

**XXXI CONGRESSO NACIONAL DO  
CONPEDI BRASÍLIA - DF**

**DIREITO, GOVERNANÇA E NOVAS TECNOLOGIAS  
III**

**IRINEU FRANCISCO BARRETO JUNIOR**

**PAULO CAMPANHA SANTANA**

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

**Diretoria - CONPEDI**

**Presidente** - Profa. Dra. Samyra Haydée Dal Farra Naspolini - FMU - São Paulo

**Diretor Executivo** - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

**Vice-presidente Norte** - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

**Vice-presidente Centro-Oeste** - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

**Vice-presidente Sul** - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

**Vice-presidente Sudeste** - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

**Vice-presidente Nordeste** - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

**Representante Discente:** Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

**Conselho Fiscal:**

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Fernando Passos - UNIARA - São Paulo

Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo

**Secretarias**

**Relações Institucionais:**

Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal

**Comunicação:**

Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

**Relações Internacionais para o Continente Americano:**

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM - São Paulo

**Relações Internacionais para os demais Continentes:**

Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI - Santa Catarina

**Eventos:**

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - FDF - São Paulo

Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina

Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

**Membro Nato** - Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

D597

DIREITO, GOVERNANÇA E NOVAS TECNOLOGIAS III [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Irineu Francisco Barreto Junior, Paulo Campanha Santana – Florianópolis: CONPEDI, 2024.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5274-063-2

Modo de acesso: [www.conpedi.org.br](http://www.conpedi.org.br) em publicações

Tema: Saúde: UM OLHAR A PARTIR DA INOVAÇÃO E DAS NOVAS TECNOLOGIAS

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Direito. 3. Governança e novas tecnologias. XXX Congresso Nacional do CONPEDI Fortaleza - Ceará (3: 2024 : Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



# XXXI CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI BRASÍLIA - DF

## DIREITO, GOVERNANÇA E NOVAS TECNOLOGIAS III

---

### **Apresentação**

O XXXI Congresso do Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito CONPEDI foi realizado nos dias 27, 28 e 29 de novembro de 2024, em Brasília-DF, e elegeu o tema "Um Olhar a partir da inovação e das novas tecnologias" como eixo norteador dos seus trabalhos. Sob esse escopo, o presente congresso buscou explorar os impactos das inovações tecnológicas no sistema jurídico e nas práticas do Direito, discutindo como as ferramentas digitais estão transformando a pesquisa, a prática profissional e a formação acadêmica na área jurídica.

Saliente-se a enorme aderência entre a temática central do evento e a abordagem do GT Direito, Governança e Novas Tecnologias, um dos mais tradicionais do Conpedi e que, a cada ano, adquire maior centralidade no congresso e no cenário da pesquisa e pós graduação do país. Como de costume o evento propiciou a aproximação entre coordenadores, docentes e pesquisadores de diversos Programas de Pós-Graduação em Direito de todo o Brasil.

A presente edição do Conpedi, dessa forma, abordou o impacto da rápida evolução tecnológica na sociedade, destacando a inovação como essencial para o crescimento e a adaptação em diversos setores. Com foco nas oportunidades geradas por tecnologias como inteligência artificial e big data, especialmente no campo jurídico, o evento também examina os desafios éticos, regulatórios e de acesso que acompanham essas transformações..

Os artigos apresentados GT Direito, Governança e Novas Tecnologias refletem uma ampla diversidade temática que explora as interseções entre tecnologia, direito, ética e sociedade. Diversos artigos destacam o impacto da inteligência artificial (IA) e outras tecnologias emergentes no contexto jurídico, abordando desde a responsabilidade civil e desafios regulatórios até o uso de ferramentas como o ChatGPT na prática jurídica e na proteção de dados pessoais. Destacam-se ainda apresentações exploram os aspectos éticos e econômicos da tecnologia, como biopolítica, biocapitalismo e a monetização de dados pessoais, evidenciando os desafios para a privacidade, integridade corporativa e compliance.

A proteção de direitos fundamentais na era digital, incluindo privacidade, propriedade intelectual e combate à desinformação, também aparece como um tema recorrente. A governança tecnológica é abordada em múltiplas esferas, desde a aplicação de big data na conformidade com a LGPD, até o uso de tecnologia na arrecadação fiscal e no poder

judiciário, com análises institucionais e regulatórias. Em paralelo, pesquisadores analisam o impacto da tecnologia na educação, como a exclusão digital e os desafios para educadores, e a transformação de setores específicos, como a arbitragem desportiva e os ambientes clínicos.

Por fim, destacam-se reflexões sobre democracia digital e participação popular, bem como a valorização do trabalho humano e a relação entre ética algorítmica e integridade corporativa. Esses temas revelam uma preocupação transversal com a construção de uma sociedade tecnológica mais equitativa e ética, com foco na adaptação de instituições e na proteção de direitos em um contexto de acelerada transformação digital.

Os coordenadores responsáveis pelo Grupo de Trabalho cordialmente convidam os interessados a examinar integralmente os artigos em questão, confiantes de que a leitura será proveitosa. Encerramos esta apresentação expressando gratidão pela oportunidade de facilitar os diálogos entre pesquisadores de elevada competência.

