

A transformação digital no TJSP: Um relato técnico sobre a implementação do sistema de automação da justiça (SAJ)

*The Digital Transformation at TJSP:
A Technical Report on the Implementation of the Justice Automation System (SAJ)*

 Juliana de Camargo Fiorini¹  Cristina Lourenço Ubeda²

Universidade Federal de São Carlos, UFSCar, São Carlos, SP, Brasil 

Resumo

Este relato técnico tem como objetivo apresentar um modelo de análise para a transformação digital na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP). Diante do desafio a ser vencido até o fim de 2015, de transformar em digital todo o judiciário paulista com a implantação do processo eletrônico nos 331 Foros do Estado, os novos processos a serem distribuídos são obrigatoriamente digitais graças a utilização do sistema de automação da justiça (SAJ). O tema possui importância crescente, pois estudos mostram que nas organizações públicas, a transformação digital provocou o redesenho e reestruturação de configuração de trabalho, procedimentos e estrutura para que as novas tecnologias fossem institucionalizadas. Este estudo contribui ao: (i) ampliar as pesquisas empíricas sobre a implementação de sistemas no serviço público; (ii) investigar como o processo ocorreu no âmbito de uma Vara do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo; e (iii) propor a replicabilidade do modelo de análise para transformação digital em organizações públicas e privadas, com possibilidade de expansão do estudo para outras varas do TJSP.

Palavras-chave: transformação digital, setor público, processo judicial eletrônico

Notas dos autores

Conflito de interesse: Os autores não declararam nenhum potencial conflito de interesse.

Autor correspondente: Cristina Lourenço Ubeda - cristina-ubeda@ufscar.br

Cite como

American Psychological Association (APA)

Fiorini, J. de C., & Ubeda, C. L. (2025, jan./jun.). A transformação digital no TJSP: Um relato técnico. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC*, São Paulo, 13(1), 1-17, e27556. <https://doi.org/10.5585/2025.27556>

¹ Graduada em Direito pela Instituição Toledo de Ensino (ITE), Bauru -SP, Brasil. Mestre em Administração e Sociedade (PPGAdS - UFSCar) e escrevente técnico judiciário Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP). julianafiorini@estudante.ufscar.br

² Professora Associada no Departamento de Administração, UFSCar - Campus Sorocaba, desde 2010. Pós Doutorado realizado na Facultad de Administración y Dirección de Empresas pela Universitat Politècnica de València (UPV) - Espanha; Mestre e Doutora em Engenharia Produção pela Escola de Engenharia de São Carlos (EESC-USP) e Graduada em Administração Pública pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (FCL-UNESP). cristina-ubeda@ufscar.br

Abstract

This technical report aims to present an analysis model for digital transformation in the 4th Civil Court of the Bauru District of the Court of Justice of the State of São Paulo (TJSP). Given the challenge to be overcome by the end of 2015 of transforming the entire São Paulo judiciary system into a digital system by implementing electronic processes in the 331 Courts of the State, the new processes to be distributed must be digital due to the use of the justice automation system (SAJ). The topic is increasingly important, as studies show that in public organizations, digital transformation has led to the redesign and restructuring of work configurations, procedures and structures so that new technologies can be institutionalized. This study contributes by: (i) expanding empirical research on system implementation in public services; (ii) exploring how this transformation occurred in one court of the Court of Justice of the State of São Paulo; and (iii) proposing the replicability of the analysis model for digital transformation in public and private organizations, with the potential to expand the study to other TJSP courts.

Keywords: digital transformation, public sector, electronic judicial process

Introdução

O processo de transformação digital refere-se à adoção integrada 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; Osborne, Cucciniello, Nasi & Zhu, 2022).

Assim, tal 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 inovação e tecnologia mescladas para a melhoria das políticas públicas.

As diferentes tecnologias, impulsionadas pela internet e pela inteligência artificial (IA), interferem na forma como os governos se organizam e se comunicam com as partes interessadas externas para apoiar e aprimorar as operações governamentais e a prestação de serviços (Yu, Nardy, Hirano, Oliveira, Ribeiro & Grando, 2024).

Para a administração pública, tornam-se fundamentais a existência de uma cultura digital (Schallmo, Williams, & Boardman, 2017; Schedler, Guenduez, & Frischknecht, 2019); a colisão nas relações entre instituições governamentais, empresas privadas e as regras do direito internacional público (Popa Tache & Săraru, 2024); e a qualificação e o comprometimento com o trabalho de servidores (Fonseca, Cunha, Vieira & Modena, 2018).

