode ser classificado em três períodos, que segundo Souza e Guimarães (2016) classifica-se como:

(a) período embrionário, anterior a 2006, com o uso consolidado de computadores e iniciativas específicas para o desenvolvimento de sistemas de apoio a essas ações;

(b) o período de incentivo 2006–2011, que teve início com a Lei nº 11.419 de 2006, formalizando o uso do processo eletrônico no Brasil; e

(c) o período de esforço de padronização, o qual o CNJ determinou a obrigatoriedade da adoção de um sistema unificado de ações judiciais eletrônicas e definiu metas de implementação a serem seguidas por todos os tribunais do país.

É de se ver, portanto, que o CNJ tem um papel importante na implementação do processo eletrônico, visto que editou várias resoluções para viabilizar a informatização de todo o Poder Judiciário brasileiro, incluindo, dentre elas, a Resolução nº 41/2007, que institui o domínio primário “jus.br” para todos os sítios eletrônicos do Poder Judiciário, e a Resolução nº 45/2007, que trata da padronização dos endereços eletrônicos dos órgãos do Judiciário.

Vale destacar ainda a Resolução nº 70/2009, que dispõe sobre o

Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Judiciário e dá outras providências, sendo uma delas o estabelecimento de dez metas nacionais de nivelamento a serem cumpridas pelos Tribunais no que tange ao uso das tecnologias da informação e da comunicação. Das 10 metas estabelecidas, vale a pena destacar as que determinam ou impõe o uso da tecnologia como ferramenta necessária e que deve ser implantada dentro do prazo estabelecido na referida norma para atingimento de uma prestação jurisdicional mais célere e efetiva. Dentre elas, destacam-se:

(3) Informatizar todas as unidades judiciárias e interligá-las ao respectivo tribunal e à rede mundial de computadores (internet);

(4) Informatizar e automatizar a distribuição de todos os processos e recursos;

(5) Implantar sistema de gestão eletrônica da execução penal e mecanismo de acompanhamento eletrônico das prisões provisórias;

(7) Tornar acessíveis as informações processuais nos portais da rede mundial de computadores (internet), com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de justiça; e

(10) Implantar o processo eletrônico em parcela de suas unidades judiciárias.

Atualmente, o Brasil possui 40 sistemas de gestão processual divididos entre 88 tribunais — superiores, federais, estaduais, militares, eleitorais e do trabalho. Uma das plataformas utilizadas é o Sistema de Automação da Justiça -SAJ, usada por nove cortes, entre as quais a maior do país — o Tribunal de Justiça de São Paulo.

O Tribunal de Justiça de São Paulo é composto por juízes de Direito de primeiro grau, Desembargadores que atuam em segundo grau, bem como escreventes que atuam nos diversos foros regionais de primeiro e grau e nas Câmaras de Segundo Grau.

Este estudo terá como objeto uma unidade judicial de primeiro grau, localizada em Bauru, que integra a 3ª Região Administrativa Judiciária (RAJ).

A 4ª Vara Cível de Bauru atua somente com processos cíveis, excluídas as causas que versam sobre direito de família e sucessões e atualmente possui em torno de 4.000 processos, sejam eles híbridos (aqueles foram transformados de físico para digital) bem como aqueles totalmente digitais.

4.1.2.A implantação do SAJ PG5 no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo

Ao consultar o sítio eletrônico do Tribunal de Justiça (TJSP, 2023), é possível verificar que referido tribunal optou pela utilização do sistema de automação da justiça (SAJ), como forma de implantação do processo digital nas diversas comarcas do Estado. Para tanto, foi estabelecido o projeto “100% Digital”.

De início, vale a pena ressaltar que o Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo é o maior da América Latina, com 360 desembargadores, mais de 2 mil magistrados de primeiro grau, quase 50 mil servidores, 20 milhões de processos e 23 mil novas ações todos os dias.

Segundo dados disponibilizados pelo TJSP, estabeleceu-se o desafio a ser vencido até o fim de 2015, de transformar em digital todo o Judiciário paulista. Dessa forma, a partir da implantação do processo eletrônico nos 331 Foros do Estado, os novos processos a serem distribuídos são obrigatoriamente digitais.

Ainda de acordo com as informações prestadas pelo site daquela organização pública, a implantação do processo eletrônico começou em 2006. Foi no Juizado Especial Cível do expressinho do Metrô São Bento que o SAJ mostrou que a tecnologia da informação daria celeridade à efetiva prestação da Justiça, lançando o TJSP na era digital e dando início a uma revolução tecnológica.

No ano seguinte, em junho de 2007, o Tribunal de Justiça implantou o primeiro foro totalmente digital do Brasil: O Foro Regional Nossa Senhora do Ó, com competências Cível e de Família e Sucessões. Logo a seguir, vieram mais seis fóruns digitais: Nazaré Paulista, Ouroeste, Salto do Pirapora, Arthur Nogueira, Buri e Pirangi com todas as competências em fluxo eletrônico. Segundo dados do TJSP, na época, 70% do tempo do processo era perdido com o transporte dos autos de um lado para outro e logo percebeu-se os benefícios da tramitação eletrônica, já que o chamado “tempo morto” — período em que o processo ficava parado ou tramita apenas burocraticamente — praticamente acabou.

Procedimentos como a carga física dos processos, subida de petições do protocolo, realização da carga dos autos e juntada física dos documentos começaram a ser substituídos pela agilidade da tramitação eletrônica e o processo digital eliminou a perda de tempo com deslocamentos, dentro e fora do fórum, que oneram o dia a dia de servidores e advogados.

Com o novo sistema, tanto o ajuizamento da ação, quanto os demais petições foram feitos diretamente pelo portal na Internet, disponível 24 horas por dia, inclusive em fins de semana e feriados e as consultas puderam ser feitas de qualquer lugar, sem a necessidade de as partes e advogados irem ao fórum.

Diante deste cenário, a modernização do Judiciário paulista foi rápida já que diversas comarcas passaram a usar sistemas de informação no andamento processual, no entanto, a ausência de uma gestão integrada era um empecilho.

Um dos passos para informatizar o TJSP foi a unificação dos vários sistemas em funcionamento. Durante a execução do projeto, o SAJ foi implantado em todas as varas do Estado, e em 42% delas implantou-se a tramitação totalmente digital para ações novas.

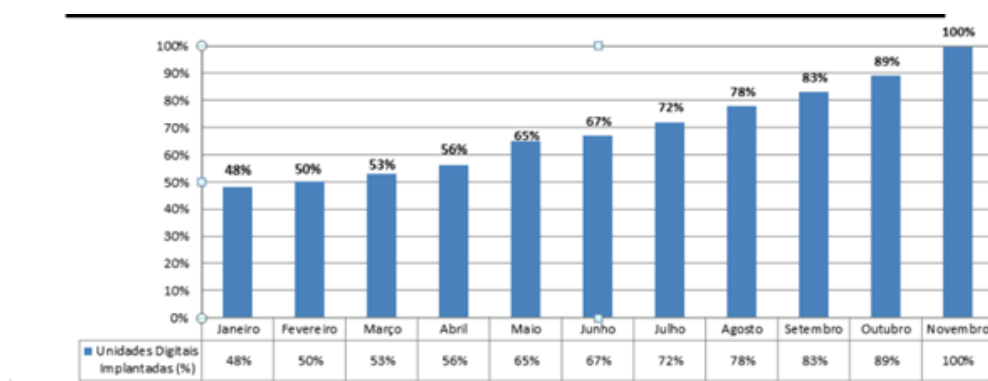
Assim, nas estantes abarrotadas de papéis envelhecidos foi dado lugar a ambientes mais organizados e limpos de forma a possibilitar a melhora na qualidade de vida dos servidores, o aumento na velocidade de tramitação dos processos e na produtividade dos juizes.

De acordo com as informações contidas no site do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, estudos técnicos realizados pelos Tribunais que já utilizavam o SAJ indicaram que houve em média 47% de ganho na taxa de vazão dos processos (congestionamento), 87% de aumento no índice de atendimento de novos processos e 50% de aumento na produtividade de magistrados e dentre alguns dos benefícios, observou-se o aumento na recuperação de créditos em execução fiscal.

Ainda de acordo com as informações prestadas pelo *site* do TJSP, uma pesquisa do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) sobre os efeitos da celeridade processual na economia do país mostrou que um Judiciário célere propicia um aumento de 14% na produção nacional e de 10,4% no nível de investimentos no país, com redução de quase 10% na taxa de desemprego. Hoje, segundo dados disponibilizados no site do TJSP, segundo o “implantômetro digital”, o Judiciário paulista já conta com 100% de unidades judiciais digitalizadas.

Figura 3 - Implantômetro digital – unidades digitais implantadas (%)

Fonte: Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (2023)

Gráfico 1 - Evolução “Implantômetro Digital” – 2015

Fonte: Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (2023).

Com o avanço do cronograma de implementação do processo digital em todo o Estado, foi possível, dentre outros benefícios, instituir o teletrabalho (modalidade de trabalho exercida por escreventes que atuam com processo digital, em cartórios judiciais, que permite que servidores das referidas unidades trabalhem de suas casas em dois dias da semana, o que gerou ganho de produtividade, em alguns casos, de quase 70%) e disponibilizar um sistema mais seguro, transparente e célere, que possibilita, além do acesso facilitado às informações dos processos a qualquer hora do dia e em qualquer dia da semana, economia de espaços físicos e recursos naturais.

Além disso, o maior impacto da nova tecnologia está nos benefícios que oferece ao meio ambiente. Somente no ano de 2015, o Judiciário paulista

economizou 547.382 quilos de papel, impediu que 1.566 toneladas de CO² fossem emitidas e poupou a derrubada de 13.351 árvores, evitando que 51.728 metros cúbicos de água fossem consumidos.

E a projeção para os próximos cinco anos consiste em evitar a derrubada de 115 mil árvores (equivalente a 1.035 campos de futebol), reduzir a emissão de CO² em mais de 13 mil toneladas (o que equivale a uma frota de 7 milhões de carros) e deixar de consumir 446 mil metros cúbicos de água – volume total de 178 piscinas olímpicas.

Agora, o TJSP só recebe ações em meio digital, impactando diretamente no cotidiano de mais de 44 milhões de paulistas que necessitam do Poder Judiciário.

É de se ver, portanto, que a realidade virtual não é mais ficção científica, ao menos na Justiça de São Paulo. No mês de novembro de 2015, atingiu-se a meta proposta e todas as unidades judiciais encontram-se aptas a receber peticionamento eletrônico. O papel já cumpriu seu papel, sendo substituído pela implantação de novas tecnologias.

Segundo o site do TJSP, referido tribunal de justiça é considerado o maior tribunal do mundo em volume de processos. O número de ações demandadas no Judiciário estadual paulista corresponde a 25% do total de processos em andamento em toda a Justiça brasileira, incluindo cortes federais e tribunais superiores, e por isso, é o tribunal com a maior força de trabalho, com cerca de: 2.500 magistrados, 40 mil servidores, em 320 comarcas do Estado.

Por ser um Tribunal Estadual tem como função julgar todas as causas que não se enquadram na competência da Justiça especializada (Federal, do Trabalho, Eleitoral e Militar) e entre os tipos de demandas recebidas na Justiça paulista estão a maioria das ações cíveis (indenizações, cobranças, Direito do Consumidor etc.); dos crimes comuns; processos das áreas de Família, Infância e Juventude, Falências e Recuperações Judiciais e Registros Públicos; execuções fiscais dos Estados e municípios etc. Por essa razão, a Justiça dos Estados é considerada a mais próxima do dia a dia dos cidadãos.

Dentre as diversas comarcas do Estado, o objeto de estudo deste trabalho se limitou aos servidores e magistrado da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru, que juntamente com todas as outras comarcas do Estado, foi atingida pela transformação

digital, mediante a institucionalização do processo judicial eletrônico em meados do ano de 2015.

A 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru atualmente conta com 11 servidores, 7 deles atingidos pelo processo de transformação digital e 1 magistrado, que também estava presente no momento da implantação do processo judicial eletrônico.

4.2 . Primeiras impressões e concordâncias da análise dos resultados

Como mencionado na Seção 3 – Aspectos Metodológicos, a coleta de dados para o diagnóstico do caso de estudo se deu por meio de entrevistas, pesquisa documental e observação participante. No caso específico da entrevista com o Magistrado, retirou-se do roteiro-base uma única questão, já que não cabia ao contexto da rotina de trabalho do entrevistado.

Para as primeiras impressões das particularidades investigadas no estudo de caso da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru, realizou-se a consolidação da presença de concordâncias (ou não) às questões do roteiro-base de entrevista e as respostas fornecidas, conforme detalhado no Quadro 7. Na sequência, são discutidos os desafios da implementação do novo sistema digital na rotina de trabalho bem como os benefícios percebidos pelos servidores.

Quadro 7 - Consolidação das respostas das entrevistas

Questões da Entrevista	Principais Comentários	Resposta
1. O TJSP ofereceu algum curso prévio de atualização em informática antes da transformação do processo físico para o digital?	<i>“Sim, lembro que uma vez nós fizemos um curso, teve uma palestra mas faz muito tempo atrás” (E6)</i>	Concordo: 50%
		Concordo em partes: 0
	<i>“(curso) de informática não foi disponibilizado, apenas sobre o SAJ (E1).</i>	Discordo: 50%
2. O Tribunal oferece programa de capacitação e desenvolvimento contínuo por meio de novos conteúdos em treinamentos e outros métodos de instrução como workshops, por exemplo?	<i>[...]Alguns cursos eram e são oferecidos até hoje né, para você fazer durante o expediente; Cada um fazia num horário o curso, assistia um vídeo e junto com o vídeo a explicação passo a passo de como funcionava cada modalidade de trabalho” (E1)</i> <i>[...]Existem os manuais, existe um no site do Tribunal “Como Fazer” lá existe vários cursos sobre quase todos os assuntos né quanto aos procedimentos e sempre tem cursos de atualização; tem a plataforma Moodle que oferece vários cursos a respeito” (E4).</i>	Concordo: 100%
		Concordo em partes: 0
		Discordo:0
3. As estações de trabalho, computadores, monitores, rede e Internet estavam desenvolvidos tecnologicamente para operacionalizar o sistema e os processos digitais?	<i>[...]Acredito que sim, internet funcionava tudo na época da implantação do sistema (E3)</i>	Concordo: 25%
	<i>[...]Quanto aos instrumentos físicos, o hardware essas coisas eu acho que sim tava suficientemente; o material em si tava de bom tamanho, estava funcionando e tal; quanto a Internet, isso é um problema que se arrasta há anos, muito ruim, cai toda hora e ocorrem os travamentos” (E7)</i>	Concordo em partes: 37,5%
	<i>[...]Os computadores não estavam, porque ficou bastante lento né e a tecnologia dos nossos computadores não acompanharam a informatização do sistema (E5)</i>	Discordo:12,5%
		Não souberam responder: 25%