Prof. Dr. Irineu Francisco Barreto Junior. Mestrado em Direito da Sociedade da Informação das Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU-SP.

Prof. Dr. Paulo Campanha Santana. Mestrado em Direito das Relações Sociais e Trabalhistas do Centro Universitário do Distrito Federal (UDF)

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO PODER JUDICIÁRIO SOB A LENTE DO  
NEOINSTITUCIONALISMO DE DOUGLASS NORTH**

**DIGITAL TRANSFORMATION IN THE JUDICIARY UNDER DOUGLASS NORTH  
NEOINSTITUCIONALISM LENS**

**Euler Paulo de Moura Jansen <sup>1</sup>**  
**Maria Marconiete Fernandes Pereira <sup>2</sup>**  
**Rogério Roberto Gonçalves de Abreu <sup>3</sup>**

**Resumo**

Este artigo examina a transformação digital no Poder Judiciário brasileiro, focalizando suas implicações para a eficiência e acessibilidade do sistema legal. Investigamos o impacto das estratégias de digitalização, seu efeito na eficiência processual e a percepção pública a respeito, fundamentados na hipótese de que a digitalização não só aprimora a operacionalidade, mas também eleva a transparência e a acessibilidade, promovendo uma justiça mais rápida e inclusiva. Utilizando uma revisão bibliográfica abrangente e análise de estudos de caso, com ênfase no institucionalismo de Douglass North e nas iniciativas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o artigo detalha a complexidade do Judiciário e o papel transformador do CNJ, ressaltando a Resolução CNJ nº 370 e o Guia ENTIC-JUD. As críticas ao Judiciário são examinadas sob a perspectiva das ineficiências adaptativas. O estudo identifica os principais desafios da digitalização, incluindo a resistência cultural, persistência de excluídos digitais e a segurança de dados. Conclui-se que a digitalização atende aos objetivos propostos, promovendo um Judiciário mais eficiente e alinhado às necessidades sociais contemporâneas.

**Palavras-chave:** Transformação digital, Poder judiciário, Neoinstitucionalismo, Gestão pública, Tecnologia da informação e comunicação

**Abstract/Resumen/Résumé**

This paper explores digital transformation in the Brazilian Judiciary, focusing on its implications for the efficiency and accessibility of the legal system. It investigates the impact of digitization strategies, their effect on procedural efficiency, and public perception, based on the hypothesis that digitization not only enhances operability but also increases

---

<sup>1</sup> Mestrando em Direito e Sustentabilidade pelo Centro Universitário de João Pessoa (UNIPÊ/PB). Especialista em Direito Processual Civil (PUC/RS). Juiz de Direito em Bayeux/PB

<sup>2</sup> Doutora em Direito (UFPE). Auditora aposentada da Controladoria Geral do Estado da Paraíba. Professora do Programa de Pós-Graduação em Direito - Mestrado em Direito e Desenvolvimento Sustentável do Unipê/PB

<sup>3</sup> Doutor em Direito, Processo e Cidadania (Unicap/PE). Mestre em Direito Econômico (UFPB). Professor do Centro Universitário de João Pessoa (Unipê/PB). Juiz federal em João Pessoa/PB

transparency and accessibility, promoting faster and more inclusive justice. Through a comprehensive literature review and case study analysis, emphasizing Douglass North's institutionalism and initiatives by the National Justice Council (CNJ), the article details the Judiciary's complexity and the CNJ's transformative role, highlighting CNJ Resolution No. 370 and the ENTIC-JUD Guide. Judiciary criticisms are examined from the perspective of adaptive inefficiencies. The study identifies major digitization challenges, including cultural resistance, the persistence of digital exclusion, and data security. It concludes that digitization meets the proposed objectives, promoting a more efficient Judiciary aligned with contemporary social needs.

**Keywords/Palabras-claves/Mots-clés:** Digital transformation, Judiciary, Neoinstitutionalism, Public management, Information and communication technology

## 1 INTRODUÇÃO

A contemporaneidade é marcada por uma revolução tecnológica sem precedentes, afetando todos os aspectos da sociedade, inclusive o setor público e a administração pública. O Poder Judiciário, um dos poderes que compõem o tripé da República Federativa do Brasil, é detentor de autonomia administrativa e se destaca pela função sociopolítica e legal de proteger a liberdade individual de todos, das minorias, mas também das majorias, atendendo aos preceitos democráticos de respeito mútuo do Estado Democrático de Direito. Neste artigo, examinamos a transformação digital do Poder Judiciário, uma evolução necessária para a eficiência e acessibilidade do sistema legal.

A pergunta central que orienta nossa investigação é: a transformação pela tecnologia digital na organização do Poder Judiciário encontra-se num ambiente propício a um desenvolvimento institucional capaz de otimizar sua eficiência operacional? Propomos a hipótese de que a transformação digital melhora a eficiência operacional, mas também aumenta a transparência e acessibilidade, promovendo uma justiça mais ágil e inclusiva.