Conforme Alvarenga, Godina e Matias (2020), 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. Ademais, conforme proposto por Veile, Kiel, Müller e Voigt (2019), a transformação digital envolve 3 dimensões específicas - dimensão humana, dimensão tecnológica e dimensão organização - e 3 dimensões interseccionadas - dimensão humana-tecnológica, organização-tecnológica e organização-humana; dado que 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. Ademais, como resultados esperados da transformação digital, há alguns benefícios apontados por Alvarenga *et al.* (2020) e Tangi, Janssen, Benedetti e Noci (2021), tais como: entrega de resultado (eficiência); qualidade do serviço; produtividade; e atendimento das expectativas do cidadão.

Além dos aspectos acima abordados, a adequação a esta nova realidade digital envolve uma série de mudanças organizacionais, desde o desenvolvimento de novas competências dos servidores, a adaptação da cultura institucional, até as novas práticas de gestão (Leal & Rodrigues, 2018; Monteiro, 2021). Nova realidade vivenciada também na justiça brasileira.

Neste sentido, a implantação do Sistema de Automação da Justiça (SAJ) traz efeitos significativos para o ambiente organizacional dos tribunais de justiça e apresenta desafios nas esferas estaduais e federais (Teixeira & Rêgo, 2017; Hupffer, Haide, & Berwig, 2022), dado que a implementação de processos via sistema eletrônico traz agilidade para o Judiciário e já é uma realidade na maior parte dos tribunais brasileiros. Esses desafios afetam tanto os servidores quanto os usuários do serviço público, que enfrentam uma nova dinâmica de trabalho, caracterizada pelo abandono do papel e do carimbo, além da necessidade urgente de utilizar o computador como principal instrumento de trabalho (Fonseca et al., 2018).

Deste modo, o objetivo deste relato técnico é apresentar um modelo de análise para a transformação digital na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru do Tribunal de Justiça do Estado

de São Paulo (TJSP), a partir da implantação do sistema de automação da justiça (SAJ). Para tanto, o modelo de análise proposto demonstra o nível de desenvolvimento da unidade judicial estudada diante das dimensões propostas por Veile, Kiel, Müller e Voigt (2019) e os benefícios encontrados por Alvarenga *et al.* (2020) e Tangi *et al.* (2021).

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, conforme Mountasser e Abdellatif (2023), a transformação digital no setor público direciona as estratégias futuras para gestores do setor público e dispara a necessidade para a realização de estudos que permitam o entendimento (i) dos desafios sentidos pelos servidores – técnicos e magistrados, com base na percepção deles no momento da implementação do sistema digital com transparência, eficiência e responsabilização no setor público; e (ii) do valor agregado final da prestação do serviço para promover o envolvimento e a participação dos cidadãos.

Contexto e realidade investigada

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. Assim, o TJSP, estabeleceu o desafio a ser vencido até o fim de 2015, de transformar em digital todo o Judiciário paulista com a implantação do processo eletrônico nos 331 Foros do Estado, os novos processos a serem distribuídos são obrigatoriamente digitais. Logo, optou pela utilização do sistema de automação da justiça (SAJ), como forma de implantação do processo digital nas diversas comarcas do Estado.

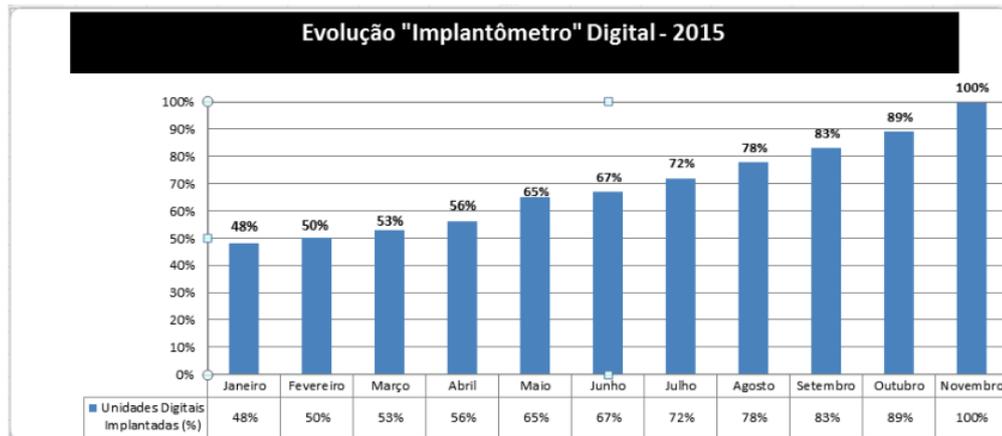
Para tanto, foi estabelecido o projeto “100% Digital” (TJSP, 2015). De acordo com as informações contidas no site do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, estudos técnicos realizados pelos Tribunais que já utilizavam o SAJ indicaram que houve em média 47% de ganho na taxa de vazão dos processos (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 1.