4. Você acredita que os servidores do TJ estavam abertos à inserção do processo digital e dispostos a experimentar e aprender com esse novo formato de trabalho?	<i>[...]Sim, já que se trata de evolução profissional necessária ao bom desempenho das atividades diárias. (E8)</i>	Concordo: 37,5%
	<i>[...]Ah eu acho um pouco, digamos que meio a meio tipo os mais novos sim, os mais antigos não. Teve muita gente que aposentou depois que digitalizou tudo” (E2)</i>	Concordo em partes: 62,5%
		Discordo:0
5. Os superiores estavam preparados para liderar a transformação digital	<i>[...]no nosso cartório estava (E1)</i>	Concordo: 25%
		Concordo em partes: 0
	<i>[...]Creio, em princípio, que não, haja vista que até então os processos eram físicos e, de repente, tornaram-se digitais, ou seja, de total desconhecimento a todos, porém, como gestores, ainda assim se empenharam e realizaram um bom trabalho nessa modificação. (E8)</i>	Discordo:37,5%
		Não souberam responder: 25%
		Não respondeu: 12,5%
6. Houve comunicação entre todos os envolvidos (chefes e escreventes e juízes para a troca de conhecimentos sobre essa nova forma de trabalho (processo digital)	<i>[...]Sim, até porque a cooperação, nesse momento, era imprescindível. (E8)</i>	Concordo: 87,5%
		Concordo em partes: 0
	<i>[...]Não houve e ainda não há, é cada um por si na verdade (E2).</i>	Discordo:12,5%
7. Como a liderança e os colegas de trabalho atuaram com as falhas e	<i>[...]Olha eu acho que quanto às falhas houve compreensão também por parte dos superiores e as falhas existem no sistema até hoje. Então com a digitalização sempre houve um entendimento, uma compreensão e um auxílio para o funcionário” (E5)</i>	Concordo: 75%

erros cometidos na operacionalização do sistema?	<i>[...]Buscando informações e orientações mais precisas perante os técnicos de informática, as eventuais falhas e erros foram sanadas” (E8)</i>	
		Concordo em partes: 0
		Discordo:0
		Não souberam responder: 25%
8. Houve a definição de procedimentos legais (portarias, comunicados, instruções normativas) para implantação do processo digital e definição dessa nova forma de trabalho? Justifique	<i>[...] Houve e até hoje muitos comunicados né, qualquer alteração tem o comunicado que é repassado para todos os funcionários por e-mail” (E1)</i>	Concordo: 87,5%
		Concordo em partes: 0
	<i>[...]Acredito que não (E2)</i>	Discordo:12,5%
9. Você sentiu receio de não conseguir desempenhar suas funções após a transformação digital?	<i>[...]Ah sim, porque como eu sou muito antigo no TJ, toda mudança ela causa um certo temor ou um certo receio né... Mas é evolução né evolução dos tempos, você tem que se adequar e se atualizar para poder desenvolver o trabalho” (E6)</i>	Concordo: 75%
	<i>[...]Isso é um sentimento humano né a gente principalmente, que é mais velho aí, mais tempo e começamos na máquina de escrever não era nem editor de texto computador nada a gente sempre fica um pouco receoso, será que vai dar tudo certo né..., mas enfim com o passar do tempo se familiarizando com a informática, tudo acaba dando certo e esses receios acabaram se dissipando” (E7)</i>	
	<i>[..]não senti receio algum (E3)</i>	Concordo em partes: 0 Discordo:25%
10. Você sentiu resistência dos servidores à transformação do	<i>[...]Creio que em relação aos funcionários mais antigos sim, tendo em vista a repentina mudança de procedimentos a serem adotados, agora no formato digital.(E8)</i>	Concordo: 50%

processo físico para o processo digital	<i>[...]Quando eu entrei já existia (o processo digital) mas existiam alguns funcionários que eram um pouco resistentes sim, encontravam bastante dificuldade na questão da informática (E4)</i>	Concordo em partes: 25%
	<i>[...]resistência, no sentido de uma coisa organizada, uma coisa orgânica não Tinha sim questionamentos pontuais, às vezes alguma insatisfação, mas resistência não (E7)</i>	Discordo:25%
11. Você acredita que a transformação do processo físico para o digital melhorou ou piorou a prestação jurisdicional (resultado)? Justifique.	<i>[...] Melhorou, é um conjunto até pra gente trabalhar é mais fácil e a justiça também é para próprio advogado também melhorou porque ele não precisa nem vir ao balcão ele já com o processo físico digitalizado ele tem todo o acesso, e na forma de trabalho para nós melhorou muito não tem é um processo é o que eu disse é um processo mais limpo é mais ágil (E5)</i>	Concordo: 87,5%
	<i>[...] Em alguns aspectos melhorou, em outros piorou: por exemplo, quanto a melhora verifica-se que acabou com aquele volume de papel né, ficou mais fácil de se trabalhar em alguns pontos. Temos a vantagem agora de poder acessar o sistema de lugares diferentes, então nesse ponto eu acho que melhorou. Agora eu acho que a parte que piorou pelo menos para mim foi a questão da visualização do compulsar em si do processo, que ficou mais difícil (E7)</i>	Concordo em partes:12,5%
		Discordo:0
12. Houve melhora na qualidade da prestação do serviço com a transformação do processo físico para o processo digital?	<i>[...] É houve assim na agilidade né porque assim, acaba sobrando mais tempo, tem ferramentas de fazer coisas por lote e assim você tem formas de anotando as coisas que faz você entender o processo mais rápido né, então você deixa tudo mais claro (E2)</i>	Concordo: 87,5%
	<i>[...] Eu acho que em alguns pontos sim, em outros não. Eu acho que quando o processo era físico a rotina era digamos mais previsível, a gente entrava para trabalhar de manhã enfim saía à tarde e ia para casa né mesmo que levasse como sempre aconteceu levar os processos para casa para estudar à noite né, mas era mais previsível hoje não né 4 horas da madrugada pode pintar uma petição lá no processo tal, mesmo que não se visualiza quando se chega de manhã ela está lá né” (E7)</i>	Concordo em partes:12,5%
		Discordo:0
13. Os recursos (financeiros, humanos e tecnológicos) são mais bem aproveitados com o processo digital?	<i>[...] acho que sim né, só um pequeno exemplo: questão do armazenamento dos processos físicos né, isso demandava muito esforço humano gastos né, Eu acho que nesse ponto melhorou né...hoje tá tudo compartilhado em nuvem de outros mecanismos aí ficou mais fácil nesse ponto(E7)</i>	Concordo: 75%
	<i>[...]Eu acho que houve um bom aproveitamento no aspecto humano, mas em outros aspectos</i>	Concordo em partes:

	<i>eu não sei dizer. (E3)</i>	12,5%
		Discordo:0
		Não soube responder: 12,5%
14. O TJ atendeu às expectativas dos cidadãos e promoveu o bem-estar social, com a transformação digital, por meio da transformação do processo físico em digital?	<i>[...] Com o processo digital qualquer pessoa qualquer parte ela tem acesso pelo celular, pelo computador da casa dela então eu acho que promoveu pro jurisdicionado não só pros advogados e conhecedores o conhecimento do andamento do processo que ela tem né por que muitas pessoas quando era processo só físico e não tinham nenhum conhecimento (E3)</i>	Concordo: 37,5%
	<i>[...] Olha eu acho que não é 100% ainda não, é precisa assim de mais meios, é um sistema mais avançado uma coisa mais assim. mas melhorou, não é 100% mas melhorou sim, eu acho que digitalização melhorou (E5)</i>	Concordo em partes: 62,5%
		Discordo:0

Fonte: Elaboração própria (2024)

4.3. As dimensões da transformação digital na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru.

Para análise dos dados consolidados nas entrevistas, utilizou-se o sistema software Atlas TI, na forma descrita na seção anterior, e verificado os seguintes resultados:

Quadro 8 - Correlação entre as dimensões propostas por Veile *et al* (2019) e as principais respostas dos entrevistados

	01. Humana	02. Humana-Tecnológica	03. Tecnológica	04. Organização-Tecnológica	05. Organização	06. Organização-Humana
Não ofertou curso de informática	3	0	0	0	0	0
Ofereceu Treinamento SAJ	3	0	0	0	0	0
Oferece desenvolvimento contínuo	0	8	0	0	0	0
Computador estava preparado	0	0	5	0	0	0
Internet caindo	0	0	4	0	0	0
Computadores não estão acompanhando	0	0	1	0	0	0
Servidores estavam dispostos	0	0	0	4	0	2
Os colegas se ajudavam	0	0	0	3	3	1
Servidores antigos: Não estavam dispostos	0	0	0	3	0	2
Aposentou	0	0	0	3	0	0
Superiores sem preparo	0	0	0	3	0	0
Dificuldade na questão da informática	0	0	0	2	0	1
Superiores com preparo	0	0	0	2	0	0
Medo	0	0	0	1	0	1
Compreensão de falhas	0	0	0	1	0	0
Dificuldade com informática até hoje	0	0	0	1	0	0

Instrutores não eram Escreventes	0	0	0	1	0	0
Não estavam preparados	0	0	0	1	0	0
Servidores novos: Dispostos a Mudança	0	0	0	1	0	0
Houve normativas	0	0	0	0	6	0
Acessa o suporte do sistema	0	0	0	0	2	0
Com o passar do tempo familiarizamos com a informática	0	0	0	0	0	2
Medo de errar	0	0	0	0	0	2
Pouco receoso no começo	0	0	0	0	0	2
Evitar o processo digital	0	0	0	0	0	1
Facilidade com Tecnologia	0	0	0	0	0	1
Houve resistência	0	0	0	0	0	1
Medo de esquecer	0	0	0	0	0	1
Medo do processo sumir	0	0	0	0	0	1
Não tive medo	0	0	0	0	0	1
Ninguém na sala sabia fazer	0	0	0	0	0	1
Ocupava cargo de chefia e precisava me atualizar	0	0	0	0	0	1

Fonte: Elaboração própria (2024)

Neste quadro 8, diante dos relatos dos entrevistados, observa-se que em relação à oferta de curso de informática, os participantes sentiram dificuldades com a utilização da nova tecnologia, em razão da não atualização deles em relação à informática, o que era imprescindível para aquele momento de transformação do processo físico para o digital.

Pode-se perceber que houve somente oferta do curso de aprendizagem da ferramenta do Sistema de Automação da Justiça para o início dos trabalhos do processo digital, mas que encontrou barreiras em razão da desatualização dos funcionários em relação aos requisitos básicos de informática.

Os participantes foram unânimes em afirmar sobre a constante atualização e seu desenvolvimento contínuo em relação à nova tecnologia, o que se faz necessário, já que o sistema é constantemente atualizado, logo, a atualização dos servidores também deve ser contínua.

Também foi possível concluir que os computadores estavam prontos para recebimento da nova tecnologia, mas a Internet foi um obstáculo para a efetiva implementação do sistema, já que insuficiente para a nova demanda. Dado que os computadores não estão acompanhando a evolução tecnológica, o que pode obstar o desenvolvimento das próximas transformações digitais, que certamente ocorrerão.

Além disso, questões sobre o auxílio mútuo, a disposição dos funcionários sobre a nova forma de trabalho, a aposentadoria daqueles que sentiram medo da transformação digital também foram apontados como desafios a serem enfrentados pelos servidores e que serão analisados de forma mais minuciosa na próxima seção.

Desta forma, a partir do Quadro 8, é possível compreender como o processo de transformação digital se deu na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru, e os desafios enfrentados pelos servidores com a utilização deste novo formato de trabalho. A saber as dimensões são discutidas individualmente.

4.3.1 Dimensão Humana

Na dimensão humana, que é aquela na qual se verifica a necessidade de treinamentos e outros métodos de instrução, segundo apurado nas entrevistas realizadas, apenas metade dos entrevistados disseram que houve a prévia atualização em informática, requisito necessário para que a transformação digital ocorra no ambiente de trabalho. A outra metade dos entrevistados foram categóricos

ao afirmar que não houve curso de informática, mas apenas um treinamento voltado para a utilização do SAJPG5.

Esta pesquisadora tomou posse no cargo de escrevente em meados do ano de 2015, época em que estava sendo implementado o processo judicial eletrônico e não lhe foi oferecido curso prévio de informática, já que era requisito da atribuição do cargo o conhecimento básico da área de tecnologia, tal como utilização dos principais *softwares* instalados no computador.

Essa dispersão nas respostas apresentadas pelos participantes pode ter se dado pelo fato de que o conhecimento básico de informática é requisito prévio para acesso ao cargo de escrevente, inclusive é matéria questionada no concurso de ingresso na carreira.

Verifica-se, no entanto, que no caso da 4ª Vara Cível de Bauru, o quadro de servidores como um todo é muito antigo na carreira, com funcionários com mais de 30 anos de carreira e, portanto, já desatualizados no que tange ao conhecimento sobre informática, até porque iniciaram suas carreiras utilizando a máquina de escrever.

Nesse quesito, é de se concluir que o TJSP não se atentou a essa questão primordial para uma boa implementação da transformação digital, pois deveria ter exigido dos servidores um curso de atualização em informática a fim de poderem desenvolver melhor suas novas atividades.

Conforme Veile et al. (2019), na dimensão humana, a base do trabalho na era digital é a confiança na tecnologia aliado ao fato de que o servidor deve ter compreensão fundamental na utilização das TICS, sob pena de ineficácia na implantação de um novo sistema.

Complementado a literatura sobre o assunto, Brunetti et al. (2020) discorrem que um dos desafios cruciais para a implementação da transformação para a dimensão humana é a atualização dos servidores nas competências digitais.

Logo, no caso em estudo, verifica-se pelas respostas dos entrevistados que o TJSP não cumpriu esse requisito para uma boa implementação do processo judicial eletrônico, já que deixou de atualizar seus funcionários com mais tempo de carreira, no que se refere ao conhecimento básico de informática, o que se fazia necessário, pois nem todos os funcionários estavam habilitados para utilização do computador como nova forma de trabalho.

4.3.2 Dimensão humana-tecnológica

Na dimensão humana-tecnológica, o desafio na implementação da transformação digital se dá na necessidade de complementaridade entre o ser humano e a nova tecnologia apresentada (Veile, et al., 2019). Aqui no estudo, nesta dimensão se apura a necessidade de constante treinamento dos funcionários na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru.

Dessa forma, todos os entrevistados responderam que o TJSP oferece continuamente cursos de atualização, por meio de plataformas de cursos *on-line*, vídeos de atualização e novos procedimentos implementados na utilização do SAJ PG5.

Tal resultado confirma os achados de Brunetti et al. (2020), uma vez que o desafio da transformação digital envolve a necessidade de desenvolvimento de programas digitais de aprendizagem ao longo da vida para que os indivíduos se beneficiem durante sua vida profissional. Há ainda, a necessidade de adaptação contínua às novas tecnologias. A falta desses recursos pode fracassar na implementação da nova tecnologia no ambiente de trabalho.

O TJSP atuou de forma eficaz nesse sentido, dado os depoimentos dos entrevistados, pois todos afirmaram que há oferecimento contínuo de cursos de atualização, utilização de plataformas digitais de acesso a cursos e manuais de utilização do sistema informatizado, logo, atuou positivamente nesse sentido na promoção da nova tecnologia de trabalho.

E essa é uma realidade até hoje, pois segundo consulta ao Plano de Estratégia de Tecnologia de Informação de 2021/2026 do TJSP, um dos objetivos da estratégia nacional de TIC (ENTIC-JUD) é “reconhecer e desenvolver as competências dos colaboradores” (TJSP,2024), e, portanto, a atualização contínua dos servidores é requisito necessário para que o desafio da transformação digital seja continuamente superado.

4.3.3 Dimensão tecnológica

Na dimensão tecnológica, uma das grandes dificuldades encontradas pela literatura foi verificar se a organização dispõe de infraestrutura técnica para a implementação da transformação digital. Na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru,

verifica-se uma dispersão na percepção dos entrevistados sobre a qualidade das estações de trabalho, dos computadores, dos monitores e da rede de Internet para operacionalizar o sistema e o processo digital.

Isso porque, uma boa parte dos entrevistados afirmou que no momento da implementação do sistema os computadores estavam preparados para a transformação digital, mas um ponto importante levantado por um participante foi de que as máquinas fornecidas pelo TJSP não estão acompanhando a evolução tecnológica, pois já não suportam mais as diversas atualizações do sistema digital.

As falas, de maneira geral, também justificam a lentidão do sistema decorrente possivelmente da insuficiência do provedor de Internet para suportar a demanda da utilização do sistema digital. Os entrevistados foram categóricos ao afirmarem que as estações de trabalhos, os computadores, o *hardware* e o *software* estavam prontos para o acolhimento da nova tecnologia, no entanto, a Internet disponibilizada não foi satisfatória e não supriu a nova demanda existente.

Na visão desta pesquisadora esta é uma realidade que se arrasta até hoje. Isso porque, o TJSP disponibiliza boas máquinas, dois monitores e estação de trabalho própria para utilização do processo judicial eletrônico, no entanto, a utilização do sistema é comprometida em razão da insuficiência do *link* de Internet, o que acarreta no travamento dele e incapacidade de produção de trabalho na sua capacidade máxima, já que sem o sistema é quase impossível realizar qualquer trabalho, pois atualmente o processo judicial é totalmente eletrônico.

No que se refere à dimensão tecnológica, a literatura discorre sobre a necessidade infraestrutura técnica a fim de permitir a implementação da transformação digital no ambiente de trabalho. Para Veile et al. (2019), uma infraestrutura de internet de banda larga rápida e estável é essencial, ou seja, um pré-requisito para a instalação de uma nova tecnologia.

Schelder, et al. (2019) complementa ainda que a barreira tecnológica, aquela que se constitui em restrições técnicas como falta de infraestrutura de tecnologia da informação, é considerada uma das mais importantes na fase de implantação de uma tecnologia no setor público, também sob pena de ineficácia do processo.

Em relação a este quesito, verifica-se que o TJSP atuou de forma parcial no momento da implantação do novo sistema informatizado. Isso porque, segundo a grande maioria dos entrevistados, houve um desenvolvimento satisfatório das tecnologias disponibilizadas aos servidores no momento da transição do processo

físico para o digital, mas a insuficiência de Internet e a lentidão das máquinas são fatores que obstam o desenvolvimento da rotina de trabalho de forma ampla e eficaz.

4.3.4 Dimensão organização-tecnológica

Na dimensão organização-tecnológica, há necessidade de prontidão para inovação. Para Veile, et al. (2019), os funcionários devem ter disposição para melhorar continuamente a rotina de trabalho e aprender novos conteúdos; enquanto para Schelder, et al. (2019), nem todos os servidores ou a administração pública em si estão abertos ou propensos à implementação de novas tecnologias, de modo que é um desafio para a transformação digital.

No caso da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru, foi questionado aos entrevistados se eles acreditavam que os servidores estavam abertos à inserção do processo digital e dispostos a experimentar esse novo formato de trabalho.