O objetivo geral deste estudo é investigar o impacto e as implicações da digitalização no Poder Judiciário, analisando como essa transformação contribui para a melhoria da prestação jurisdicional. Especificamente, visamos (1) identificar e analisar as estratégias de digitalização implementadas, (2) avaliar o impacto dessas estratégias na eficiência dos processos judiciais, e (3) explorar a percepção pública em relação às mudanças digitais no judiciário.

Para embasar nossa análise, recorreremos a uma pesquisa qualitativa, através de ampla revisão bibliográfica e documental, incluindo literatura acadêmica, relatórios do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), documentos oficiais e com marco teórico no institucionalismo de Douglass North. Além disso, nossa abordagem metodológica inclui a análise de estudos de caso, permitindo uma compreensão profunda dos avanços e desafios enfrentados pelo Judiciário no contexto digital.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, apresentamos a transformação digital, seus conceitos, características e elementos essenciais. Em seguida, trazemos um panorama histórico da administração no Poder Judiciário, demarcado pela criação do Conselho Nacional de Justiça, as ações e os resultados gerenciais da organização, seguido por uma análise detalhada das iniciativas e estratégias adotadas no plano de transformação digital deste poder. Posteriormente, discutimos os impactos destas mudanças, tanto em termos operacionais quanto na percepção pública. Por fim, oferecemos uma reflexão crítica sobre os resultados alcançados nesta pesquisa.

## 2 PODER JUDICIÁRIO NACIONAL

O Poder Judiciário do Brasil é uma instituição complexa e multifacetada, desempenhando um papel crucial na manutenção da ordem jurídica e garantindo a aplicação da lei no país. A estrutura do Judiciário é delineada nos seus arts. 92 a 126 da Constituição Federal de 1988, que estabelecem sua organização, competências e funcionamento, assegurando sua independência e harmonia com os demais poderes do Estado.

O sistema judiciário brasileiro é composto por 92 tribunais, distribuídos entre várias instâncias e especializações, incluindo tribunais superiores, tribunais de justiça estaduais e tribunais federais e três conselhos.

Essencial para o funcionamento desse amplo sistema é o contingente humano que o compõe. Cerca de 449 mil pessoas (CNJ, 2024, item “Receitas, despesas e pessoal”), incluindo magistrados, servidores, terceirizados e voluntários, dedicam-se diariamente à operacionalização da justiça no Brasil, refletindo a complexidade e a magnitude das responsabilidades do Judiciário na sociedade brasileira.

As despesas do Poder Judiciário, que foram, no ano de 2023, superiores a R\$ 132 bilhões (CNJ, 2024, item “Receitas, despesas e pessoal”), são indicativas tanto da escala de suas operações quanto dos recursos necessários para manter um sistema judiciário que pretende ser eficiente e acessível. Este orçamento abrange desde salários e benefícios de funcionários até custos operacionais e de manutenção da infraestrutura em todo o país.

No topo da hierarquia estão os tribunais superiores: o Supremo Tribunal Federal (STF), responsável pela guarda da Constituição, e o Superior Tribunal de Justiça (STJ), a última instância para questões federais não constitucionais. Além desses, existem tribunais especializados, como o Tribunal Superior do Trabalho (TST), o Tribunal Superior Eleitoral (TSE) e o Superior Tribunal Militar (STM), cada um com jurisdição sobre áreas específicas do direito.

No nível intermediário, encontram-se os Tribunais Regionais Federais (TRFs), Eleitorais (TREs), do Trabalho (TRTs) e os Tribunais de Justiça dos Estados (TJs). Os TRFs são responsáveis por questões envolvendo legislação federal, enquanto os TJs lidam com a maioria dos casos de direito civil, criminal e de família. Os demais cuidam das suas competências mais específicas, eleitoral e trabalhista. Os tribunais da chamada justiça comum – não especializada –, os TRFs e TJs, desempenham um papel relevante na administração da justiça em todo o território nacional, sendo responsáveis pela maior parte do volume processual do sistema: até 30/04/2024, o Poder Judiciário contava com 84.448.482 processos pendentes e, destes, 10.980.626 processos foram ajuizados apenas neste ano de 2024, sendo 9.326.822, ou



seja, 84,95% dos processos novos foram para a Justiça Federal e Estadual (CNJ, 2024, item “Estatísticas”).

Em um nível mais local, existem as varas e juízos, que são os primeiros pontos de contato para a maioria dos cidadãos com o sistema judiciário. Estes órgãos lidam com a grande maioria dos casos e são fundamentais para garantir que a justiça seja acessível e efetiva para todos os cidadãos. Juízes de primeira instância atuam nessas varas, decidindo sobre uma ampla variedade de casos, desde pequenas disputas civis até crimes graves.

A regulamentação do Judiciário na Constituição Federal assegura sua autonomia e independência, elementos essenciais para o exercício imparcial da justiça. Essa autonomia é importante para que o Judiciário possa atuar como um árbitro imparcial em disputas legais, como um guardião dos direitos e liberdades fundamentais e, finalmente, como instituição, tudo garantido pela Constituição.