Evolução “Implantômetro Digital” – 2015



Fonte: Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (2015).

Com o avanço do cronograma de implementação do processo digital em todo o Estado apresentado na Figura 1, 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.

Por ser um Tribunal Estadual, os processos digitais tramitam e julgam todas as causas que não se enquadram na competência da Justiça especializada - Federal, do Trabalho, Eleitoral e Militar – tais como 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; e das 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 (TJSP, 2023).

Dentre as diversas comarcas do Estado, este relato técnico investiga a 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 com a tecnologia SAJ. Conforme Arnoud (2014), o processo eletrônico é o processo judicial em ambiente virtual, no qual os atos processuais são realizados por meio de computadores conectados à internet nos sites eletrônicos dos tribunais, considerando-se meio eletrônico qualquer forma de armazenamento ou tráfego de documentos e arquivos digitais.

Diagnóstico do problema e/ou oportunidade

Este relato técnico possui caráter exploratório e utiliza a abordagem qualitativa, ou seja, aquela que dá ênfase à percepção do indivíduo que está sendo estudado para melhor entendimento da situação-problema (Lakatos & Marconi, 2022). Logo, o diagnóstico do problema envolve o entendimento sobre a transformação digital na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru do TJSP, conforme o. Na etapa de coleta de dados, foram utilizados três instrumentos principais: pesquisa documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas.

A pesquisa documental se baseia em Leis, Decretos, Portarias, sites governamentais e outros documentos institucionais sobre a implantação do processo judicial eletrônico, especialmente no Tribunal de Justiça de São Paulo, além de documentos disponibilizados pela organização. Complementarmente, a observação participante de uma das pesquisadoras por ter vivenciado a transição para o processo de transformação digital.

Entrevistas foram conduzidas com servidores técnicos e o magistrado da 4ª Vara Cível de Bauru para compreender os impactos da transformação digital, mapear práticas e valores, e entender os desafios e benefícios da transição do processo físico para o digital, conforme proposto por Veile *et al.* (2019). O roteiro de entrevista foi elaborado com base na revisão teórica e serviu como guia para padronizar as questões, garantindo consistência na coleta de dados.

Foram contatados todos os servidores da 4ª Vara Cível de Bauru que participaram do processo de transição do processo físico para o eletrônico, e convites foram enviados para a realização das entrevistas. Da população de 12 pessoas da 4ª Vara Cível de Bauru, compôs-se a amostra aleatória e não intencional de 8 servidores, representando 66,6% do total. As entrevistas foram previamente agendadas e realizadas de forma virtual, conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1.

Perfil 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).

As entrevistas foram transcritas e adicionadas em um projeto de análise no *software* Atlas TI. Para a codificação dos dados, foram cumpridas 5 etapas:

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".

Na etapa 2, foram criados os códigos correspondentes aos temas ou conceitos específicos encontrados nos dados. Isso envolve a identificação de padrões, tendências, saturações de dados ou ideias, recorrentes nas entrevistas e atribuir códigos a esses trechos de texto.

Na etapa 3, os dados foram novamente codificados utilizando o Atlas Ti para a 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 Figura 2.

Figura 2.

Relatório de Códigos e Citações



Fonte: Elaboração própria com apoio do Atlas TI (2024).

Na etapa 4, para revisão e refinamento na codificação dos dados qualitativos, foram criados novos códigos para capturar nuances adicionais nos dados ou a redefinição de categorias existentes para melhor refletir os temas emergentes.

Na 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, foram identificados padrões e relações entre as diferentes dimensões, benefícios e temas emergentes.