Nessa questão, em específico, a grande maioria dos entrevistados concordou apenas em parte com essa assertiva, uma vez que para eles, nem todos estavam dispostos a trabalhar com o processo digital, já que muitos, especialmente aqueles mais antigos na carreira, se aposentaram após a digitalização dos processos. O entrevistado 2, por exemplo, afirmou que *“eu acho um pouco, digamos que meio a meio tipo os mais novos sim, os mais antigos não. Teve muita gente que aposentou depois que digitalizou tudo”*.

Outra parte dos entrevistados afirmou que os servidores estavam dispostos a trabalhar com o processo digital, principalmente os funcionários mais novos, que já estavam acostumados com a informatização, e para eles, não havia dificuldade com a nova ferramenta de trabalho.

Ainda na dimensão organização-tecnológica, um outro fator desafiador foi a falta de *know-how* para liderar a transformação digital. (Pittaway et al., 2020). Para estes autores, a transformação digital ativa somente pode ocorrer através do envolvimento ativo dos gestores e funcionários para que ocorra da melhor forma possível na rotina de trabalho de todos os envolvidos a fim de obter todos os benefícios para a organização.

Nesse quesito, foi questionado aos entrevistados se os superiores estavam preparados para liderar a transformação digital. Em relação a esta assertiva, houve uma dispersão nas respostas dos participantes, pois alguns deles responderam que

sim, já que era fundamental naquele momento a ajuda recíproca de todos para que a transformação digital fosse alcançada.

Para uma outra parte dos participantes, a resposta foi negativa, pois o processo digital era novidade para todos, razão pela qual, os superiores também não sabiam lidar com o processo eletrônico, mas todos se empenharam para realização de um bom trabalho de transição da rotina de trabalho do processo físico para o digital.

A entrevistada 8 foi clara no sentido de que *“os superiores foram sendo capacitados junto com os funcionários para desenvolver esse trabalho”*, assim, também não estavam preparados para liderar o processo de transformação digital.

Essa dispersão de respostas pode se dar em razão da proximidade ou não dos escreventes com a liderança. Alguns funcionários não se sentiam confortáveis para questionar a liderança sobre como atuar com o processo digital, pois toda mudança causa alterações na rotina de trabalho e insegurança por todos aqueles que estão ali envolvidos.

Esta pesquisadora, ao iniciar suas atividades na 4ª Vara Cível de Bauru, também sentiu que os superiores não estavam preparados para liderar a transformação digital, pois a rotina de trabalho era nova para todos. Havia algumas instruções normativas de como lidar com o processo digital, mas o aprendizado veio por meio da utilização do sistema, com a ajuda mútua de todos os colegas. Isso porque, quando um funcionário aprendia uma ferramenta nova, replicava para os demais colegas e por meio de tentativas, cheias de erros e acertos, encontrou-se uma melhor forma de trabalhar com o processo eletrônico.

Mais uma faceta importante sobre esta dimensão está na análise das barreiras técnicas e organizacionais para a realização da transformação digital.

Schelder, et al. (2019) argumentam sobre a necessidade de comunicação entre todos os envolvidos no processo de transformação, a partir da liderança e sempre baseado na troca de conhecimento, a fim de que o processo de transformação seja eficaz.

No caso empírico, foi questionado aos servidores sobre a existência ou não de comunicação entre todos os envolvidos (chefes, escreventes e juízes) para a troca de conhecimentos sobre a nova forma de trabalho. A grande maioria dos entrevistados disseram que sim, pois naquele momento de mudança era imprescindível a cooperação mútua.

Na visão desta pesquisadora, em relação a esta dimensão, no que se refere a abertura dos servidores para a nova forma de trabalho, em um primeiro momento, os funcionários mais antigos de carreira não se dispuseram a aprender a rotina de trabalho digital. Isso porque, ao sentir desta pesquisadora, a questão da utilização do computador e das ferramentas digitais foi uma barreira a ser enfrentada pelos antigos funcionários que não possuem as competências digitais já desenvolvidas pelos servidores mais novos de carreira, pois os mais novos já nasceram na era digital e, portanto, possuem muito mais facilidade no manuseio dos computadores.

Em relação a questão da liderança, houve falha do TJSP nesse quesito, pois ao sentir desta pesquisadora, não houve uma prévia capacitação da liderança para a transformação digital e todos se viram diante de uma nova forma de trabalho, extremamente desafiadora, o que requereu empenho de todos e cooperação mútua para o desenvolvimento do trabalho na rotina digital.

Por fim, a comunicação entre todos os envolvidos (chefes, juízes e escreventes) para a troca de conhecimento, pois naquele momento de implementação do sistema somente com o apoio mútuo foi possível superar a barreira do processo digital.

Vê-se, portanto, que na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru, as barreiras técnicas e organizacionais foram superadas por meio do que a literatura sugere, ou seja, a troca de conhecimentos mútuos e apoio entre os envolvidos no momento da implementação de uma nova tecnologia.

4.3.5 Dimensão organização

Sobre o aspecto da dimensão organização, embasado nos elementos processos, pessoas, cultura, estrutura e sistema de informação, foram considerados a atuação da liderança e os colegas de trabalho diante das falhas e erros cometidos na operacionalização do Sistema Automatizado da Justiça (SAJ PG5).

Nesse quesito, houve pequena dispersão nos resultados encontrados, pois a grande maioria dos entrevistados concordou sobre a importância e necessidade de compreensão de todos naquele momento de implementação e mudança do cenário de trabalho. Isso porque, todos estavam sendo atingidos pela nova forma de trabalho, e a compreensão e o auxílio de todos eram fundamentais para o desenvolvimento das novas atividades.

Foi salientado pelos entrevistados sobre a ajuda mútua dos servidores naquele momento de transição, sempre um ajudando o outro a fim de descobrirem as melhores maneiras de utilizar o sistema digital, a fim de superar os desafios encontrados nessa nova forma de trabalho.

Em relação às falhas cometidas, o entrevistado 5 disse que:

[...] olha eu acho que quanto às falhas houve compreensão também por parte dos superiores e as falhas existem no sistema até hoje. Então com a digitalização sempre houve um entendimento, uma compreensão e um auxílio para o funcionário.

Ainda sobre esse quesito, o entrevistado 8 afirmou que a busca de informações era fundamental naquele momento e que *“Buscando informações e orientações mais precisas perante os técnicos de informática, as eventuais falhas e erros foram sanadas”* (E8).

Verifica-se que em relação a essa dimensão, diante dos desafios da implementação de uma nova tecnologia, houve a superação deles por meio do apoio mútuo e da necessária compreensão de que tudo era novo e, assim, houve a superação das barreiras mediante o apoio da chefia, que também não estava preparada para liderar a transformação digital, já que o TJSP não disponibilizou um curso de liderança para a transformação digital. Todos se viram diante de um novo formato de trabalho nunca antes visto e foi necessário a compreensão de todos e balizamento do trabalho conforme as normativas trazidas pelos superiores, a fim de se tentar desenvolver o melhor trabalho possível para aquele momento como o pouco de conhecimento que se tinha sobre a nova ferramenta de trabalho.

Ainda no aspecto da análise da organização, foi arguido sobre a existência de definição de procedimentos legais (portarias, comunicados, instruções normativas) para implantação do processo digital e definição dessa nova forma de trabalho. Nessa assertiva, a grande maioria dos entrevistados afirmou sobre a existência de comunicados para informação e ciência de todos os funcionários sobre as mudanças ocorridas na rotina de trabalho.

O entrevistado 1 confirmou a existência de instruções normativas necessárias para o bom andamento do trabalho e afirmou que *“até hoje existem muitos comunicados, qualquer alteração tem o comunicado que é repassado para todos os funcionários por e-mail”* (E1).

Nesse sentido, ainda foi possível verificar por meio da pesquisa documental que o TJSP seguiu as orientações determinadas pela Resolução nº 345 de 9 de outubro de 2010, instituída pelo CNJ, que dispôs sobre o juízo 100% digital. Após essa primeira instrução de como deveria se dar o processo de transformação digital, o TJSP emitiu diversos outros Comunicados e Orientações, já que a digitalização se deu de forma progressiva nas diversas Comarcas do Estado de São Paulo. Além desses primeiros comunicados, posteriormente foram emitidos outros atos normativos a fim de orientar os servidores na forma de atuação no processo digital, que são emitidos até hoje, a fim de sempre facilitar e orientar a rotina de trabalho de todos.

Na percepção desta pesquisadora, no aspecto da dimensão organização, houve sempre um apoio da chefia e dos demais colegas para a prestação do serviço da melhor maneira possível com os poucos conhecimentos que todos tinham naquele momento sobre o processo judicial eletrônico. Em que pese a existência de normativas e diversos comunicados que balizaram a forma de atuação do trabalho no processo judicial eletrônico, somente com os erros e acertos todos foram aprendendo a lidar com a nova ferramenta de trabalho.

Foi um imenso desafio para todos a utilização do processo judicial eletrônico, pois tudo era novo e houve uma quebra de paradigma na forma de execução do trabalho e, portanto, o apoio e compreensão de todos os envolvidos era necessário para a boa execução dos trabalhos.

Sobre a dimensão organização, Veile, et al. (2019) discorrem que a estrutura organizacional deve seguir os objetivos que a transformação digital requer, mediante comunicação aberta, visando a livre troca de conhecimento entre todos os cargos hierárquicos e departamentos, possibilitando assim, a aceleração dos processos de aprendizagem e o foco em uma visão comum e a superação das falhas cometidas.

Tangi, et al. (2021) explicam ainda a importância dos gestores no momento da mudança, pois devem garantir o envolvimento de todos os atores que serão por ela afetados, organizando atividades de informação e formação. Salientam ainda a importância da criação de procedimentos legais a fim de organizar esse processo de mudança, a fim de que a transformação digital ocorra da melhor forma possível.

Em relação a esta dimensão, verifica-se que na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru, os desafios relacionados à dimensão organização foram superados da mesma forma como a literatura sugere, sempre por meio de apoio mútuo de todos

os envolvidos a fim de superar as falhas cometidas, a fim de melhor implementar a transformação digital naquele setor público.

Ainda nessa dimensão, o caso em estudo também seguiu o que a literatura afirma ser de extrema importância para implementação de uma nova tecnologia, qual seja, a criação de procedimentos legais e normativos a fim de adequar o novo formato de trabalho.

4.3.6 Dimensão organização – humana

Sobre a análise da dimensão organização-humana, foram apresentadas duas assertivas aos entrevistados.

A primeira delas, questionou-se sobre o receio enfrentado pelos servidores sobre a possibilidade de não conseguirem desempenhar suas funções após a transformação digital.

Houve preponderância dos entrevistados sobre a existência deste receio, até porque, por serem funcionários mais antigos na carreira, toda mudança causou um certo temor, mas foi necessária para o bom desenvolvimento e adequação dos trabalhos.

O entrevistado 6 foi claro ao dizer que sentiu receio:

porque como eu sou muito antigo no TJ, toda mudança causa um certo temor ou um certo receio né... Mas é evolução dos tempos, você tem que se adequar e se atualizar para poder desenvolver o trabalho (E6)

O entrevistado 7 afirmou que o receio:

é um sentimento humano, a gente principalmente que é mais velho aí, mais tempo e começamos na máquina de escrever não era nem editor de texto computador nada a gente sempre fica um pouco receoso, será que vai dar tudo certo né..., mas enfim com o passar do tempo se familiarizando com a informática, tudo acaba dando certo e esses receios acabaram se dissipando. (E7)

O medo e o receio de “esquecer” de dar o andamento do processo digital, ou ainda de fazê-lo “desaparecer” do fluxo digital foram questões levantadas pelos entrevistados, o que o faziam inclusive evitar ao máximo o trabalho com os processos digitais no início da implantação do sistema. O receio de errar era o fundamento para

que houvesse essa barreira inicial na utilização do processo judicial eletrônico, mas que posteriormente foi sendo dissipada, a partir do momento que houve o início dos trabalhos com o processo digital e a rotina de trabalho foi sendo adaptada a essa nova realidade.

Ainda foi dito por um dos entrevistados que o receio existia, mas como era ocupante de cargo de direção foi necessária a atualização e enfrentar o receio de frente, já que deveria dar suporte aos demais colegas que também estavam enfrentando a digitalização dos processos.

Apenas uma pequena parte dos participantes disse não sentir receio da transformação digital. Isso pode se dar pelo fato de que se trata de servidores mais jovens, que apesar de terem participado do processo de transformação digital, já estavam mais familiarizados com a utilização do computador e dos sistemas informatizados e, portanto, não sentiram dificuldade ou receio de lidar com o processo judicial eletrônico, já que havia essa facilidade com o uso das novas tecnologias.

Por fim, a última questão abordada foi sobre a resistência sentida ou não pelos funcionários em relação ao novo formato de trabalho. Para tanto, foi trazida a seguinte questão aos entrevistados: Você sentiu resistência dos servidores à transformação do processo físico para o processo digital?

Metade dos entrevistados disse que houve resistência de parte da equipe, pois havia muita dificuldade com a questão da informatização dos processos. O entrevistado 4 disse que *“quando eu entrei já existia (o processo digital) mas existiam alguns funcionários que eram um pouco resistentes sim, encontravam bastante dificuldade na questão da informática.*

Pequena parte dos entrevistados concordou em parte com a proposição trazida, dizendo que *“alguns queriam evitar trabalhar com o processo digital na época, até houve funcionário que continuou trabalhando com os processos físicos”* (E1).

Isso pode ter se dado pelo fato de que num primeiro momento a questão da utilização do computador e da informática assustou os funcionários mais antigos, mas depois, com o passar do tempo foram se familiarizando com o processo digital, as questões da informática e a resistência com o novo formato de trabalho foi se dissipando.

Outra pequena parte discordou sobre a existência da resistência dos servidores com a implantação da nova forma de trabalho, pois “*resistência, uma coisa organizada, uma coisa orgânica não. Tinha sim questionamentos pontuais, às vezes alguma insatisfação, mas resistência não!*” (E7).

Esta pesquisadora não sentiu receio com a nova forma digital de trabalho, pois ao iniciar suas atividades no TJSP já tinha conhecimento da informática e utilização do computador, motivo pelo qual não tinha esse medo de não aprender a lidar com o processo judicial eletrônico.

Na dimensão organização-humana foca-se nas barreiras culturais enfrentadas no momento da implementação do sistema informatizado. Tangi, et al (2021), explicam que essa barreira está ligada ao medo dos funcionários com a inovação trazida pela transformação digital.

É de se ver que neste estudo de caso a existência das barreiras salientadas na literatura sobre o assunto também ocorreu, ainda que de forma parcial, mas foram superadas dia a dia com o apoio mútuo entre todos.

Verifica-se, portanto, após a análise dos desafios enfrentados pelos servidores em cada uma das dimensões propostas por Veile et al. (2019), que o processo de transformação digital operada na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru também enfrentou os desafios elencados na literatura, e conseguiu, ainda que de forma intuitiva, superar os desafios na utilização do novo formato de trabalho.

Após essa análise sobre os desafios sentidos pelos servidores no momento da implementação da transformação digital segundo as dimensões propostas por Veile et al. (2019), passa-se a análise dos benefícios sentidos pelos servidores com a transformação do processo físico para o digital.

4.4 Os benefícios da transformação digital percebidos pelos servidores da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru

Para análise dos benefícios sentidos pelos servidores após a implantação do processo judicial eletrônico, foram separadas quatro vertentes de estudo, segundo a problemática trazida pela literatura, que são elas: a entrega do resultado (eficiência), ou seja, a eficiência e eficácia na prestação do serviço público, a qualidade no serviço público, a fim de verificar se houve aumento da qualidade do serviço governamental, o aumento ou não da produtividade do servidores, a fim de demonstrar se houve a

promoção de um desenvolvimento saudável do governo por ser mais produtivo e, por fim, o atendimento das expectativas dos cidadãos, com o aumento da competência governo, que serão analisadas uma a uma nos tópicos abaixo.

A fim de demonstrar a síntese das respostas colhidas dos entrevistados, foi elaborado o quadro 9, que correlaciona cada vertente com as principais respostas apresentadas.

Quadro 9 - Correlação entre as vertentes dos principais benefícios descritos na literatura e as principais respostas dos entrevistados

	Entrega de resultado (Eficiência)	Qualidade do serviço	Produtividade	Atendimento expectativas do cidadão
Agilidade	7	3	1	1
Facilidade	4	2	0	1
Automatização	3	2	0	0
Localização dos Autos	2	0	0	0
Mensuração	2	0	0	0
Acessar o sistema de qualquer lugar	1	1	0	2
Limpo	1	0	0	0
Melhorou a qualidade do serviço	0	5	0	0
Praticidade	0	1	1	0
Rapidez	0	1	0	2
Dificuldade em localizar documentos no processo	0	1	0	0
Menos volume de papel	0	1	0	0
Processo físico é difícil de trabalhar	0	1	0	0
Visualização é melhor no papel	0	1	0	0
Melhor aproveitamento dos recursos	0	0	2	0

Melhor aproveitamento mão de obra	0	0	1	0
Menos armazenamento de processos	0	0	1	0
Menos esforço humano	0	0	1	0
Dificuldade no acesso	0	0	0	3
Melhoria do acesso aos processos pela população	0	0	0	3
Atendimento das expectativas dos cidadãos	0	0	0	1

Elaboração própria (2024)

O Quadro 8 apresenta os benefícios da transformação digital citados pelos entrevistados, assim, a questão da agilidade foi a mais abordada, pois o processo digital tornou a rotina de trabalhos dos servidores mais célere, o que também auxilia na eficácia e na eficiência do serviço público. Além disso, foi possível constatar que facilidade no manuseio dos autos, a melhoria da qualidade do serviço públicos foram apontados pelos servidores como fatores relevantes e benefícios do processo de transformação digital.