Passemos a analisar o papel institucional do Poder Judiciário.

## 2.1 A ADEQUAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO AO NEOINSTITUCIONALISMO DE DOUGLASS NORTH

O estudo das instituições e sua influência sobre a economia e a sociedade é um campo de investigação profundamente enriquecido pela contribuição de Douglass North, que conceituou instituições como as regras do jogo que estruturam as interações humanas. As instituições podem ser entendidas como conjuntos de regras formais e informais que governam (ou “limitam”) o comportamento das pessoas, reduzindo incertezas e permitindo uma ordem sistemática para a cooperação e competição dentro de uma comunidade (North, 2018, p. 13-14). Este enquadramento conceitual é de especial relevância quando aplicado ao Poder Judiciário, que se erige como instituição fundamental no arcabouço da governança do país.

O Poder Judiciário, com sua rede complexa de tribunais, desempenha um papel crítico na manutenção da legalidade e da justiça, refletindo os preceitos delineados por North. Como mecanismo de aplicação de regras formais, revela-se essencial para garantir que os indivíduos e o Estado atuem dentro de um conjunto de normas previsíveis, o que por sua vez sustenta a ordem econômica e social. Assim, sua função transcende a aplicação de leis; ela molda a estrutura dentro da qual os agentes econômicos e sociais operam, fornecendo um ambiente onde a confiança é estabelecida e a cooperação é possível.

Ademais, a interação do Judiciário com a sociedade e a economia é dinâmica e recíproca. As decisões judiciais influenciam e são influenciadas pelas mudanças sociais, políticas e econômicas, evidenciando a natureza adaptável das instituições que North destaca.

Este dinamismo é visto na forma como o Judiciário responde a novas questões legais emergentes de transformações tecnológicas e mudanças na dinâmica social. Tais respostas não apenas refletem, mas também direcionam a evolução das normas sociais e dos padrões de interação econômica.

Por conseguinte, o Poder Judiciário, em sua estrutura hierárquica e na diversidade de suas funções, encarna a complexidade que North associa às instituições robustas. A estrutura do Judiciário brasileiro, desde a atuação de juízes de primeira instância até as decisões dos tribunais superiores, ilustra um sistema de governança que é intrincadamente projetado para lidar com uma gama ampla e variada de questões legais, cada uma demandando um grau específico de especialização e discernimento.

Moraes (2021, p. 9), nos informa que “o Judiciário exerce importante função social”, “ancorada no institucionalismo” e que seu “processo de institucionalização - habitualização, objetificação e sedimentação - relaciona-se intimamente com o direito, já que esse compreende ‘um mínimo de legislação escrita, de certeza, de tipificação da conduta e de previsibilidade genérica’; revelando-o como central na matriz institucional da sociedade”.

Assim, é possível afirmar que o Poder Judiciário se alinha intimamente com a definição de instituição proposta por Douglass North. Ele estabelece regras formais claras, fornece um mecanismo de resolução de disputas e, fundamentalmente, tem a capacidade de adaptar-se e moldar-se em resposta às necessidades e desafios da sociedade. Como tal, o Judiciário não é uma entidade estática, mas uma instituição viva, cuja evolução é contínua e cujo papel é indispensável para o desenvolvimento social e econômico sustentável do Brasil.

## 2.2 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

A criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) pela Emenda Constitucional nº 45, datada de 30 de dezembro de 2004, popularmente conhecida como Reforma do Judiciário, marcou um ponto de inflexão significativo na administração do Poder Judiciário no Brasil. O CNJ foi instalado oficialmente em 14 de junho de 2005, conforme estipulado no artigo 103-B da Constituição Federal, e se estabeleceu como o maior órgão administrativo e disciplinar de todos os tribunais que compõem o Poder Judiciário Nacional.

Anteriormente à implementação do CNJ, a administração dos recursos judiciários no Brasil era caracterizada por sua dispersão, decorrente da independência administrativa de noventa e um tribunais à época<sup>1</sup>. Com a instalação do CNJ, esse cenário começou a ser

---

<sup>1</sup> Consequência direta dessa fragmentação era a redundância no desenvolvimento de sistemas de Tecnologia da Informação (TI), os quais, frequentemente, não apresentavam sequer uma unidade visual ou de lógica ou de informações, culminando em um desperdício de recursos e

reestruturado. O Conselho assumiu a liderança institucional com ações iniciais focadas no nivelamento administrativo e com vistas à *accountability*<sup>2</sup> e, subsequentemente, estabeleceu metas de produtividade e unificação sistêmica.

Utilizando seu poder regulador, o CNJ impulsionou uma série de políticas judiciárias e administrativas, com o objetivo de promover a eficiência do sistema judiciário. Através da regulação por Resoluções e Recomendações e do estabelecimento de *premiações*<sup>3</sup> para os tribunais como forma de estimulá-los, o Conselho conseguiu implementar padrões e procedimentos que visam à otimização dos processos e à melhoria contínua da gestão.