Após cumpridas as etapas de análise com o *Atlas Ti*, foi possível ter a compreensão mais aprofundada dos resultados das entrevistas; bem como triangular a análise com os dados coletados pela pesquisa documental e observação participante. Para aplicação e replicabilidade do estudo em outras varas, este relato técnico 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.

Propostas de intervenção e melhorias

Diante da análise do caso, destaca-se que os servidores enfrentaram dificuldades com a utilização da nova tecnologia, devido à falta de atualização em informática, que era imprescindível naquele momento de transformação do processo físico para o digital. Nesse sentido, houve apenas a oferta de um curso de aprendizagem sobre a ferramenta do Sistema de

Automação da Justiça para o início dos trabalhos com o processo digital. No entanto, essa iniciativa encontrou obstáculos em razão da desatualização dos servidores em relação aos requisitos básicos de informática.

Os participantes foram unânimes em afirmar sobre a importância da constante atualização e seu desenvolvimento contínuo em relação à nova tecnologia, já que o sistema é constantemente atualizado. Sobre infraestrutura, pontuou-se 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, também foram apontados como desafios a serem enfrentados pelos servidores as questões sobre: o auxílio mútuo para execução do trabalho, a disposição para adaptação à nova forma de trabalho, a aposentadoria daqueles que sentiram medo da transformação digital, entre outros. Para tanto, o Quadro 2 detalha a correlação dos resultados encontrados no estudo da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru com as dimensões humana (H), humana-tecnológica (H-T), tecnológica (T), organização-tecnológica (O-T), organização (O) e organização-humana (O-T).

Quadro 2.

Correlação entre as Dimensões Propostas por Veile et al. (2019) e as Principais Respostas dos Entrevistados

Resultados obtidos nas entrevistas	Dimensões					
	H	H-T	T	O-T	O	O-H
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
Familiarização 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 com apoio do Atlas TI (2024).

Complementarmente, o Quadro 3 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, também se constataram a facilidade no manuseio dos autos e a melhoria da qualidade do serviço públicos.

Quadro 3.

Correlação Entre os Benefícios Citados por Alvarenga et al. (2020) e Tangi et al. (2021) e as Principais Respostas dos Entrevistados

Resultados obtidos nas entrevistas	Benefícios percebidos			
	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

Fonte: Elaboração própria com apoio do Atlas TI (2024).

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 caso e certamente, possibilitará outras transformações que virão com o avanço diário da tecnologia SAJ.

Neste sentido, ao longo das últimas décadas, verifica-se que a literatura científica tem prestado atenção crescente ao tema da transformação digital e seus efeitos perante as organizações públicas ou privadas, economias e sociedades (Brunetti *et al.*, 2020). Nas organizações públicas, a transformação digital provocou o redesenho e reestruturação de configuração de trabalho, procedimentos e estrutura para que as novas tecnologias fossem institucionalizadas, afetando profundamente processos organizacionais, pessoas, cultura e estrutura nas organizações (Tangi *et al.*, 2021).

Dessa forma, a partir de múltiplas fontes de coleta, os resultados da análise apontam para impactos não somente à 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. Sendo assim, a partir de uma perspectiva integrada e interpretativista, o Quadro 4 apresenta o modelo de investigação proposto nesta pesquisa para a análise (i) dos desafios enfrentados por servidores(as) sob a ótica das dimensões da transformação digital; e (ii) dos benefícios percebidos (ou não) com o uso do processo judicial eletrônico.

Quadro 4.

Modelo de Investigação Para a Transformação Digital

Transformação Digital	Problemáticas apontadas pela literatura		Nível de Desenvolvimento	
Dimensões Veile <i>et al.</i> . (2019)	Humana	Desenvolver e atualizar competências digitais	Parcial	
	Humana-Tecnológica	Infraestrutura e adaptação contínua às novas tecnologias digitais	Total	
	Tecnológica	Infraestrutura técnica	Parcial	
	Organização-Tecnológica	Prontidão para inovação		Inicial
		<i>Know-how</i> para liderar a transformação digital		
	Organização	Barreiras técnicas e organizacionais		Total
		Gestão de Processos, Pessoas, Cultura, Estrutura e Sistema de Informação		
	Organização-Humana	Procedimentos legais a serem adotados		Inicial
		Barreiras organizacionais e barreiras culturais		
		Resistência à mudança		
Benefícios Alvarenga, <i>et al.</i> (2020); Tangi, <i>et al.</i> (2021)	Entrega de resultado	Eficiência e eficácia na prestação do serviço público	Total	
	Qualidade do serviço	Aumento da qualidade do serviço governamental	Total	
	Produtividade	Promoção de um desenvolvimento saudável do governo por ser mais produtivo	Total	
	Atendimento expectativas do cidadão	Aumento da competência do governo	Parcial	

Fonte: Elaboração própria.