Na próxima seção cada um desses benefícios será avaliado individualmente.

4.4.1 Entrega de resultado (Eficiência)

Em relação a este quesito, questionou-se aos entrevistados se eles acreditavam que a transformação do processo físico para o digital melhorou ou piorou a prestação jurisdicional (resultado).

A grande maioria dos entrevistados concordou que houve a melhoria da prestação jurisdicional, uma vez que os processos digitais se tornaram mais rápidos, já que a automação das tarefas rotineiras e a eliminação da necessidade de manipulação física de documentos reduziram o tempo necessário para a conclusão das tarefas, logo, a prestação jurisdicional ficou mais célere.

Nesse sentido, o entrevistado 5 observou que:

até para a gente trabalhar é mais fácil e para a justiça também é. Para o próprio advogado também melhorou porque ele não precisa nem vir ao balcão, já que com o processo físico digitalizado ele tem todo o acesso aos autos e a forma de trabalho para nós melhorou muito. É um processo mais limpo e mais ágil de trabalhar. (E5)

Verifica-se pela resposta apresentada outro aspecto importante da digitalização processual: a facilidade no entendimento dos autos e execução dos trabalhos, uma vez que proporcionou a automatização das tarefas repetitivas e rotineiras.

Outro aspecto importante salientado pelos entrevistados foi a facilidade na localização dos autos e acessos aos arquivos necessários, já que os documentos podem ser facilmente encontrados e recuperados por meio do gerenciamento de documentos eletrônicos.

Por fim, segundo as entrevistas colhidas, outro ponto importante na prestação do serviço jurisdicional foi a possibilidade de acesso ao sistema em qualquer lugar do mundo, proporcionando maior flexibilidade na rotina de trabalho.

Nesse sentido foi a resposta do entrevistado 7 pois para ele:

por exemplo, quanto a melhora, acabou com aquele volume de papel e ficou mais fácil de se trabalhar em alguns pontos; a gente agora tem a vantagem de poder acessar o sistema de lugares diferentes, quem tem o notebook pode, teoricamente, acessar do mundo inteiro né, então nesse ponto eu acho que melhorou. (E7)

Uma pequena minoria concordou apenas em parte com a proposição apresentada, pois para ela a digitalização dos processos dificultou a visualização dos

autos, o que pode, em tese, atrasar a prestação jurisdicional. O entrevistado 7 afirmou que:

A parte que piorou, pelo menos para mim, é a questão da visualização, do compulsar em si do processo. A gente estava acostumado com papel, como se fosse um livro, ia folheando os autos, era mais fácil, hoje não. A gente tem que ficar abrindo página por página para descobrir às vezes um documento lá num processo de 10.000 páginas, isso eu acho que dificulta, faz perder muito tempo (E7)

Na visão desta pesquisadora, a prestação jurisdicional se tornou muito mais célere com a digitalização dos processos, já que automatização dos processos proporcionou um processo muito mais rápido, visivelmente mais claro e mais fácil de ser manuseado, o que facilitou a eficiência e eficácia do serviço público.

Verifica-se, portanto, que no caso da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru os benefícios sentidos pelos servidores em relação à entrega do resultado, ou seja, a eficácia da prestação do serviço público vai ao encontro do que dispõe a literatura científica sobre o assunto.

4.4.2 Qualidade do serviço

Em relação a este quesito, foi questionado aos entrevistados sobre o que eles sentiram em relação à qualidade da rotina de trabalho e dos serviços por eles prestados por meio da seguinte assertiva: “Houve melhora na qualidade da prestação do serviço com a transformação do processo físico para o processo digital”.

O maior número de entrevistados concordou com o aumento da melhoria na rotina de trabalho, uma vez que a digitalização permitiu a eles o acompanhamento e monitoramento dos processos de forma mais eficiente e agilidade na entrega do serviço. Para o entrevistado 2 houve melhora na questão da agilidade do trabalho, pois para ele *“acabou sobrando mais tempo, tem ferramentas para realização dos trabalhos em lote, o que faz você entender o processo mais rápido”*.

Outro ponto importante salientado pelos entrevistados foi a facilidade e a praticidade do processo judicial eletrônico, pois o acesso dos autos por meio digital diminuiu o atendimento presencial no balcão, já que agora todo o processo pode ser acessado por meio da Internet.

A automatização do processo também foi outro ponto levantado pelos entrevistados, já que diversas tarefas que antes eram realizadas manualmente, como por exemplo, a emissão de cartas e mandados de citação, agora são realizadas de modo automático diretamente pelo sistema, assim, o servidor pode se concentrar em outras atividades, tornando a execução dos trabalhos mais dinâmica e rápida.

Uma pequena parte dos entrevistados concordaram em parte sobre a questão da melhoria, já que para eles houve alguma melhora em certos pontos da rotina de trabalho e em outros não. O entrevistado 7 salientou que:

Quando o processo era físico a rotina era mais previsível, a gente entrava para trabalhar de manhã e saía à tarde e ia para casa, mesmo que levasse como sempre aconteceu levar os processos para casa para estudar à noite, [a rotina de trabalho] era mais previsível. Hoje não né, 4 horas da madrugada pode pintar uma petição lá no processo, mesmo que não se visualize naquele momento, quando se chega de manhã ela está lá né e precisa ser apreciada (E7)

Na visão desta pesquisadora, o processo digital facilita e muito a rotina de trabalho. Tive a oportunidade de trabalhar bem no período de transição do processo físico para o digital, e naquele momento, trabalhávamos 4 dias da semana com processo físico e 1 dia da semana com o processo digital. A produtividade do processo digital era visivelmente maior, já que tudo era automatizado, apenas com um clique, era emitida uma carta, digitalmente assinada pelo escrivão, que ia diretamente para os Correios, sem necessidade de qualquer impressão ou outra prática cartorária. Diferente era no processo físico, que necessitava a impressão da carta de citação, envelopamento dela, e envio por meio de malote físico, o que demandava muito mais esforço e tempo para a prática de um mesmo ato processual.

Verifica-se, nessa questão, que as respostas dos entrevistados vão ao encontro do que Alvarenga, et al. (2020) concluiu em seus estudos, pois foi percebido por eles que o uso da tecnologia aliado ao uso sistemático do conhecimento aumenta a eficiência, facilita a competência, aumenta a criatividade, salientando que a transformação digital é um processo benéfico já que alavanca e articula as habilidades e conhecimento dos funcionários com o apoio das novas tecnologias.

4.4.3 Produtividade

Sobre a utilização e o melhor aproveitamento dos recursos financeiros, humanos e tecnológicos com a utilização do processo digital, neste quesito, houve dispersão dos resultados, pois apenas uma parte dos entrevistados souberam responder a essa assertiva.

Verifica-se pelas respostas colhidas, o melhor aproveitamento dos recursos humanos, já que demandou menos esforço do servidor para execução do mesmo trabalho. Outro ponto importante, foi o melhor aproveitamento da mão de obra do servidor, inclusive com menos esforço humano, já que toda a rotina de trabalho passou a ser executada por meio do computador.

Além disso, em relação aos recursos financeiros, houve também melhor aproveitamento deles, pois a diminuição do armazenamento físico diminui o custo para manutenção dos processos físicos.

O entrevistado 7 exemplificou a melhora do aproveitamento dos recursos, dizendo que na:

questão do armazenamento dos processos físicos, isso demandava muito esforço humano e gastos. Eu acho que nesse ponto melhorou né...hoje tá tudo compartilhado em nuvem de outros mecanismos aí ficou mais fácil nesse ponto (E7)

Hoje, portanto, com a utilização do processo digital não há mais necessidade de se dispor de um funcionário para realizar a guarda dos processos físicos, podendo ser utilizados para outras atividades. Além disso, a ausência de gastos financeiros com a guarda dos processos físicos, pode proporcionar ao Tribunal de Justiça de São Paulo a realocação dos recursos para outro setor ou outra demanda.

Assim a transformação digital foi importante e proporcionou benefícios na estrutura organizacional, já que foi possível a melhor utilização dos recursos do TJSP, o que também corrobora com o que a literatura diz sobre o assunto. Isso porque, segundo Tangi et al. (2021), a instituição de novas tecnologias vem para facilitar e transformar as organizações públicas, a fim de melhor adequarem suas estruturas e seus recursos.

4.4.4 Atendimento das expectativas do cidadão

Nessa perspectiva buscou-se identificar nas entrevistas dos servidores da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru a visão de cada um deles sobre o aumento da competência do governo. Para tanto, foi questionado se eles acreditavam que as expectativas dos cidadãos foram atingidas com a nova forma de trabalho mediante a seguinte assertiva: O TJ atendeu às expectativas dos cidadãos e promoveu o bem-estar social, com a transformação digital, por meio da transformação do processo físico em digital.

Sobre esta questão, menos da metade dos entrevistados concordaram que o TJ atendeu às expectativas dos cidadãos, enquanto 62,5% dos entrevistados concordaram em parte com a assertiva.

Verificou-se que o atingimento da expectativa do cidadão ficou demonstrada na possibilidade do acesso remoto dos serviços prestados pelo Judiciário, de qualquer lugar, sem a necessidade do deslocamento físico até o fórum. Isso facilitou a vida do usuário, que hoje em dia, já pode ser atendido em um balcão virtual, de modo remoto, sem sair de casa, proporcionando um serviço mais alinhado com as expectativas de uma sociedade mais moderna.

No entanto, um ponto interessante e importante apontado nas respostas dos entrevistados, foi que, embora a expectativa do cidadão de um serviço mais célere tenha sido atingida, muito ainda há que ser desenvolvido para que este tipo de serviço atinja o maior número de jurisdicionados.

Verifica-se na resposta do entrevistado 5 que o processo digital *“ainda precisa de um sistema mais avançado, houve melhora com a digitalização, mas ainda não é 100%”*

Já para o entrevistado 3, houve melhora significativa no atendimento aos cidadãos que necessitam de acesso à justiça, pois para ele:

Com o processo digital qualquer pessoa, qualquer parte, tem acesso pelo celular, pelo computador da casa dela. Então eu acho que promoveu para o jurisdicionado, (o bem-estar social), não só pros advogados e conhecedores; agora todos têm acesso ao conhecimento do andamento do processo, porque muitas pessoas quando era processo só físico não tinham nenhum conhecimento (E3)

Verifica-se, portanto, que a transformação digital é sim benéfica, no entanto, fica tolhida de promover o bem-estar social de uma forma ampla, por questões

externas, já que nem todos possuem o acesso e o conhecimento necessário para a utilização desse novo formato de trabalho.

Essa é uma questão que a literatura também discute, pois é fato que a transformação digital vem trazer benefícios por todos aqueles que dela se utilizam e é de extrema importância o governo digital (Alvarenga, et al. (2020), no entanto, ainda há barreiras estruturais que precisam ser superadas, conforme explanados pelos entrevistados.

Foi possível observar, portanto, os benefícios encontrados com essa nova forma de trabalho, seja para os servidores em si, que observaram uma melhor qualidade na sua rotina de trabalho, na utilização dos recursos financeiros, humanos e tecnológicos, e para o público externo, já que foi oferecido um serviço mais eficiente, mais ágil e mais eficaz, com o fim de prestar um serviço público mais célere e mais justo para todos.

A seguir é demonstrado um arquétipo do estudo de caso da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru.

4.5. A transformação digital da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru

Após a análise dos resultados acima descritos, foram cumpridas as ações de sistematizar e verificar se o processo de implementação da transformação digital atingiu o nível de desenvolvimento em cada uma de suas dimensões.

Em relação à dimensão humana pode-se verificar o parcial desenvolvimento da instituição em relação a esse tópico. Isso porque, após a análise do caso em estudo, pode-se verificar que o TJSP não se atentou ao fato de que havia necessidade de atualização dos servidores mais antigos em relação às questões de informática. Logo, é importante salientar, que em um processo de implementação de uma nova tecnologia, é necessário verificar o nível de atualização de seus funcionários em relação à informática e outros conhecimentos prévios, sob pena de ineficácia da implementação.

No que se refere à dimensão humana-tecnológica, o processo de implementação foi desenvolvido de forma eficaz, pois o TJSP está a todo tempo oferecendo cursos de atualização, a fim de desenvolver continuamente seu quadro de funcionários. Nessa dimensão, portanto, o processo de implementação foi desenvolvido e atingiu as expectativas propostas na literatura, já que esse requisito

é extremamente necessário para que o processo de implementação de uma nova tecnologia seja bem-sucedido.

Na dimensão tecnológica também houve parcial desenvolvimento do TJSP no momento da implantação da nova tecnologia. Isso porque, novamente não se atentou sobre a necessidade de uma infraestrutura de ponta a fim de dar suporte à transformação digital. Não se observou requisitos básicos, como a necessidade de Internet capaz de suportar a inovação tecnológica, o que obstou parcialmente a implementação da nova tecnologia de forma eficaz no caso da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru.

Em relação à dimensão organização-tecnológica, pode-se observar que não houve desenvolvimento desta dimensão, uma vez que o TJSP não se prontificou em trabalhar e preparar os servidores antigos para a transformação digital, principalmente aqueles que não tinham aptidão à informática, o que acarretou inclusive na aposentadoria deles, que se assustaram diante da transformação digital.

Além disso, os superiores na época, igualmente aos outros servidores, não estavam preparados para liderar a transformação digital, pois não foram previamente capacitados para condução da implementação do novo sistema. Portanto, em relação a essa dimensão, o processo de implementação foi falho e poderia ter sido mais bem observado a fim de tornar a transição do processo físico para o digital mais tranquila e mesmo assustadora para todos.

No que tange a dimensão organização, o processo de implementação foi bem desenvolvido. Isso porque, o TJSP expediu diversas normativas a fim de orientar o processo de transformação digital. Ademais, houve apoio mútuo dos colegas da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru a fim de que os desafios fossem superados, o que tornou o momento da transição mais tranquilo para todos.

Por fim, em relação à dimensão organização – humana pode-se concluir o não desenvolvimento suficiente em relação a ela. Isso porque, no momento da implementação houve resistência e evitação do processo digital, já que o medo das falhas era constante. O TJSP poderia ter trabalhado o desenvolvimento profissional dos servidores, por meio de cursos, atendimento psicológico e demais meios necessários para que o funcionário conseguisse superar o receio da transformação digital.

Após a análise de cada uma das dimensões, vale entender também a análise dos benefícios percebidos no estudo de caso. Dessa forma, foi possível concluir o

atendimento da entrega do resultado (eficiência), no caso em estudo, pois segundo os resultados apurados, o processo digital é mais ágil e mais fácil de trabalhar e de se localizar.

Além disso, a automatização da rotina de trabalho e a possibilidade de acesso do sistema de qualquer lugar foram benefícios sentidos pelos servidores, logo, atendeu as expectativas do TJSP de promover uma prestação jurisdicional mais eficiente para todos que precisam dos serviços judiciários. Houve também o atendimento no que se refere à qualidade do serviço dos servidores, já que melhorou a qualidade do trabalho deles, tornou a rotina de trabalho mais prática e reduziu o volume de papel e, portanto, a transformação do processo físico para o digital não beneficia apenas quem precisa dele (o jurisdicionado) mas também os servidores em sua rotina de trabalho.