Um dos focos primordiais do CNJ foi a incorporação de gestão e tecnologia como ferramentas para atacar o grande número de processos judiciais do Brasil. Tal fato demanda um sistema judiciário que não apenas gereencie eficientemente seu grande volume de trabalho, mas que também seja acessível e transparente. O CNJ, ao abordar questões de *accountability*, reforça seu compromisso com a melhoria do serviço público judiciário.

O CNJ tem como um de seus marcos gerenciais, desde 2009, a fixação de metas (CNJ, s.d.b). Antes chamadas de metas “de nivelamento” e “prioritárias”, passaram a ser nacionais e específicas por área de atuação. São, todas elas, “de gestão”, mas algumas têm a gestão ou a informatização como fim. Convém destacar que com o aprendizado institucional, houve progressiva diminuição do volume de metas que têm a gestão como elemento-fim, mantendo as de melhoria da qualidade. Fazendo uma análise delas ao longo dos anos, percebe-se que houve uma evolução administrativa, pois os comandos passaram de elementos básicos como “criar”, “mapear” e “treinar” para comandos de execução, como “realizar”.

Além disso, o CNJ atua na fiscalização e no controle de atos administrativos e financeiros dos tribunais brasileiros, promovendo a responsabilização e a disciplina dentro do sistema. Essa atuação é essencial para manter a integridade e a eficácia do Judiciário, assegurando que os recursos sejam utilizados de maneira adequada e alinhada com os interesses públicos.

O desenvolvimento e a implementação de sistemas unificados de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), sob a égide do CNJ, permitiram uma maior integração entre os diferentes tribunais, promovendo a uniformização de procedimentos e a facilitação do acesso

---

esforços e muita insatisfação de usuários que eventualmente tenham que atuar em mais de um tribunal.

<sup>2</sup> Uma das principais ações derivou da Resolução CNJ nº 12, de 14 de fevereiro de 2006, que criou um Grupo de Interoperabilidade para classificar sistemas e definir padrões de interoperabilidade e, como decorrência dela, a Resolução CNJ nº 46, de 18 de dezembro de 2007, que criou as Tabela Processuais Unificadas - TPU servem para uniformizar nacionalmente os termos (classes, assuntos, movimentações e, mais recentemente, tipos de documentos) que identificam os processos, permitindo a extração de dados de informação via bancos de dados digitais e, com isso, a comparação.

<sup>3</sup> O Prêmio CNJ de Qualidade foi instituído em 2019, em substituição ao Selo Justiça em Números, avalia os tribunais pátrios por porte e tipo (competência) em quatro eixos, governança; produtividade; transparência; dados e tecnologia e os classifica em quatro categorias, a saber: excelência, diamante, ouro e prata.

às informações processuais. Essas medidas de unificação e centralização de sistemas representam não apenas uma economia de recursos, mas também um avanço significativo na agilidade e na transparência processual.

Sobre a criação do CNJ, Sadek (2010) já afirmava: “do ponto de vista institucional, trata-se de uma inovação com extraordinária potencialidade de conduzir mudanças no poder Judiciário”.

### 2.3 INEFICIÊNCIAS ADAPTATIVAS DO PODER JUDICIÁRIO

A integridade e a eficácia das instituições do Poder Judiciário são vitais para o funcionamento de qualquer nação que se guia pelo Estado de Direito. No entanto, a instituição Poder Judiciário, como qualquer outro componente da estrutura social e política, está sujeita a críticas e possíveis falhas. A análise das críticas ao Poder Judiciário brasileiro e a sua relação com o que Douglass North descreve como "ineficiências adaptativas", “modalidades de regras que moldam a maneira segundo a qual uma economia evolui no correr do tempo” (North, 2018. p. 139) ou “erros organizacionais” proporcionam um entendimento aprofundado sobre os desafios enfrentados pelo sistema judiciário, pois “Também precisamos aprender com os fracassos, de modo que a mudança consistirá na geração de tentativas organizacionais e na eliminação de erros organizacionais” (North, 2018. p. 140).

As críticas mais frequentes são a morosidade, o difícil acesso (Sadek, 2010, p. 3) e a linguagem técnica e inacessível que muitas vezes é utilizada em suas comunicações e decisões. Recentemente, a Pesquisa sobre Percepção e Avaliação do Poder Judiciário Brasileiro realizada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2023b), entre 18 de abril e 18 de maio de 2022, reforçou essa percepção. A pesquisa, que se baseou na visão do público sobre os serviços prestados pelo Poder Judiciário e seu funcionamento, confirmou as críticas de longa data: o Judiciário é percebido como lento, de difícil acesso e utiliza uma linguagem não acessível ao cidadão comum.

Quanto a este último ponto, convém dizer que o CNJ tem tomado algumas medidas administrativas para enfrentar esse problema, como o Pacto Nacional do Judiciário pela Linguagem Simples e algumas medidas normativas, como a instituição do Selo Linguagem Simples (Portaria nº 351, de 4 dezembro de 2023), a Recomendação nº 144, de 25 de agosto de 2023, que recomenda aos tribunais que usem linguagem simples nas comunicações e atos que emitem (CNJ, s.d.c.)