A partir deste modelo de investigação proposto no Quadro 2, pode-se verificar os resultados da transformação digital na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru, a saber: (i) algumas

dimensões estão mais desenvolvidas que outras, o que impactou de forma significativa no processo de transformação digital; (ii) na dimensão organização-humana, não houve desenvolvimento 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; (iii) 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; (iv) a existência de benefícios em relação à entrega do resultado, pois o processo judicial eletrônico tornou a prestação jurisdicional mais eficiente; (v) a melhora na qualidade do serviço prestado pelos servidores, já que o processo se tornou mais prático e diminuiu o volume de papel; e (vi) 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, como sugestão de melhorias, destacam-se: (i) em relação às dimensões da transformação digital, há que se considerar aspectos culturais para mudança organizacional e aspectos técnicos para desenvolvimento profissional dos servidores; e (ii) em relação aos benefícios percebidos com a transformação digital, há necessidade de revisão e desenvolvimento na digitalização dos processos, pois verificou-se que apesar dos esforços da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru 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.

Por fim, neste relato técnico, com as discussões sobre as dimensões e os benefícios da transformação digital no Poder Judiciário brasileiro, em especial na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, verifica-se que a implementação do SAJ possibilitou maior capacidade de processamento e análise de processos judiciais, o que é especialmente importante no setor público.

No âmbito organizacional, a transformação digital liberou servidores públicos para focarem em atividades mais estratégicas e criativas, ao mesmo tempo em que exigiu mudanças estruturais, culturais e tecnológicas na unidade judicial; tais pontos estão diretamente relacionados com as necessidades para a capacitação de servidores e a adaptação de fluxos de trabalho às novas tecnologias, como bem observam os estudos de Teixeira e Rêgo (2017), e Hupffer, Haide, e Berwig (2022), Fonseca et al. (2018).

No âmbito ético, as questões relacionadas à privacidade são centrais, pois governos lidam com dados sensíveis da população. A conformidade com leis como a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) é imprescindível para evitar abusos e construir confiança pública.

Enquanto que nos âmbitos político e social, a transformação digital deve ser implementada de forma que seus benefícios sejam acessíveis a toda a população, evitando a ampliação de desigualdades. Governos precisam garantir que tecnologias digitais atendam tanto grandes centros urbanos quanto áreas remotas, onde a infraestrutura é mais limitada (Yu et al., 2024).

Conclusão e contribuições

Este relato técnico sobre a implementação do sistema de automação da justiça (SAJ) traz luz para o entendimento da transformação digital em uma unidade judicial. Para tanto, apresentaram-se as dimensões e os benefícios encontrados na literatura científica sobre o assunto para a subsequente análise qualitativa dos resultados com apoio do *software Atlas TI*.

Diante da transformação digital com o uso do SAJ no TJSP, 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 e tecnológica. Conclui-se ainda que as dimensões organização-tecnológica e organização-humana ainda estão em desenvolvimento. Em relação aos benefícios, constatou-se que os níveis de entrega de resultado (eficiência), qualidade do serviço e produtividade foram plenamente atendidos, enquanto o atendimento das expectativas do cidadão foi apenas parcialmente alcançado.

Como contribuições deste estudo, apontam-se (i) a ampliação de pesquisas empíricas sobre a implementação de sistemas digitais no serviço público; (ii) o debate na investigação sobre a transformação digital no âmbito de uma das Varas do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo; e (iii) 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.

Como limitações do presente estudo qualitativo, destacam-se (i) o estudo de caso único realizado apenas em uma Vara de uma Comarca do Estado de São Paulo; (ii) a possível interferência do estado emocional e pessoal dos participantes durante as entrevistas; e (iii) a hesitação em criticar ou expor problemas da instituição por medo de julgamentos. Portanto, para uma pesquisa futura, sugere-se 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 diversa o processo de digitalização.