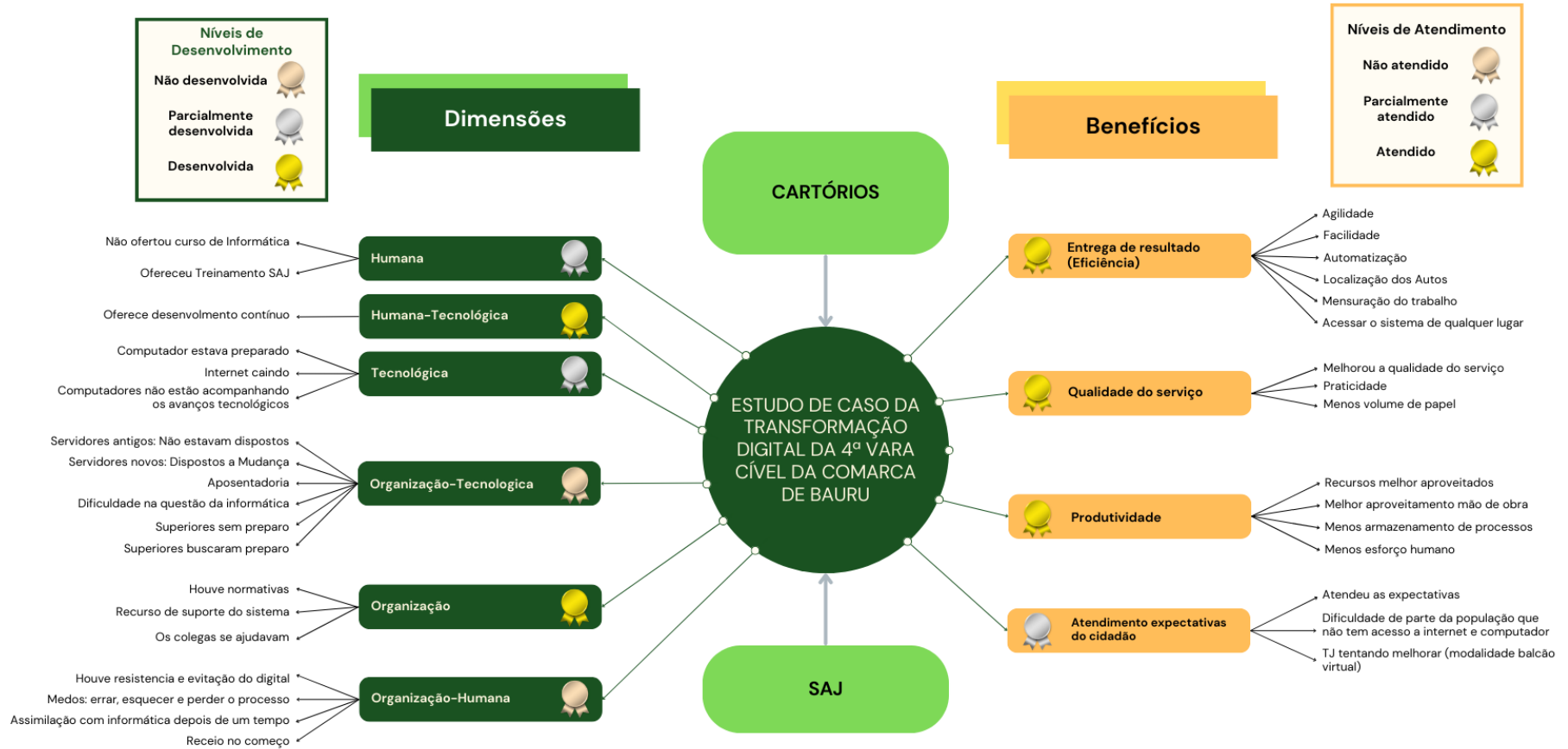
Em relação à produtividade, verificar-se o atendimento das expectativas do TJSP, pois houve melhor aproveitamento dos recursos, menos armazenamento dos processos e esforço humano, de modo a tornar a prestação jurisdicional mais célere para todos. Assim, a transformação digital bem atendeu esse requisito, promovendo assim, o bem-estar social.

No que se refere às expectativas dos cidadãos, o nível de atendimento foi parcialmente atendido, já que em um primeiro momento atendeu às expectativas de todos, no entanto, encontrou barreiras no acesso da população aos sistemas informatizados. É de se ver que o TJSP beneficiou a todos com a implantação do processo judicial eletrônico, no entanto, aqueles menos favorecidos, que não possuem acesso à Internet, ainda estão vulneráveis ao acesso à justiça. Pode-se verificar, no entanto, que o TJSP vem buscando melhorias nesse sentido, mas ainda não atingiu totalmente os benefícios pretendidos pois encontra barreiras externas.

Pode-se observar, portanto, após a análise sistemática dos resultados, que, em que pese o não desenvolvimento das dimensões organização-tecnológica e organização-humana, estes não foram fatores de impedimento da implementação do processo de transformação digital no TJSP e o alcance dos benefícios tanto para os servidores quanto para aqueles que utilizam da prestação do serviço jurisdicional.

Abaixo, temos uma visão sistemática dos resultados encontrados no estudo de caso da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru.

Figura 4 – A transformação digital na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru



Fonte: Elaboração própria (2024)

A figura 4 apresenta as dimensões e os benefícios da transformação digital na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru do TJSP. Para cada dimensão estudada, identifica-se o respectivo nível de desenvolvimento, representado pelas medalhas de ouro, prata e bronze, que indicam cada nível alcançado pela unidade judicial em estudo. No mesmo sentido, tem-se em relação aos benefícios sentidos pelos servidores, demonstrando o nível de atendimento em cada vertente estudada.

Vale ressaltar que para a análise integrada do estudo de caso, é necessário fazer a interação com os outros elementos do contexto que materializam a transformação digital. O primeiro deles é o cartório, que delimita a estrutura organizacional e a ocupação de cada servidor, pois foi ali que os processos físicos foram digitalizados e onde a transformação digital efetivamente ocorreu. Além dele, é importante citar a tecnologia empregada, representada pelo SAJ, instrumento que possibilitou a digitalização e a materialização da transformação digital.

Observa-se, portanto, que a conjugação dos diversos fatores resultou nos benefícios alcançados tanto para os servidores como para a população de cidadãos/usuários. Ainda assim há ainda possibilidade de novas melhorias e necessidade de desenvolvimento de algumas dimensões, mas que não impediu a realização da transformação digital no estudo de caso e certamente, possibilitará outras transformações que virão com o avanço diário da tecnologia.

5. CONCLUSÃO

O objetivo principal proposto por este trabalho foi o de contribuir para o entendimento do processo de transformação digital dentro de uma unidade judicial, por meio da transformação do processo físico para o digital. Para tanto, apresentaram-se as dimensões propostas por Veile, et al. (2019) e os marcadores de benefícios encontrados na literatura científica sobre o assunto.

Para alcançar este propósito, os objetivos específicos da pesquisa foram atendidos. Partindo do pressuposto que o processo de transformação digital envolve três principais dimensões: humana, organizacional e tecnológica (Oks et al., 2017), bem como suas dimensões propostas por Veile, et al. (2019) foi possível observar que na organização estudada houve diferentes níveis de desenvolvimento em relação a cada uma das dimensões descritas na literatura bem como o nível de atendimento ou não dos benefícios em cada umas das vertentes também indicadas na literatura para que a transformação digital ocorresse de forma satisfatória. Logo, atende-se o objetivo (I).

Para cumprir o objetivo (II), foram realizadas entrevistas com os servidores técnicos e o magistrado da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru, tendo sido possível avaliar por meio das respostas encontradas, o nível de desenvolvimento de cada dimensão proposta por Veile, et al. (2019) na unidade judicial estudada. Pode-se verificar que algumas dimensões foram mais bem desenvolvidas que outras, o que impactou de forma significativa no processo de transformação digital na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru. Foi possível verificar ainda, por exemplo, que na dimensão organização-humana, não houve desenvolvimento desta dimensão no momento da implantação do processo judicial eletrônico, de modo que o TJSP deveria ou poderia ter se atentado mais aos servidores no momento da implantação da nova tecnologia, e que poderá ser mais bem trabalhado em um outro processo de transformação digital, que certamente ocorrerá com o desenvolvimento de novas tecnologias.

Para cumprir o objetivo (III), também foram realizadas entrevistas com os servidores técnico e magistrado da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru, e pode-se verificar que o processo judicial eletrônico atendeu o nível de satisfação tanto para os servidores quanto para o cidadão, que também foi afetado pelo processo de transformação digital no TJSP. Pode-se verificar a existência de benefícios em relação à entrega do resultado, pois o processo judicial eletrônico tornou a prestação

jurisdicional mais eficiente, como também na qualidade do serviço prestado pelos servidores, já que o processo se tornou mais prático e diminuiu o volume de papel.

Constatou-se ainda o aumento na produtividade do serviço público, com o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, uma vez que demandou menos armazenamento de processos e menos esforço humano para execução dos trabalhos.

Contudo, em relação às expectativas dos cidadãos, observa-se que o nível de atendimento foi parcialmente atendido, pois verificou-se que apesar dos esforços do caso em estudo em oferecer um serviço de qualidade por meio da implantação do processo judicial eletrônico, algumas barreiras externas ainda dificultam o acesso de todos os cidadãos ao processo digital, e ainda há melhorias a serem desenvolvidas por parte de todos os envolvidos no processo de digitalização dos processos.

Para cumprir o objetivo IV, a análise qualitativa deste estudo de caso propõe um modelo de análise para a transformação digital com etapas e descrições que podem ser reproduzidas em outros estudos e que entrega as discussões para entendimento do cenário e propostas de melhoria.

Em suma, os resultados qualitativos dessa pesquisa correspondem ao embasamento apresentado na fundamentação teórica com relação à importância dessa temática no desenvolvimento das instituições e das pessoas que as compõem. Como contribuições deste estudo, apontam-se:

- Orientação para a tomada de decisão dos gestores que trabalham diretamente com o processo de transformação digital, visto que com o modelo de análise será possível verificar quais as dimensões precisam ainda serem mais bem trabalhadas a fim de minimizar os desafios da transformação digital bem como quais os aspectos precisam ser melhorados;
- Orientação para atender as demandas dos cidadãos, a fim de que o processo digital eletrônico atenda melhor a todos os envolvidos e traga mais benefícios para todos aqueles que o utilizam;
- Orientação para o entendimento da relevância do processo de transformação digital, os desafios sentidos pelos servidores com a implementação do processo judicial eletrônico e os benefícios por ele sentidos.
- a replicabilidade do modelo de análise para transformação digital nas organizações públicas e privadas; bem como, a expansão do estudo para outras varas do TJSP.

5.1 Limitações e sugestões futuras

Este estudo indica que o processo de transformação digital impactou de maneira significativa os servidores da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru e, portanto, como sugestão para uma pesquisa futura é analisar os desafios e benefícios encontrados em outras Varas da Comarca de Bauru ou ainda em outras Comarcas do Estado de São Paulo, que podem ou não ter sentido de maneira diversas o processo de digitalização.

Como limitação do presente estudo, destaca-se o fato de que foi realizado apenas em uma Vara de uma Comarca do Estado de São Paulo e, portanto, outros desafios e outros benefícios podem ter sido sentidos por outros servidores de outras Comarcas, que podem ser objeto de estudo futuramente.

REFERÊNCIAS

AGUILAR VIANA, A. C. **Transformação digital na administração pública: do governo eletrônico ao governo digital**. Revista Eurolatinoamericana De Derecho Administrativo, v. 8, n. 1, p. 115–136, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.14409/redoeda.v8i1.10330>>. Acesso em: 11 mar. 2024.

ALBERTIN, Alberto Luiz; DE MOURA ALBERTIN, Rosa Maria. **Transformação digital: gerando valor para o "novo futuro"**. GV-EXECUTIVO, v. 20, n. 1, p. 26-29, 2021.

ALVARENGA, Ana Raquel Costa Ferreira de. **Transformação digital na administração pública: estudo de caso**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) – Universidade Iscte - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2019.

ALVARENGA A, Matos F, GODINA R, C. O. MATIAS J. **Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector**. *Sustainability*. 2020; 12(14):5824. <https://doi.org/10.3390/su12145824>

ALVARES, Nathalia Oliveira. **A informatização do processo judicial e o acesso à justiça**. 2011. 63 f. Monografia (Especialização) - Curso de Direito, Faculdade de Ciências Jurídicas e de Ciências Sociais, Brasília, 2011. Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/a_informatizacao_do_processo_judicial_e_o.pdf>. Acesso em: 11 de mar. de 2024

ARRAIS, Lucas Paes Barreto. **O processo judicial eletrônico e a celeridade da prestação jurisdicional no Tribunal de Justiça de Pernambuco**. 2017. Monografia (Bacharelado em Direito) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2017.

ATLAS ti. 8 **Windows Guia Rápido**. Disponível em <http://downloads.atlasti.com/docs/quicktour/QuickTour_a8_win_pt.pdf>. Acesso em 30 de mar. de 2024.

BALDAN, Guilherme Ribeiro. **Meio eletrônico: uma das formas de diminuição do tempo de duração do processo no 4º juizado especial cível de Porto Velho-RO**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Direito) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2011.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle.** Lua Nova: Revista de Cultura e Política [online], n. 45, p. 49-95, 1998. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0102-64451998000300004>>. Acesso em: 22 jun. 2023. Epub 04 ago. 2010. ISSN 1807-0175.

BROGNOLI, T. D. S.; FERENHOF, H. A. **Transformação digital no governo brasileiro: desafios, ações e perspectivas.** Navus: Revista de Gestão e Tecnologia, v. 10, n. 1, 2020.

BRUNETTI, F.; MATT, D. T.; BONFANTI, A.; DE LONGHI, A.; PEDRINI, G.; ORZES, G. **Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach.** The TQM Journal, v. 32, n. 4, p. 697-724, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0309>>. Acesso em: 30 de mar. de 2023

BURMEISTER, Christian; LÜTTGENS, Dirk; PILLER, Frank T. **Business model innovation for Industrie 4.0: why the 'industrial internet' mandates a new perspective on innovation.** Die Unternehmung, v. 2, 2016.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Guia da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário ENTIC-JUD 2021-2026.** Brasília, 2020. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/11/guia-da-entic-jud-res370-2021-10-07-rev2.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

CUNHA JÚNIOR, Eurípedes Brito. **Advocacia e informatização do processo judicial: novos desafios para as sociedades de advogados e para a OAB em face da iminente informatização do processo judicial.** Jus Navigandi, Teresina, ano 7, n. 66, jun. 2003.

CLEMENTINO, Edilberto Barbosa. **Processo Judicial Eletrônico.** 1ª ed. Curitiba: Juruá, 2007.

DE CARVALHO, R. M. V. **O impacto do processo judicial eletrônico no Direito Contemporâneo.** Anais do XIX Encontro Nacional do CONPEDI, 2010.

DIAS, G. A. F.; COURA, K. V.; ATHAYDE, A. L. M.; FARIAS, J. S.; DEMO, G. **A Prestação de Serviços Públicos pelo Governo Eletrônico: Uma Análise da Produção Científica Internacional.** Revista de Administração, Sociedade e Inovação, v. 5, n. 3, p. 55-74, 2019. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/54661/a-prestacao-de-servicos--publicos-pelo-governo-eletronico--uma-analise-da-producao-cientifica-internacional-/i/pt-br>>. Acesso em: jun. 2024.

DOBROLYUBOVA, Elena. **Measuring Outcomes of Digital Transformation in Public Administration: Literature Review and Possible Steps Forward** *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, v. 14, n. 1, p. 61-86, 2021

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em Revista*, n.24, p.213-225, 2004.

FOUNTAIN, J. **Construindo um Estado Virtual: Tecnologia da informação e mudança institucional**. Brasília: ENAP, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 25 fev. 2023.

GUEIROS JÚNIOR, Nehemias. **Mundo jurídico quer acompanhar celeridade digital**. In: KAMINSKI, Omar. *Internet legal: o direito na tecnologia da informação*. Curitiba: Juruá, 2004.

GUIMARÃES, Leticia. **Transformação digital: entenda o que é esta tendência**. Disponível em: <<https://www.korp.com.br/transformacao-digital-entenda-o-que-e-esta-tendencia>>. Acesso em: 15 out. 2023.

GRECO, Leonardo. **O processo eletrônico**. In: SILVA JÚNIOR, Roberto Roland Rodrigues da (Org.). *Internet e Direito: reflexões doutrinárias*. Rio de Janeiro: Lumens Juris, 2001.

LEAL, S. C.; RODRIGUES, R. M. **Transformação digital no setor público: como e por que fazer**. In: CONGRESSO TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, 2018.

LIMA, C. M.; CRUZ, M. G. V. **O Conselho Nacional de Justiça e as reformas do poder judiciário: aspectos da tecnologia da informação**. In: XXXV ENCONTRO ANPAD, Rio de Janeiro, 2011.

MENDONÇA, F. M.; ZAIDAN, F. H. **Ontologias para organização da informação em processos de transformação digital**. *Em Questão*, v. 25, n. 1, p. 295-320, jan.-abr. 2019.

MOHAMED, Mamad. **Challenges and benefits of Industry 4.0: an overview**. *International Journal of Supply and Operations Management*, v. 5, n. 3, p. 256-265, 2018.

MONTEIRO, L. F. **Desafios para a transformação digital no setor público brasileiro**. Revista do TCU, n. 145, p. 4-8, 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS - ONU. **Transformando nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. 2015. Disponível em: <[https://www.undp.org/content/dam/brazil/Agenda2030-completo-site \(1\).pdf](https://www.undp.org/content/dam/brazil/Agenda2030-completo-site%20(1).pdf)>. Acesso em: 25 fev. 2023.

OKS, S. J.; FRITZSCHE, A.; MÖSLEIN, K. M. **An application map for industrial cyber-physical systems**. In: JESCHKE, S.; BRECHER, C.; SONG, H.; RAWAT, D. B. (Eds.). *Industrial internet of things: cybermanufacturing systems*. Cham: Springer, 2017. p. 21-46.