Embora acreditemos que aquelas críticas sejam razoavelmente injustificadas, por não levarem em consideração o volume processual, a lentidão decorrente da complexidade

sistêmico-processual imposta pela lei aos processos judiciais ou a decorrente do mau uso deliberado dessa complexidade por uma das partes (Abreu, 2014) e a tecnicidade dos termos e expressões jurídicas inseridas nas decisões judiciais (Abreu, 2022), somente o fato dessas críticas serem assim percebidas já aponta para falhas institucionais que podem comprometer a legitimidade institucional do Poder Judiciário.

Ademais, as críticas se alinham estreitamente com as ineficiências institucionais de North, que sugere que as instituições podem se tornar ineficientes quando não evoluem adequadamente para atender às necessidades da sociedade ou quando não cumprem seus papéis de maneira eficaz. A morosidade afirmada do Judiciário pode ser vista como uma falha institucional, pois sinaliza uma desconexão entre as necessidades de resolução de disputas em tempo hábil e a capacidade do sistema judiciário de atender a essa demanda. Essa lentidão pode levar à perda de confiança na justiça e a um sentimento de impunidade.

O difícil acesso ao Judiciário reflete uma barreira institucional que impede uma parcela significativa da população de buscar seus direitos. Isso pode resultar de uma série de fatores, incluindo a complexidade dos procedimentos legais, a falta de informações claras e a distância física ou econômica dos tribunais. Tais obstáculos são contrários ao princípio de acesso à justiça, um pilar fundamental da democracia e do Estado de Direito.

A linguagem jurídica complexa e técnica, por sua vez, pode criar uma desconexão entre o Judiciário e o cidadão, dificultando a compreensão das decisões judiciais e o acompanhamento dos processos legais. Isso enfraquece a transparência e a capacidade de responsabilização do sistema, elementos essenciais para a legitimidade das instituições.

As falhas institucionais do Judiciário, portanto, refletem não apenas uma desconformidade com os princípios de eficiência e acessibilidade, mas também sugerem a necessidade de reformas e adaptações para que as instituições possam desempenhar adequadamente suas funções.

A pesquisa realizada pelo CNJ serviu para confirmar as críticas e percepções do público, e a utilização dessas informações como elemento de estudo apto a impulsionar a transformação institucional necessária à melhoria da prestação de serviços jurídicos que fortaleçam o Estado de Direito no Brasil. Sob o prisma do institucionalismo, podemos dizer que a pesquisa que constatou as demandas sociais e a sua análise atuam como elementos de educação, capazes de conduzir à compreensão e à adaptação, enfim, às mudanças que permitem a evolução institucional.

## 2.4 A LIDERANÇA DO CNJ e OS CRITÉRIOS DO NEOINSTITUCIONALISMO

A teoria institucional de Douglass North enfatiza o papel significativo que a liderança desempenha na moldagem, reforma e manutenção de organizações eficientes. Essa liderança não é apenas uma questão de influência individual ou das organizações, mas também de entidades que exercem a função de orientar, reorientar e coordenar as instituições dentro de um determinado sistema. No contexto do Poder Judiciário brasileiro, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) emerge como essa entidade líder administrativa, desempenhando um papel análogo ao que North identifica como vital para a evolução institucional.

A criação do CNJ representou uma inovação institucional significativa dentro do sistema judiciário brasileiro, surgindo como um corpo com autoridade e mandato para promover a eficiência administrativa e processual em todos os tribunais que compõem o Poder Judiciário Nacional. Através da sua liderança, o CNJ tem procurado resolver algumas das críticas mais persistentes dirigidas ao Judiciário, incluindo a morosidade, o acesso restrito à justiça e a falta de transparência.

Em conformidade com os princípios traçados por North, o CNJ atua como um agente de mudança, assumindo a responsabilidade de identificar e implementar reformas necessárias. Isso inclui a introdução de tecnologias de informação para a integração dos processos judiciais, a padronização de procedimentos para reduzir a redundância e o estabelecimento de metas de desempenho que alinham as expectativas e melhoram a prestação de serviços.

O papel do CNJ como líder administrativo também envolve a negociação e o consenso, essenciais na reforma de práticas judiciais e na implementação de políticas unificadas em um sistema anteriormente fragmentado. Por meio de suas resoluções e recomendações, o CNJ tem sido capaz de unir diversos tribunais em torno de objetivos comuns<sup>4</sup>, estabelecendo padrões que elevam a qualidade e a consistência do serviço judiciário.

Além disso, o CNJ enfrenta o desafio de superar interesses estabelecidos e resistências institucionais. Através de sua liderança, se esforça para reformar práticas obsoletas e promover uma cultura de eficiência e responsabilidade. Isso demonstra a capacidade do CNJ de operar como um líder conforme as prescrições de North, não apenas administrando o sistema judiciário, mas também guiando-o através de transformações necessárias para atender melhor às necessidades da sociedade.