Referências

- Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R., & Matias, J. C. O. (2020). Digital transformation and knowledge management in the public sector. *Sustainability*, 12(14), 5824.
<https://doi.org/10.3390/su12145824>
- Arnoud, A. N. D. (2014). De uma análise sobre o processo judicial eletrônico e o PJe. *Jus.com.br*. Recuperado de: <https://jus.com.br/artigos/34772/de-uma-analise-sobre-o-processo-judicial-eletronico-e-o-pje>.
- Brunetti, F., TQM-12, 2019-0309. et al. (2020). Digital transformation challenges: Strategies emerging from a multi-stakeholder approach. *The TQM Journal*, 32(4), 697-724.
<https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0309>
- Da Silva Brognoli, T., & Ferenhof, H. A. (2020). Transformação digital no governo brasileiro: Desafios, ações e perspectivas. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 10(1), 1-11. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-11.989>
- Faria, C. A., Hupffer, H. M., & Berwig, J. A. (2022). Inteligência artificial na advocacia: Principais impactos e desafios. *Revista dos Tribunais*, 1045, 205-225.
https://www.researchgate.net/publication/387756338_A_INTELIGENCIA_ARTIFICIAL_NA_ADVOCACIA_PRINCIPAIS_IMPACTOS_E_DESAFIOS.
- Fonseca, F. F., Cunha, D. M., Vieira, E. O., & Modena, C. M. (2018). Implicações de novas tecnologias na atividade e qualificação dos servidores: Processo judicial eletrônico e a justiça do trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 43, e4.
<https://doi.org/10.1590/2317-6369000022616>
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. (2022). *Metodologia científica* (8ª ed.). Atlas.
- Leal, S. C., & Rodrigues, R. M. (2018). Transformação digital no setor público – Como e por que fazer. In *Anais do Congresso de Transformação Digital*. Recuperado de:
<http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/ctd/ctd2018/paper/viewFile/6970/1965>

- Monteiro, L. F. (2021). Desafios para a transformação digital no setor público brasileiro. *Revista do TCU*, (145), 4-8.
<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1662/1810>
- Mountasser, T., & Abdellatif, M. (2023). Digital transformation in public administration: A systematic literature review. *International Journal of Professional Business Review*, 8(10), e02372. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i10.2372>
- Osborne, S. P., Cucciniello, M., Nasi, G., Zhu, G., et al. (2022). Digital transformation, artificial intelligence and effective public services: Challenges and opportunities. *GPPG*, 2, 377-380. <https://doi.org/10.1007/s43508-022-00058-7>
- Popa Tache, C. E., & Săraru, C. S. (2024). Evaluating today's multi-dependencies in digital transformation, corporate governance and public international law triad. *Cogent Social Sciences*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2370945>
- Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models: Best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(8), 1740014. <https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>
- Schedler, K., Guenduez, A. A., & Frischknecht, R. (2019). How smart can government be? Exploring barriers to the adoption of smart government. *Public Management Review*, 21(1), 3-20. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1438493>
- Tangi, L., Janssen, M., Benedetti, M., & Noci, G. (2021). Digital government transformation: A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. *International Journal of Information Management*, 60, 102356.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102356>
- Teixeira, J. A., & Rêgo, M. C. B. (2017). Inovação no sistema judiciário com a adoção do processo judicial eletrônico em um Tribunal de Justiça Brasileiro. *Revista Ciências Administrativas*, 23(3), 369-384. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.23.3.369-384>

Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP). (2015). Implantômetro. *TJSP*.

Recuperado de:

<https://www.tjsp.jus.br/CemPorCentoDigital/CemPorCentoDigital/Implantometro>

Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP). (2023). Cem por cento digital. *TJSP*.

Recuperado de: <https://www.tjsp.jus.br/CemPorCentoDigital>

Veile, J. W., Kiel, D., Müller, J. M., & Voigt, K. I. (2019). Lessons learned from Industry 4.0 implementation in the German manufacturing industry. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 977-997. <https://doi.org/10.1108/JMTM-08-2018-0270>

Yu, A. S. O., Nardy, A., Hirano, H. I., Oliveira, J. F. A. D., Ribeiro, N. D. V., & Grandó, N. (2024). Tomada de decisão nas organizações: o que muda com a Inteligência Artificial?. *Estudos Avançados*, 38(111), 327-348. <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.202438111.017>