PALUDO, Augustinho. **Administração pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

SANTOS, Anderson Vieira; FONSECA, Platini Gomes. **Transformação digital no serviço público brasileiro: uma revisão sistemática de literatura**. Revista Formadores, v. 15, n. 1, 2022.

SALDANHA, Alexandre Henrique Tavares; MEDEIROS, Pablo Diego Veras. **Processo judicial eletrônico e inclusão digital para acesso à justiça na sociedade da informação**. Revista de Processo, v. 277, p. 541-561, 2018.

SCHALLMO, Daniel; WILLIAMS, Christopher A.; BOARDMAN, Luke. **Digital transformation of business models: best practice, enablers, and roadmap**. *International Journal of Innovation Management*, v. 21, n. 8, p. 1740014, 2017.

SCHEDLER, Kuno; GUENDUEZ, Ali Asker; FRISCHKNECHT, Ruth. **How smart can government be? Exploring barriers to the adoption of smart government**. *Public Management Review*, v. 21, n. 1, p. 3-20, 2019.

TANGI, Luca; JANSSEN, Marijn; BENEDETTI, Michele; NOCI, Giuliano. **Digital government transformation: a structural equation modelling analysis of driving and impeding factors**. *International Journal of Information Management*, v. 60, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102356>. Acesso em: 25 fev. 2024.

TEIXEIRA, J. A.; RÊGO, M. C. B. **Inovação no sistema judiciário com a adoção do processo judicial eletrônico em um Tribunal de Justiça Brasileiro**. Revista Ciências Administrativas, v. 23, n. 3, p. 369-384, 2017.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO - TJSP. **Cem por cento digital**. Disponível em: <<https://www.tjsp.jus.br/CemPorCentoDigital>>. Acesso em: 28 fev. 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO - TJSP. **Implantômetro**. Disponível em: <<https://www.tjsp.jus.br/CemPorCentoDigital/CemPorCentoDigital/Implantometro>>. Acesso em: 28 fev. 2023.

VEILE, Johannes W. et al. **Lessons learned from Industry 4.0 implementation in the German manufacturing industry**. Journal of Manufacturing Technology Management, v. 30, n. 8, 2019.

VIEIRA, J. L.; PINHEIRO, I. A. **Contribuições do Conselho Nacional de Justiça para a gestão do poder judiciário**. In: XXXII ENCONTRO ANPAD (EnANPAD), 2008, Rio de Janeiro, ANPAD, 2008.

VIEIRA, G. da S. **Governo eletrônico brasileiro: ações de integração entre sistemas de governo e sociedade**. Multi-Science Journal, v. 1, n. 4, p. 24-33, 2016. Disponível em: <<https://www.ifgoiano.edu.br/periodicos/index.php/multiscience/article/view/117>>. Acesso em: junho de 2024.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Apêndice A - Roteiro de Entrevistas

Data:

Prezados(as),

Salientamos que a identidade dos respondentes será preservada. A anotação dos dados abaixo servirá apenas para o controle interno do pesquisador.

Este estudo tem como objetivo analisar as dimensões da transformação digital no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, em específico, na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru.

A – Informações sobre os respondentes

- Nome do respondente:
- Cargo:
- Tempo de atuação no TJSP:

QUESTÕES:

1. O TJSP ofereceu algum curso prévio de atualização em informática antes da transformação do processo físico para o digital?
2. O Tribunal oferece programa de capacitação e desenvolvimento contínuo por meio de novos conteúdos em treinamentos e outros métodos de instrução como workshops, por exemplo?
3. As estações de trabalho, computadores, monitores, rede e Internet estavam desenvolvidos tecnologicamente para operacionalizar o sistema e os processos digitais?

4. Você acredita que os servidores do TJ estavam abertos à inserção do processo digital e dispostos a experimentar e aprender com esse novo formato de trabalho?
5. Os superiores estavam preparados para liderar a transformação digital?
6. Houve comunicação entre todos os envolvidos (chefes e escreventes e juízes para a troca de conhecimentos sobre essa nova forma de trabalho (processo digital)
7. Como a liderança e os colegas de trabalho atuaram com as falhas e erros cometidos na operacionalização do sistema?
8. Houve a definição de procedimentos legais (portarias, comunicados, instruções normativas) para implantação do processo digital e definição dessa nova forma de trabalho? Justifique.
9. Você sentiu receio de não conseguir desempenhar suas funções após a transformação digital?
10. Você sentiu resistência dos servidores à transformação do processo físico para o processo digital?
11. Você acredita que a transformação do processo físico para o digital melhorou ou piorou a prestação jurisdicional (resultado)? Justifique.
12. Houve melhora na qualidade da prestação do serviço com a transformação do processo físico para o processo digital?
13. Os recursos (financeiros, humanos e tecnológicos) são mais bem aproveitados com o processo digital?
14. O TJ atendeu às expectativas dos cidadãos e promoveu o bem-estar social, com a transformação digital, por meio da transformação do processo físico em digital?

Apêndice B – Protocolo de Consolidação das Respostas

Transformação Digital	Dimensões Veile et al. (2019)	Problemáticas citadas na literatura	Base teórica complementar	Questões para entrevista	Opções de compilação de resposta			
Implementação (Desafios)	Humana	Necessidade de desenvolver e atualizar habilidades digitais nas empresas e administração pública;	Brunetti, et al (2020)	O TJSP ofereceu algum curso prévio de atualização em informática antes da transformação do processo físico para o digital?	Concordo	Concordo em partes	Discordo	Justifique
	Humana-Tecnológica	Necessidade de adaptação contínua às novas tecnologias digitais com infraestruturas e serviços de ponta.		O TJSP oferece programa de capacitação e desenvolvimento contínuo por meio de novos conteúdos em treinamentos e outros métodos de instrução como workshops, por exemplo?	Concordo	Concordo em partes	Discordo	Justifique
	Tecnológica	Infraestrutura técnica.	Schedler, et al (2019)	As estações de trabalho, computadores, monitores, rede e Internet estavam desenvolvidos tecnologicamente para operacionalizar o sistema e os processos digitais?	Concordo	Concordo em partes	Discordo	Justifique

	Organização -Tecnológica	Prontidão para inovação	Schedler, et al (2019)	Você acredita que os servidores do TJSP estavam abertos à inserção do processo digital e dispostos a experimentar e aprender com esse novo formato de trabalho?	Concordo	Concordo em partes	Discordo	Justifique
	Organização -Tecnológica	Falta de know-how para liderar a transformação digital	Pittaway, et al (2020)	Os superiores estavam preparados para liderar a transformação digital?	Concordo	Concordo em partes	Discordo	Justifique
	Organização -Tecnológica	Barreiras técnicas e organizacionais	Schedler, et al (2019),	Houve comunicação entre todos os envolvidos (chefes e escreventes e juizes para a troca de conhecimentos sobre essa nova forma de trabalho (processo digital)	Concordo	Concordo em partes	Discordo	Justifique
	Organização	Habilidades de gestão, competências para governar a mudança e estruturas organizacionais e interorganizacionais;	Tangi, et al (2021)	Como a liderança e os colegas de trabalho atuaram com as falhas e erros cometidos na operacionalização do sistema?	Concordo	Concordo em partes	Discordo	Justifique

	Organização	Procedimentos legais a serem adotados;	Tangi, et al (2021)	Houve a definição de procedimentos legais (portarias, comunicados, instruções normativas) para implantação do processo digital e definição dessa nova forma de trabalho?	Justifique			
	Organização -Humana	Barreiras organizacionais e barreiras culturais;	Tangi, et al (2021)	Você sentiu receio de não conseguir desempenhar suas funções após a transformação digital?	Concordo	Concordo em partes	Discordo	Justifique
	Organização -Humana	Resistência à mudança.		Você sentiu resistência dos servidores à transformação do processo físico para o processo digital?	Concordo	Concordo em partes	Discordo	Justifique. Quais?
Benefícios	Entrega de resultado (Eficiência)	Eficiência e eficácia na prestação do serviço público.	Tangi, et al (2021)	Você acredita que a transformação do processo físico para o digital melhorou ou piorou a prestação jurisdicional (resultado)?	Justifique			
	Qualidade do serviço	Aumento da qualidade do serviço governamental;	Alvarenga, et al (2020)	Houve melhora na qualidade da prestação do serviço com a transformação do processo físico para o processo	Concordo	Concordo em partes	Discordo	Justifique

				digital?				
	Produtividade	Promoção de um desenvolvimento saudável do governo por ser mais produtivo.		Os recursos (financeiros, humanos e tecnológicos) são mais bem aproveitados com o processo digital?	Concordo	Concordo em partes	Discordo	Justifique
	Atendimento expectativas do cidadão	Aumento da competência do governo;		O TJ atendeu às expectativas dos cidadãos e promoveu o bem-estar social, com a transformação digital, por meio da transformação do processo físico em digital?	Concordo	Concordo em partes	Discordo	Justifique

Fonte: Elaboração própria (2024)

Apêndice C - Relatório de análise das codificações no AtlasTI

Projeto: Dissertação Juliana

Relatório criado por Juliana de Camargo Fiorini em 04/04/2024

Relatório de Códigos

Todos (63) códigos

● 01. Humana

9 Citações:

1:1 ¶ 4 in Transcrição_E1

teve uma palestra teve alguma coisa mas faz muito tempo atrás Ah tá mas foi antes da transformação do processo físico

2:1 ¶ 3 in Transcrição_E2

não

3:1 ¶ 5 in Transcrição_E3

Pelo que eu me recordo, em termos gerais de informática não, mas ele ofereceu alguns tutoriais e algumas orientações a respeito especificamente do SAj, quando começou a implantar (o sistema) pelo que eu me recordo

4:1 ¶ 4 in Transcrição_E4

eu não me recordo mas eu acredito que não não porque porque quando a gente já entrou já era digital né Ah tá já tinha as du já era as duas coisas né Uhum eu ai eu não eu não me lembro

5:1 ¶ 4 in transcrição_E5

para quem entrou depois foi só aprender o que já

5:2 ¶ 4 in transcrição_E5

ofereceu pro pessoal

6:1 ¶ 6 in Transcrição_E6

na época foi feito uma reunião com a diretora certo que passou pra gente um resumo assim a respeito de como funcionaria o processo digital certo em relação ao número à distribuição ainda sendo a distribuição feita pelo sistema né o andamento do cartório continuaria ainda

processo físico certo mas de informática mesmo Teve alguma coisa Não não tá e há pode falar somente quando começou o andamento no processo digital Ah tá e

7:1 ¶ 8 in Transcrição_E7

olha Eh nós tivemos um treinamento veio uma moça do PJ aqui mas foi assim um treinamento bem Sutil, não foi assim uma coisa profunda e a gente que teve que ir se adaptando ao novo sistema com o o próprio trabalho

8:1 ¶ 23 in Entrevista_E8

Sim.

● 02. Humana-Tecnológica

9 Citações:

1:2 ¶ 6 in Transcrição_E1

Portal do Servidor Sempre tá aparecendo cursos para serem feitos

2:2 ¶ 4 in Transcrição_E2

não oferece assim cursos gravados tá como usar ferramentas

2:4 ¶ 5 – 6 in Transcrição_E2

eles deram o curso do do mas antes dos cursos do SJ não teve nenhum curso de informática tá de informática não só

(01:37) sobre o SJ tá e

3:3 ¶ 7 in Transcrição_E3

Sim

4:2 ¶ 7 in Transcrição_E4

Ah tem vários né que a gente não faz mas a é você a gente recebe bastante os eads e tem cursos de várias coisas né de todo o sistema pelo que eu já vi eu sei

5:3 ¶ 7 in transcrição_E5

no site do Tribunal existe "Como fazer" existe várias sobre quase todos os assuntos: SAJ, procedimentos, sempre tem o curso na plataforma Moodle, ainda tem o "Ajuda" onde você entra consegue acessar ferramentas "para que serve" e "como funciona".

6:3 ¶ 9 in Transcrição_E6

alguns cursos eram estão oferecidos até hoje né sim mas para você fazer durante o expediente aquele eh no começo até a gente conseguia fazer cada um fazia num horário o curso assisti um vídeo e junto com o vídeo a explicação passo a passo de como funcionava cada modalidade de de trabalho sim feito tá as

7:2 ¶ 11 in Transcrição_E7

Ele oferece pelo Portal EAD nós temos à disposição e vários cursos PR gente de capacitação temos sim

8:2 ¶ 26 in Entrevista_E8

Sim.

● 03. Tecnológica

7 Citações:

1:3 ¶ 8 in Transcrição_E1

a gente pouco não a gente que é leigo no assunto eh a gente vai vai aprendendo com o tempo né então eu não sei te dizer se se apresentou ou não eu não aí eu não sei informar tá eh

2:3 ¶ 5 in Transcrição_E2

eu acho que tava tava o computador tava a internet que não tava muito que ficava caindo né Uhum mas eu acho que já eram já dois monitores tá era tudo novinho a internet que não o resto tava

3:4 ¶ 10 – 11 in Transcrição_E3

Ah e quanto ao aos instrumentos físicos né o hardware essas coisas eu acho que sim tava suficiente. O material em si estava de bom tamanho, estava funcionando e tal;

Quanto a internet, isso é um problema que se arrasta anos né, muito ruim,, o sistema cai e trava e isso é generalizado.

4:3 ¶ 9 in Transcrição_E4

na época ah acredito que sim é internet funcionava tudo.

6:5 ¶ 11 in Transcrição_E6

estava mas caía muito o sistema era lento no começo mas o o programa Tava feito tá

7:4 ¶ 15 in Transcrição_E7

não estava porque eh ficou um ficou assim bastante lento né e a dificuldade da gente em aprender um novo uma nova forma de trabalho, tecnologia dos nossos computadores não

acompanharam né não estão acompanhando aquilo que vem desenvolvendo eh pelo TJ pelo serviço online

8:4 ¶ 29 in Entrevista_E8

Sim.

● 04. Organização-Tecnológica

19 Citações:

1:4 ¶ 12 in Transcrição_ E1

sim com certeza porque senão porque é evolução né a evolução do do do dos tempos

1:5 ¶ 14 in Transcrição_ E1

acho que não que foi uma uma inovação para todo mundo

1:7 ¶ 16 in Transcrição_ E1

com certeza porque um vai ser vai ajudando o outro né Qualquer dúvida qualquer dificuldade até hoje é assim um vai vai ajudando o outro a a desenvolve

2:5 ¶ 8 in Transcrição_E2

eu acho um pouco Digamos que meio a meio tipo os mais novos sim os mais antigos não não teve muita gente que aposentou depois que digitalizou tudo

2:6 ¶ 10 – 11 in Transcrição_E2

não por qu não porque eles também não sabiam nada era novidade para eles né e as pesso e

os que vinham da curso eles não eram da área não eram escreventes então então eles eram aquela coisa mecânica eles decoraram aquele passo a passo qualquer coisa que você perguntava fora daquilo Eles não sabiam já responder

2:7 ¶ 13 in Transcrição_E2

cada um por si

3:5 ¶ 14 in Transcrição_E3

eu acho que o pessoal com mais tempo (de trabalho) isso é natural o meu caso né, Ficamos um pouco temerosos, da minha geração a gente tem muito mais dificuldade para lidar com as questões de informática e tudo mais né, mas assim não houve uma uma resistência eh organizada né todo mundo enfim embora pudesse não ficar muito feliz num primeiro momento né mas todo mundo acabou aceitando e ninguém questionou e tudo mais

4:4 ¶ 11 in Transcrição_E4

não os mais antigos não não

4:5 ¶ 13 in Transcrição_E4

a não sei responder

5:4 ¶ 12 in transcrição_E5

Olha pelo que eu vi muitos não estavam, teve alguns um pouco resistente até bem depois do E-Saj tentou evitar o máximo mexer com processo digital, teve caso dizer que ouvi falar que a pessoa aposentou porque ia acabar totalmente os físicos

6:8 ¶ 15 in Transcrição_E6

alguns funcionários não tinham nem condições de se atualizar porque não tinha muito contato com a informatização, alguns Na verdade até hoje ainda tem dificuldade para mexer com o processo digital mas o interesse em aprender existia certo

6:11 ¶ 18 in Transcrição_E6

no nosso cartório estava estava

6:13 ¶ 22 in Transcrição_E6

houve um auxiliando o outro Porque alguns tinham uma dificuldade numa área outros mais na parte de informática né então existiu essa cooperação existia cooperação sim

7:7 ¶ 19 in Transcrição_E7

Olha eu acredito que só assim houve vários que sim outros que não tinha muito essa perspectiva Uhum é tanto que houve pessoas que se aposentaram por conta disso né e outros eh com uma mente mais aberta já foi aprendendo vendo também que a a informatização é um passo que positivo também para o funcionário para o TJ e para aquele que necessita da da Justiça do cumprimento certo

7:11 ¶ 22 in Transcrição_E7

Eu acho assim que o o curso que foi oferecido porque foi oferecido cursos para pros superiores mas eu acho assim que tudo foi na dentro eh do que tinha naquele momento Então até mesmo superiores Eles foram eh sendo capacitados junto com os funcionários para desenvolver esse trabalho Ah legal

7:13 ¶ 25 in Transcrição_E7

Olha eu acho que as falhas eh foram assim até que eh como que eu vou te explicar eh houve falhas houve compreensão também por parte dos superiores e as falhas existem no Sistema até hoje ah eh né Então nesse momento Ah e mesmo com a digitalização sempre houve um um entendimento uma compreensão e um auxílio pro funcionário

8:5 ¶ 31 in Entrevista_E8

Sim, já que se trata de evolução profissional necessária ao bom desempenho das atividades diárias.