---

<sup>4</sup> Interessante destacar que isso não ocorre só por conta do poder regulamentar interno, ao publicar resoluções, mas, também é observável que, quando não há possibilidade do exercício deste poder, por observância, p. ex., do princípio federativo ou da autonomia orçamentário-financeira dos tribunais, ao traçar uma premiação que tem aquele objetivo como elemento de avaliação, faz com que os tribunais *obedeçam*, para, simplesmente, ganhar pontos. Ou seja, ele sabe lidar com os *incentivos* corretos, segundo o *quadro institucional*.

A liderança do CNJ também reflete o aspecto de aprendizado e adaptação (eficiência adaptativa) destacados por North (2018, p. 128 e p. 140): “os conhecimentos e aptidões adquiridos pelas organizações para promover seus objetivos irão por sua vez desempenhar um papel importante no modo pelo qual o acúmulo de conhecimento evoluirá e será empregado” e “estamos longe de conhecer todos os fatores que contribuem para a eficiência adaptativa, mas a estrutura institucional é nitidamente o fator principal da intensidade com que a sociedade e a economia promovem tentativas, experiências e inovações que caracterizamos como eficientes por via adaptativa”.

Através do monitoramento contínuo do desempenho do sistema judiciário e da implementação de pesquisas (CNJ, 2023b), o CNJ demonstra disposição para aprender com a experiência e adaptar o sistema judiciário para melhorar sua funcionalidade e justiça.

Portanto, o papel do CNJ como líder administrativo do Poder Judiciário é um exemplo prático de como a liderança institucional pode operar na realidade contemporânea, alinhando-se estreitamente com a teoria de North sobre a importância da liderança na criação, reforma e manutenção de instituições eficientes. O CNJ, ao assumir essa posição de liderança, busca não apenas administrar, mas também transformar e aperfeiçoar o Judiciário brasileiro, garantindo que continue a servir à sociedade de maneira eficaz e justa.

Identificado o que se pretende alterar para extirpar as ineficiências adaptativas constatadas (item anterior) e quem liderará a referida mudança institucional, falta identificar a ferramenta e a sua aptidão para o trabalho. Nesse ponto, exsurge a transformação digital.

### 3. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A transformação digital é um conceito amplamente discutido e analisado no contexto contemporâneo das organizações e da sociedade.

A Transformação Digital pode ser definida como um processo de **mudança estrutural** que incorpora o **uso da tecnologia digital** na **busca de melhor desempenho, otimização de resultados e mudanças procedimentais** em diversas esferas de uma sociedade, tais como: economia, governo, ciência, educação, indústria, mercado de trabalho, saúde, cidades, comunicação global, turismo, agronegócio, entre outros. As tecnologias digitais proporcionam as ferramentas para uma profunda transformação na atuação do governo, na competitividade e produtividade das empresas, assim como na capacitação e inclusão na sociedade, para que todos possam se desenvolver e prosperar (MCTI, s.d., grifo nosso).

Assim, retirando e analisando alguns elementos dessa definição, afirma-se que a transformação digital engloba várias dimensões fundamentais. Inicialmente, a integração de tecnologias avançadas, como a inteligência artificial, *big data* e Internet das Coisas (IoT, sigla

que vem da nomenclatura no inglês, *Internet of Things*), destaca-se como um pilar central. Esta integração permite a automação de processos, o aprimoramento da análise de dados e a criação de novas interfaces de interação com os usuários.

Paralelamente, ocorre uma reformulação significativa dos modelos de negócios ou processos de trabalho. As entidades privadas e órgãos públicos passam a adotar estratégias que se alinham às oportunidades criadas pelo ambiente digital, muitas vezes mudando radicalmente sua forma de operar. Este aspecto é importantíssimo para manter a relevância e competitividade em um mercado cada vez mais orientado pela tecnologia. Note-se que em várias definições de transformação digital esse elemento é fundamental:

transformação digital é o processo que envolve a utilização de tecnologias digitais para criar novos – ou modificar – modos de funcionamento de negócios, cultura e experiências do cliente com o objetivo de atender às mudanças de comportamento e de demandas do mercado como um todo. É a reinvenção na era digital (Distrito, s.d.).

Outro aspecto é a centralidade na experiência do cliente (Rabelo, 2020). A era digital possibilita uma compreensão mais profunda das necessidades e comportamentos dos clientes, permitindo que as empresas personalizem suas ofertas e comunicações de maneira mais efetiva. Isso melhora a satisfação do cliente e fortalece a fidelidade à marca, abrindo novos canais de engajamento.

Em vez de ver os clientes apenas como alvos de vendas, as empresas precisam reconhecer que os clientes em rede podem ser o melhor grupo de foco, o melhor campeão da marca ou o melhor parceiro de inovação que jamais encontrarão (Rogers, 2017, p. 21).

A cultura organizacional e a liderança digital (Westerman; Bonnet; McAfee, 2014) também são fundamentais nesse processo. A transformação digital exige uma mudança cultural que fomente a inovação, a colaboração e a adaptabilidade. Lideranças comprometidas com esses valores são essenciais para conduzir a organização através deste processo complexo e muitas vezes desafiador.