8:6 ¶ 33 in Entrevista_E8

Creio, em princípio, que não, haja vista que até então os processos eram físicos e, de repente, tornaram-se digitais, ou seja, de total desconhecimento a todos, porém, como gestores, ainda assim se empenharam e realizaram um bom trabalho nessa modificação.

8:7 ¶ 35 in Entrevista_E8

Sim, até porque a cooperação, nesse momento, era imprescindível.

● 05. Organização

12 Citações:

1:6 ¶ 18 in Transcrição_E1

todo mundo se ajudou e as dúvidas também a gente como até hoje

1:8 ¶ 22 in Transcrição_E1

Teve sim

2:8 ¶ 17 in Transcrição_E2

acredito que não não

3:6 ¶ 16 in Transcrição_E3

Atuaram trabalhando mais tentando resolver todo mundo de forma muito abnegada como sempre aconteceu né

3:7 ¶ 17 in Transcrição_E3

Ah sim pelo que eu me recordo houve sim alguma coisa sim tá o

4:7 ¶ 18 in Transcrição_E4

Ah eu acho que houve ajuda mútua né todo mundo tentava buscar alguma solução ou algum a resolução do problema.

4:8 ¶ 22 in Transcrição_E4

houve

6:15 ¶ 26 in Transcrição_E6

existe um um atendimento a gente abre um chamado quando existe algum problema ou quando na hora erra um procedimento erra até chega enam encaminhava processo para uma fila que não não tinha como a gente ter acesso Uhum Então a gente abriu um chamado e eles viam atender rapidamente certo eh

6:17 ¶ 30 in Transcrição_E6

houve e até hoje muitos comunicados né qual que é alteração tem o comunicado que é repassado para todos os funcionários por por e-mail uhum cada um eh e na dúvida procura né o superior para para se orientar certo eh

7:17 ¶ 29 in Transcrição_E7

sim isso aí também houve e e sempre vem sendo atualizado também então existe e com atualização também

8:8 ¶ 37 in Entrevista_E8

Buscando informações e orientações mais precisas perante os técnicos de informática, as eventuais falhas e erros foram sanados.

8:9 ¶ 39 in Entrevista_E8

Sim, o Tribunal de Justiça constantemente edita comunicados e instruções normatizando os procedimentos digitais.

● 06. Organização-Humana

17 Citações:

1:9 ¶ 23 in Transcrição_E1

Ah sim eh porque como eu sou muito antigo no no TJ toda mudança ela causa um certo um certo temor ou um certo receio né

2:9 ¶ 20 in Transcrição_E2

tinha medo porque assim o processo físico ele tava ali na tua frente né agora como a gente não via a gente tinha medo que ele sumisse né ele tinha medo de deixar ele esquecido Uhum E tinha medo de não estar fazendo certo né porque eles falavam muito nos fluxos I fazer tudo automático que hoje na prática a gente não usa muito isso então a gente tinha esse medo fazendo correto também era muita insegurança certo e como ninguém sabia não tinha um assim na sala para falar para dar certeza então era meio que intuitivo o negócio certo

2:10 ¶ 22 in Transcrição_E2

sim dos mais antigos

3:8 ¶ 19 in Transcrição_E3

Receio é um sentimento humano né a gente principalmente Como eu disse gente que é mais velhom, mais tempo e começamos na máquina de escrever não era nem nem editor de texto computador nada a gente sempre fica um pouco receoso, será que vai dar tudo certo né Mas enfim com o passar do tempo se familiarizando com a informática tudo acaba, os receios acabaram se dissipando né

3:9 ¶ 22 in Transcrição_E3

Resistência uma coisa organizada assim uma coisa orgânica não, tinha sim questionamentos pontuais, às vezes alguma insatisfação mas resistência não

4:6 ¶ 15 in Transcrição_E4

acredito que sim mas é o que eu quando eu entrei na quarta vara, eu já peguei o digital né.

4:9 ¶ 25 in Transcrição_E4

não não

4:10 ¶ 27 in Transcrição_E4

sim teve pelo que eu ouvi falar sim

4:11 ¶ 29 in Transcrição_E4

As pessoas eram apegadas a a parte material né, eu acho que é mais isso, aqueles que trabalharam muitos anos com o processo físico acho que tinham um pouco mais de resistência e o medo do próprio sistema, de não saber manusear direito o computador em si acho que essa era a resistência

5:5 ¶ 16 in transcrição_E5

porque eu sempre tive facilidade mexer com tecnologia, tanto com informática quanto com sistemas nunca tive problema, porque sou formado na área de TI

5:6 ¶ 17 in transcrição_E5

existia alguns funcionários que eram um pouco resistentes, que encontravam bastante dificuldade na questão da informática

6:19 ¶ 34 in Transcrição_E6

sim que que você sentiu na época da implantação eu tinha um cargo de chefia Então eu precisava saber para poder repassar né os outros funcionários e existia insegurança porque na verdade essa insegurança era de todos mas a cooperação Entre todos também ajudou demais era aí

6:22 ¶ 38 in Transcrição_E6

alguns queriam evitar trabalhar com o processo digital na época ficavam eh até houve funcionário que continuou trabalhando com os processos físicos né por um tempo até se adaptar

7:19 ¶ 33 in Transcrição_E7

eu no início eh houve um período de adaptação onde não foi muito fácil a gente encontrou Sim várias eh dificuldades porém trabalhando a gente foi aprendendo e a desenvolver o serviço então dentro do próprio sistema e a gente foi dominando as dificuldades encontradas legal

7:21 ¶ 36 in Transcrição_E7

não não eu acho que não eu acho que foi muito bem Aceita pelos servidores foi porque até por sinal a digitalização ficou um meio de um trabalho mais limpo mais rápido

8:10 ¶ 41 in Entrevista_E8

Sim, por se tratar de algo totalmente novo, onde o manuseio de processos físicos foram convertidos, de um dia para outro, para procedimentos digitais, inclusive para elaboração e finalização de documentos que, eventualmente, poderiam até mesmo acarretar consequências mais gravosas.

8:11 ¶ 43 in Entrevista_E8

Creio que em relação aos funcionários mais antigos sim, tendo em vista a repentina mudança de procedimentos a serem adotados, agora no formato digital.

● 07. Entrega de resultado (Eficiência)

8 Citações:

1:10 ¶ 26 in Transcrição_E1

tudo mais ágil né antigamente é era era o cartório que que tipo assim eh publicação você tinha como você dar uma segurada hoje já é tudo automático o juiz assina automaticamente já é liberado no sistema Então ela ficou uma coisa mais ágil para todo mundo

2:11 ¶ 24 in Transcrição_E2

rapidez na transparência

2:13 ¶ 24 in Transcrição_E2

melhorou e muito

4:12 ¶ 34 in Transcrição_E4

eu acho que na agilidade, na padronização tanto porque tem a questão dos modelos de grupo, a possibilidade de trabalhar em lote, a própria localização de processos né porque antes às vezes os processos sumiam e tinha a perda de um funcionário que tinha às vezes que ficar parando para localizar um processo. No processo digital ele não se perde né em alguma fila ele está, então eu acho que agilizou nesse sentido e na facilidade de você conseguir manusear o processo no meu ponto de vista eu acho muito mais fácil ver um processo digital do que abrir um processo físico eu já não me sinto perdida no físico e não no digital

5:8 ¶ 21 in transcrição_E5

que melhorou né que agilizou bastante o trabalho, manter o serviço em dia mais fácil, também para administrar o quantidade de serviço, o modo de fazer realizar o serviço, facilmente você consegue ver estatística processo que estão parados alguma coisa que seja necessário dar andamento, localização do processo é muito mais fácil

6:24 ¶ 43 in Transcrição_E6

eu acredito que melhorou né talvez a única coisa que falte é um acesso mais simplificado pra população Mas rápido para o andamento do processo para finalizar a ação eu creio que ajudou demais em relação a arquivo carga para promotor defensoria tudo muito mais prático não não se perde tanto tempo com anotações né em livros e tudo mais

7:23 ¶ 40 in Transcrição_E7

Melhorou é um conjunto até pra gente trabalhar é mais fácil e a justiça também é pra próprio advogado também melhorou porque ele não precisa nem vir ao balcão ele já com o processo físico digitalizado ele tem todo o acesso certo e na forma de trabalho para nós melhorou muito não tem é um processo é o que eu disse é um processo mais limpo é mais ágil eh assim eu achei que foi muito no meu

8:12 ¶ 46 in Entrevista_E8

Sim, houve melhora sim, principalmente pela agilidade que os procedimentos digitais propiciam.

● 08. Qualidade do serviço

9 Citações:

1:11 ¶ 27 in Transcrição_E1

eu acho que sim Acho que houve simve pouco a pouco porque a gente já espera um pouquinho J pode não houve sim com certeza houve tá

2:14 ¶ 26 in Transcrição_E2

na agilidade né porque assim então acaba sobrando mais tempo tem ferramentas de fazer coisas por lote e assim você tem formas de anotando as coisas coisas que faz você entender o processo mais rápido

2:16 ¶ 27 in Transcrição_E2

coisas com mais detalhes assim sabe eh então tipo assim tem a questão de que facilita muitos e-mails né Uhum e e a própria questão também de guarda de arquivos Então você vai salvando as coisas tudo digitais ali né ah um modelo vai fazendo suas pastinhas então isso isso ajudou muito tá

3:10 ¶ 26 – 27 in Transcrição_E3

eu acho que em alguns aspectos melhorou em outros piorou por exemplo: quanto a melhora enfim acabou com aquele volume de papel né, ficou mais fácil de se trabalhar em alguns pontos; A gente tem a vantagem agora de poder acessar o sistema de lugares diferentes quem tem o notebook pode Teoricamente acessar do mundo inteiro né Então nesse ponto eu acho que melhorou agora

Agora a parte que piorou pelo menos para mim é a questão da da visualização do compulsar em si do processo, a gente tava acostumado com papel como se fosse um livro e a folheando era mais fácil; hoje não: a gente tem que ficar abrindo página por página para descobrir às vezes um documento lá num processo de 10.000 páginas isso aí acho que dificulta, faz perder muito tempo.

4:13 ¶ 38 in Transcrição_E4

No sentido de que você não precisa fazer o documento, imprimir e colocar nos autos, você faz o documento finaliza e assina e ele já tá nos autos. Então já houve uma economia e se eu vou fazer vários documentos do mesmo sentido eu gero vários num ato só, em um momento só não preciso ficar fazendo um por um acho que nesse nesse sentido é muito mais rápido né

5:20 ¶ 23 in transcrição_E5

um pouco com processos físicos, o processo digital é muito melhor você consegue trabalhar em lote, realizar várias tarefas de uma única vez em vários processos ao mesmo tempo agiliza muito o trabalho

6:28 ¶ 46 in Transcrição_E6

houve melhor assim além da praticidade a rapidez a agilidade para se expedir o mandado ou alguma liminar expedir o mandado já segue direto para central de mandados no caso de uma liminar já plantão é cumprido com rapidez então houve muita melhora

7:28 ¶ 44 in Transcrição_E7

sim eu acho que ficou bem melhor eh porque eu acho assim é mais eh olha evita você pegar um processo por exemplo assim antigo uhum o processo antigo é um processo difícil de lidar porque você tem que ir lá no começo e e vai vendo principalmente se ele ficou in arquivado como ele tá digitalizado você vai pela

8:13 ¶ 48 in Entrevista_E8

Como acima dito, sim, já que a celeridade que o ambiente digital propicia é infinitamente mais eficaz, desde que aplicados os devidos procedimentos inerentes ao serviço desempenhado em cada ato processual determinado.

● 09. Produtividade

10 Citações:

1:12 ¶ 28 in Transcrição_E1

eu não vou saber te dizendo

2:17 ¶ 29 in Transcrição_E2

Sim foram foram melhor aproveitados foram melhor aproveitados

2:18 ¶ 29 in Transcrição_E2

também sim por exemplo agora com e-mail né Isso já até um pouco mais recente poder mandar coisas por e--mail evita a questão de ficar fazendo envelope né coisas que demandava muito tempo assim sim tá e

3:11 ¶ 29 in Transcrição_E3

Boa pergunta eu acho que em alguns pontos sim em outros em outros não né, eu acho que questão quando o processo era físico a rotina era mais previsível, a gente entrava para trabalhar de manhã enfim saía à tarde e ia para casa né mesmo que levasse como sempre aconteceu levar os processos para casa para estudar à noite né mas era mais previsível hoje não né 4 horas da madrugada pode pintar uma petição lá no processo tal né Mesmo que não se visualize quando se chega de manhã ela está lá né sim

3:12 ¶ 32 in Transcrição_E3

Ah eu acho que sim né só um pequeno exemplo: questão do armazenamento dos processos físicos né, isso demandava muito esforço humano gastos, eEu acho que nesse ponto melhorou né certo hoje tá tudo compartilhado em nuvem e outros mecanismos aí ficou mais fácil.

4:14 ¶ 42 in Transcrição_E4

Eu não sei dizer, mas eu acho que sim porque às vezes uns tem a facilidade com um determinado assunto ou com determinado tipo de trabalho então acho que nesse ponto houve né, teve o caso né de pessoas de mais idade no caso da Dona Sônia que não tinha quase nenhum conhecimento de informática mas o serviço dela continuou sendo e ela foi aproveitada para aquela função que era a certificação de de publicação que naquele momento em que ela tava lá ainda não era essa publicação automática né Então nesse ponto houve um aproveitamento

5:17 ¶ 26 in transcrição_E5

sim, porque aí você consegue distribuir melhor serviço tanto distribuir quanto fiscalizar o trabalho

6:33 ¶ 50 in Transcrição_E6

foram Com certeza foram sim

7:31 ¶ 48 in Transcrição_E7

o processo físico ele requeria até até mais tempo uhum o processo digital ele requer menos tempo

8:14 ¶ 50 in Entrevista_E8

Acredito que sim, porém essa resposta, a meu ver, fica um tanto quanto prejudicada, já que o efetivo gestor de recursos para esse fim é o Tribunal de Justiça.

● 10. Atendimento expectativas do cidadão

8 Citações:

1:13 ¶ 30 in Transcrição_E1

atendeu as expectativas dos cidadãos e promoveu o bem-estar social com a transformação digital é eu acho que ele tá tentando e fazer isso cada dia né melhorar essa essa ferramenta para pra população

2:19 ¶ 30 in Transcrição_E2

acredito que sim eu acho eu acredito que sim embora eu sempre penso nisso que às vezes a os menos favorecidos né a classe mais pobre que não tem acesso à internet então eles ficam mais vulneráveis sendo que quando era físico Eles podiam ir ali e olhavam o processo mais uma mas de uma forma geral atendeu sim

3:13 ¶ 34 in Transcrição_E3

Ah eu creio que sim né sim é difícil dizer isso uhum eh isso aí envolve a visão de uma de terceiros né Eu nunca ouvi a reclamação nesse ponto quanto a isso aí né.

4:15 ¶ 46 – 47 in Transcrição_E4

Ah no sentido de que com o processo digital qualquer pessoa, qualquer parte tem acesso a ele, inclusive pelo celular, pelo computador da casa dela então eu acho que promoveu pro jurisdicionado não só pros advogados e conhecedores o conhecimento do andamento do processo que ela tem né porque muitas pessoas quando era processo só físico não tinham nenhum conhecimento ficavam sempre na mão do que o advogado falava.

Eu acho que nesse ponto de o próprio cidadão conseguir entrar no processo visualizar como ele tá ver o andamento, ver se foi liberado ou não uma guia que às vezes acontecia né Eh eu

acho que isso facilitou muito e pros próprios advogados a questão do digital acredito que o processo eletrônico não ter que ir ao fórum eh não ter que não correr o risco de ter uma peça perdida, uma petição perdida ou extraviada, a questão de perda de prazo a acredito que isso tenha facilitado bastante.

5:18 ¶ 28 in transcrição_E5

Olha aí fica um pouco difícil de dizer porque ainda tem os cidadão muitos tem dificuldade né em acessar aí as plataforma até o balcão virtual que veio facilitar mas mesmo assim o pessoal tem dificuldade em acessar né nem todos tem acesso

6:34 ¶ 54 in Transcrição_E6

tirando o que eu já falei lá atrás de o acesso à população ficou um pouco mais difícil mas eu acho que atende mais rápido e o o cidadão consegue alcançar o objetivo mais de forma mais adequada certo beleza agora sim agora acabou

7:32 ¶ 52 in Transcrição_E7

Olha eu acho que não é 100% ainda uhum não é é precisa assim de mais meios eh um sistema mais avançado uma coisa mais assim mas m melhorou Então não é 100% mas melhorou sim eu acho que qu digitalização melhorou certo é ocê sabe Ju eu falo assim eu entrei no no judiciário quando quando já não tá gravando mais né pode vou parar pera aí pronto

8:15 ¶ 52 in Entrevista_E8

Sim, já que é sensível a rapidez e agilidade que o processo digital propicia no trâmite processual, além da comodidade de não precisar se dirigir pessoalmente ao Fórum para solução de problemas que, agora, podem ser feitos pela via virtual, por intermédio de e-mails e videoconferências.

○ Acessa o suporte do sistema

3 Citações:

1:18 ¶ 18 in Transcrição_E1

a gente acessa o suporte né que o tribunal

6:16 ¶ 26 in Transcrição_E6

abre um chamado

8:8 ¶ 37 in Entrevista_E8

Buscando informações e orientações mais precisas perante os técnicos de informática, as eventuais falhas e erros foram sanados.

○ Acessar o sistema de qualquer lugar

4 Citações:

3:26 ¶ 26 in Transcrição_E3

lugares diferentes

4:26 ¶ 47 in Transcrição_E4

questão do digital acredito que o processo eletrônico não ter que ir ao fórum eh não ter que não correr o risco de ter uma peça perdida

7:25 ¶ 40 in Transcrição_E7

vir ao balcão

8:18 ¶ 52 in Entrevista_E8

não precisar se dirigir pessoalmente

○ Agilidade

12 Citações:

1:20 ¶ 26 in Transcrição_E1

ági

2:33 ¶ 24 in Transcrição_E2

rapidez

2:34 ¶ 26 in Transcrição_E2

agilidade

2:37 ¶ 29 in Transcrição_E2

gilidade assim também de ter que mandar processo para outro lugar ir Vir t

4:20 ¶ 34 in Transcrição_E4

agilidade

5:9 ¶ 21 in transcrição_E5

agilizou bastante o trabalho

5:16 ¶ 23 in transcrição_E5

vários processos ao mesmo tempo

6:26 ¶ 43 in Transcrição_E6

rapido

6:31 ¶ 46 in Transcrição_E6

agilidade

7:27 ¶ 40 in Transcrição_E7

ágil

8:12 ¶ 46 in Entrevista_E8

Sim, houve melhora sim, principalmente pela agilidade que os procedimentos digitais propiciam.

8:17 ¶ 52 in Entrevista_E8

agilidade

○ **Aposentou**

3 Citações:

2:24 ¶ 8 in Transcrição_E2

aposentou

5:24 ¶ 12 in transcrição_E5

aposentou

7:8 ¶ 19 in Transcrição_E7

aposentaram

○ **Atendeu as expectativas**

1 Citações:

3:31 ¶ 34 in Transcrição_E3

sim né sim é difícil dizer

○ **Automatização**

5 Citações:**1:21 ¶ 26 in Transcrição_E1**

automático

2:35 ¶ 26 in Transcrição_E2

coisas por lote

4:21 ¶ 34 in Transcrição_E4

trabalhar em lote

5:15 ¶ 23 in transcrição_E5

trabalhar em lote

6:27 ¶ 43 in Transcrição_E6

relação a arquivo carga para promotor defensoria tudo muito mais prático

○ Com o passar do tempo familizamos com a informática**2 Citações:****3:22 ¶ 19 in Transcrição_E3**

passar do tempo se familiarizando com a informática

7:20 ¶ 33 in Transcrição_E7

início eh houve um período de adaptação onde não foi muito fácil a gente encontrou Sim várias eh dificuldades porém trabalhando a gente foi aprendendo e a desenvolver o serviço então dentro do próprio sistema e a gente foi dominando as dificuldades encontradas

○ Compreensão de falhas**1 Citações:****7:14 ¶ 25 in Transcrição_E7**

houve compreensão também por parte dos superiores e as falhas existem

○ Computador estava preparado**5 Citações:**

2:22 ¶ 5 in Transcrição_E2

computador

3:16 ¶ 10 in Transcrição_E3

Ah e quanto ao aos instrumentos físicos né o hardware essas coisas eu acho que sim tava suficiente. O material em si estava de bom tamanho, estava funcionando e tal;

4:17 ¶ 9 in Transcrição_E4

na época ah acredito que sim

6:6 ¶ 11 in Transcrição_E6

estava

8:4 ¶ 29 in Entrevista_E8

Sim.

○ **Computadores não estão acompanhando**

1 Citações:

7:6 ¶ 15 in Transcrição_E7

não estão acompanhando aquilo que vem desenvolvendo eh pelo TJ

○ **Dificuldade com informatica até hoje**

1 Citações:

6:10 ¶ 15 in Transcrição_E6

verdade até hoje ainda tem dificuldade

○ **Dificuldade em localizar documentos no processo**

1 Citações:

3:28 ¶ 27 in Transcrição_E3

documento lá num processo de 10.000 páginas isso aí acho que dificulta,

○ **Dificuldade na questão da informática**

3 Citações:

3:18 ¶ 14 in Transcrição_E3

dificuldade para lidar com as questões de informática

5:7 ¶ 17 in transcrição_E5

dificuldade na questão da informática

6:9 ¶ 15 in Transcrição_E6

atualizar porque não tinha muito contato

○ Dificuldade no acesso

3 Citações:

2:38 ¶ 30 in Transcrição_E2

menos favorecidos né a classe mais pobre que não tem acesso à internet

5:19 ¶ 28 in transcrição_E5

dificuldade né em acessar aí as plataforma

6:35 ¶ 54 in Transcrição_E6

atrás de o acesso à população ficou um pouco mais difícil

○ Evitar o processo digital

1 Citações:

6:23 ¶ 38 in Transcrição_E6

evitar trabalhar com o processo digital

○ Facilidade

7 Citações:

2:36 ¶ 26 in Transcrição_E2

anotando as coisas coisas que faz você entender

3:25 ¶ 26 in Transcrição_E3

fácil de se trabalhar

4:25 ¶ 46 in Transcrição_E4

qualquer pessoa, qualquer parte tem acesso

5:10 ¶ 21 in transcrição_E5

fácil

5:11 ¶ 21 in transcrição_E5

fazer realizar o serviço

6:25 ¶ 43 in Transcrição_E6

acesso mais simplificado

7:24 ¶ 40 in Transcrição_E7

fácil

○ **Facilidade com Tecnologia**

1 Citações:

5:25 ¶ 16 in transcrição_E5

facilidade mexer com tecnologia

○ **Houve normativas**

6 Citações:

1:8 ¶ 22 in Transcrição_E1

Teve sim

3:7 ¶ 17 in Transcrição_E3

Ah sim pelo que eu me recordo houve sim alguma coisa sim tá o

4:8 ¶ 22 in Transcrição_E4

houve

6:18 ¶ 30 in Transcrição_E6

houve

7:18 ¶ 29 in Transcrição_E7

também houve e e sempre vem sendo atualizado

8:9 ¶ 39 in Entrevista_E8

Sim, o Tribunal de Justiça constantemente edita comunicados e instruções normatizando os procedimentos digitais.

○ Houve resistencia**1 Citações:****4:10 ¶ 27 in Transcrição_E4**

sim teve pelo que eu ouvi falar sim

○ Instrutores não eram Escreventes**1 Citações:****2:28 ¶ 11 in Transcrição_E2**

que vinham da curso eles não eram da área não eram escreventes então então eles eram aquela coisa mecânica eles decoraram aquele passo a passo qualquer coisa que você perguntava fora daquilo Eles não sabiam já responder

○ Internet caindo**4 Citações:****2:23 ¶ 5 in Transcrição_E2**

ficava caindo

3:17 ¶ 11 in Transcrição_E3

Quanto a internet, isso é um problema que se arrasta anos né, muito ruim,, o sistema cai e trava e isso é generalizado

6:7 ¶ 11 in Transcrição_E6

caía muito o sistema

7:5 ¶ 15 in Transcrição_E7

bastante lento

○ Limpo

1 Citações:

7:26 ¶ 40 in Transcrição_E7

limpo

○ Localização dos Autos

2 Citações:

4:22 ¶ 34 in Transcrição_E4

localização de processos

5:14 ¶ 21 in transcrição_E5

localização

○ Medo

2 Citações:

1:19 ¶ 23 in Transcrição_E1

temor

3:20 ¶ 14 in Transcrição_E3

pouco temerosos

○ Medo de errar

2 Citações:

2:31 ¶ 20 in Transcrição_E2

fazendo certo

8:10 ¶ 41 in Entrevista_E8

Sim, por se tratar de algo totalmente novo, onde o manuseio de processos físicos foram convertidos, de um dia para outro, para procedimentos digitais, inclusive para elaboração e finalização de documentos que, eventualmente, poderiam até mesmo acarretar consequências mais gravosas.

○ **Medo de esquecer**

1 Citações:

2:30 ¶ 20 in Transcrição_E2

esquecido

○ **Medo do processo sumir**

1 Citações:

2:29 ¶ 20 in Transcrição_E2

sumisse

○ **Melhor aproveitamento mão de obra**

1 Citações:

4:24 ¶ 42 in Transcrição_E4

sim porque às vezes uns tem a facilidade com um determinado assunto

○ **Melhorou a qualidade do serviço**

5 Citações:

1:22 ¶ 27 in Transcrição_E1

com certeza houve

4:23 ¶ 38 in Transcrição_E4

economia

6:32 ¶ 46 in Transcrição_E6

melhora

7:29 ¶ 44 in Transcrição_E7

melhor

8:13 ¶ 48 in Entrevista_E8

Como acima dito, sim, já que a celeridade que o ambiente digital propicia é infinitamente mais eficaz, desde que aplicados os devidos procedimentos inerentes ao serviço desempenhado em cada ato processual determinado.

○ **Menos armazenamento de processos**

1 Citações:

3:29 ¶ 32 in Transcrição_E3

questão do armazenamento dos processos físicos né,

○ **Menos esforço humano**

1 Citações:

3:30 ¶ 32 in Transcrição_E3

demandava muito esforço humano gastos

○ **Menos volume de papel**

1 Citações:

3:24 ¶ 26 in Transcrição_E3

aquele volume de papel

○ **Mensurar**

2 Citações:

5:12 ¶ 21 in transcrição_E5

administrar o quantidade de serviço

5:13 ¶ 21 in transcrição_E5

estatística processo que estão parados

○ **Não estavam preparados**

1 Citações:

5:23 ¶ 12 in transcrição_E5

não estavam

○ Não ofertou curso de informática

4 Citações:

2:20 ¶ 3 in Transcrição_E2

atualização informática

3:14 ¶ 5 in Transcrição_E3

gerais de informática não

6:2 ¶ 6 in Transcrição_E6

não tá

7:1 ¶ 8 in Transcrição_E7

olha Eh nós tivemos um treinamento veio uma moça do PJ aqui mas foi assim um treinamento bem Sutil, não foi assim uma coisa profunda e a gente que teve que ir se adaptando ao novo sistema com o o próprio trabalho

○ Não tive medo

1 Citações:

4:9 ¶ 25 in Transcrição_E4

não não

○ Ninguém na sala sabia fazer

1 Citações:

2:32 ¶ 20 in Transcrição_E2

ninguém sabia não tinha um assim na sala para falar para dar certeza

○ Ocupava cargo de chefia e precisa me atualizar

1 Citações:

6:20 ¶ 34 in Transcrição_E6

sim

○ Oferece desenvolvimento contínuo

8 Citações:

1:14 ¶ 6 in Transcrição_E1

Portal do Servidor Sempre tá aparecendo cursos para serem feitos

2:21 ¶ 4 in Transcrição_E2

oferece assim cursos gravados tá como usar ferramentas

3:3 ¶ 7 in Transcrição_E3

Sim

4:16 ¶ 7 in Transcrição_E4

Ah tem vários né que a gente não faz mas a é você a gente recebe bastante os eads e tem cursos de várias

5:22 ¶ 7 in transcrição_E5

existe várias sobre quase todos os assuntos

6:4 ¶ 9 in Transcrição_E6

oferecidos até hoje

7:3 ¶ 11 in Transcrição_E7

Portal EAD

8:3 ¶ 26 in Entrevista_E8

Sim

○ Ofereceu Treinamento SAJ

3 Citações:

3:15 ¶ 5 in Transcrição_E3

orientações a respeito especificamente do SA

5:21 ¶ 4 in transcrição_E5

ofereceu

8:1 ¶ 23 in Entrevista_E8

Sim.

○ Os colegas se ajudavam

7 Citações:

1:16 ¶ 16 in Transcrição_E1

com certeza porque um vai ser vai ajudando o outro né Qualquer dúvida qualquer dificuldade até hoje é assim um vai vai ajudando o outro a a desenvolv

1:17 ¶ 18 in Transcrição_E1

todo mundo se ajudou e as dúvidas

3:6 ¶ 16 in Transcrição_E3

Atuaram trabalhando mais tentando resolver todo mundo de forma muito abnegada como sempre aconteceu né

4:18 ¶ 15 in Transcrição_E4

acredito que sim

4:19 ¶ 18 in Transcrição_E4

ajuda mútu

6:14 ¶ 22 in Transcrição_E6

cooperação existia cooperação sim

8:7 ¶ 35 in Entrevista_E8

Sim, até porque a cooperação, nesse momento, era imprescindível.

○ Pouco receoso no começo

2 Citações:

3:21 ¶ 19 in Transcrição_E3

sempre fica um pouco receoso

6:20 ¶ 34 in Transcrição_E6

sim

○ Praticidade

2 Citações:

6:29 ¶ 46 in Transcrição_E6

praticidade

7:31 ¶ 48 in Transcrição_E7

o processo físico ele requeria até até mais tempo uhum o processo digital ele requer menos tempo

○ Processo físico é difícil de trabalhar

1 Citações:

7:30 ¶ 44 in Transcrição_E7

processo antigo é um processo difícil de lida

○ Rápido

3 Citações:

6:30 ¶ 46 in Transcrição_E6

rapidez

6:36 ¶ 54 in Transcrição_E6

rápido

8:16 ¶ 52 in Entrevista_E8

rapidez

○ Recursos mais bem aproveitados

2 Citações:

6:33 ¶ 50 in Transcrição_E6

foram Com certeza foram sim

7:31 ¶ 48 in Transcrição_E7

o processo físico ele requeria até até mais tempo uhum o processo digital ele requer menos tempo

○ Servidores antigos: Não estavam dispostos

5 Citações:

2:10 ¶ 22 in Transcrição_E2

sim dos mais antigos

2:26 ¶ 8 in Transcrição_E2

mais antigos não

4:4 ¶ 11 in Transcrição_E4

não os mais antigos não não

7:10 ¶ 19 in Transcrição_E7

Uhum é tanto que houve

8:11 ¶ 43 in Entrevista_E8

Creio que em relação aos funcionários mais antigos sim, tendo em vista a repentina mudança de procedimentos a serem adotados, agora no formato digital.

○ Servidores estavam dispostos

6 Citações:

1:4 ¶ 12 in Transcrição_E1

sim com certeza porque senão porque é evolução né a evolução do do do dos tempos

3:19 ¶ 14 in Transcrição_E3

todo mundo acabou aceitando

3:23 ¶ 22 in Transcrição_E3

Resistência uma coisa organizada

7:9 ¶ 19 in Transcrição_E7

vários que sim outros que não tinha muita essa perspectiva

7:22 ¶ 36 in Transcrição_E7

não eu acho que não eu acho que foi muito bem aceita pelos servidores

8:5 ¶ 31 in Entrevista_E8

Sim, já que se trata de evolução profissional necessária ao bom desempenho das atividades diárias.

○ Servidores novos: Dispostos a Mudança

1 Citações:

2:25 ¶ 8 in Transcrição_E2

novos sim

○ Superiores com preparo

2 Citações:

6:12 ¶ 18 in Transcrição_E6

nosso cartório estava

7:12 ¶ 22 in Transcrição_E7

acho assim

○ Superiores sem preparo

3 Citações:

1:5 ¶ 14 in Transcrição_E1

acho que não que foi uma inovação para todo mundo

2:27 ¶ 10 in Transcrição_E2

não sabiam

8:6 ¶ 33 in Entrevista_E8

Creio, em princípio, que não, haja vista que até então os processos eram físicos e, de repente, tornaram-se digitais, ou seja, de total desconhecimento a todos, porém, como gestores, ainda assim se empenharam e realizaram um bom trabalho nessa modificação.

○ Tentando melhorar o acesso da população

3 Citações:**1:23 ¶ 30 in Transcrição_E1**

tentando e fazer isso cada dia né melhorar essa essa ferramenta para pra população

5:26 ¶ 28 in transcrição_E5

balcão virtual que veio facilitar mas mesmo assim

7:33 ¶ 52 in Transcrição_E7

não é 100% ainda uhum não é é precisa assim de mais meios é um sistema mais avançado uma coisa mais assim mas m melhorou

○ Visualização é melhor no papel**1 Citações:****3:27 ¶ 27 in Transcrição_E3**

folheando era mais fácil