A eficiência operacional aumentada (Westerman; Calmejane; Bonnet; Ferraris; McAfee, 2011) é uma consequência direta da adoção de tecnologias digitais. A automação de tarefas rotineiras e a otimização de processos através de análises de dados não apenas reduzem custos, mas também melhoram a agilidade e a eficácia das operações.

A segurança e a conformidade de dados (Optimize Consultoria, 2023) tornaram-se aspectos críticos, especialmente em um contexto em que violações de dados podem ter consequências devastadoras. As empresas devem garantir que as práticas de gestão de dados estejam em conformidade com as regulamentações vigentes e que os dados dos clientes estejam



protegidos contra ameaças cibernéticas, sendo, ademais, uma característica que se impõe com base na Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD.

Ainda, com um volume maior de dados e estes cada vez mais estruturados, há a possibilidade da utilização da análise de dados na tomada de decisão. Isso representa uma mudança significativa na maneira como as empresas planejam e executam suas estratégias. Com acesso a *insights* detalhados e em tempo real, as decisões podem ser mais precisas, o que leva a melhores resultados e uma maior capacidade de adaptação às mudanças do mercado.

Essas ferramentas de “big data” criam condições para que as empresas façam novos tipos de previsões, descubram padrões inesperados nas atividades de negócios e liberem novas fontes de valor. Em vez de se confinarem no âmbito de unidades de inteligência de negócios, os dados estão se transformando em força vital de todas as unidades organizacionais e em ativos estratégicos a serem desenvolvidos e explorados ao longo do tempo. Os dados são componentes fundamentais de como todas as empresas funcionam, se diferenciam nos mercados e geram novo valor (Rogers, 2017, p. 23-24).

A cooperação e a formação de parcerias estratégicas (Rabelo, 2020) são características importantes. Essa cooperação pode ocorrer tanto internamente, entre diferentes departamentos de uma organização, quanto externamente, por meio de parcerias com outras organizações similares, empresas, *startups*, instituições acadêmicas e outras entidades. Essas colaborações são fundamentais para adquirir novas tecnologias, compartilhar conhecimentos, inovar e adaptar-se mais rapidamente às mudanças do mercado e às demandas dos clientes. A cooperação efetiva é vista como um meio de acelerar a transformação digital e maximizar seu impacto positivo:

Rede de parcerias: Parcerias sólidas podem ser uma alavanca chave para a transformação. Redes de relações exclusivas ou confiáveis podem permitir que as empresas combinem diferentes especializações e ofereçam modelos operacionais novos e poderosos<sup>5</sup> (Westerman *et al*, p. 49, tradução nossa).

Por fim, esse conjunto de características da transformação digital efetiva redundam numa mudança profunda, na mudança de mentalidade (ou *mindset*) que redundam numa entrega ao digital e a todas as características informadas de forma profunda e internalizada, nos modelos de negócios, na cultura organizacional e nas práticas operacionais. Nesta mesma trilha, ressaltando a alteração ora abordado, Rabelo (2020, p. 42) diz que

transformação digital é um processo de mudança de mentalidade nas empresas que passam a usar a tecnologia para cumprir o objetivo de se tornarem mais modernas, melhorarem os seus desempenhos, aumentarem o alcance de mercado e ampliarem os

---

<sup>5</sup> “Partnership network: Strong partnerships can be a key lever for transformation. Networks of exclusive or trusted relationships can enable firms to combine different expertise and deliver powerful new operating models” (texto original em inglês).

avanços tecnológicos que impactam pessoas do mundo todo.

### 3.1 BENEFÍCIOS CONSEQUENCIAIS

A transformação digital, quando implementada, leva a uma série de benefícios consequenciais, estendendo-se muito além da simples adoção de novas tecnologias, as quais abordaremos neste tópico de geral e até negocial, pois no item 4 traremos enfoque ligado à gestão pública.

Os pontos que passaremos a focar como benefícios derivam exatamente das características sempre associadas às definições de transformação digital trazidas no item anterior.

Um dos principais benefícios da transformação digital é a **melhoria significativa na eficiência operacional** (Masoud; Basahel, 2023). A introdução de sistemas digitais e a automação de processos rotineiros não apenas aceleram as operações, mas também reduzem a margem de erro, resultando em uma maior precisão e confiabilidade. Essa eficiência ampliada se traduz em economia de custos, aumento da produtividade e capacidade de resposta mais rápida às demandas do mercado. Por exemplo, o uso de Inteligência Artificial para otimizar a cadeia de suprimentos ou a adoção da Internet das Coisas para a manutenção preventiva em fábricas são demonstrações claras de como a eficiência pode ser aprimorada através da tecnologia.

Além da eficiência operacional, um dos aspectos mais transformadores da digitalização é a forma como ela reconfigura a **relação com os clientes**. Empresas que abraçam a transformação digital são capazes de coletar e analisar grandes volumes de dados dos clientes, permitindo uma compreensão mais profunda de suas necessidades e comportamentos. Isso abre caminho para a personalização de produtos e serviços, melhorando significativamente a experiência do cliente. Uma experiência do cliente otimizada não é apenas sobre responder às suas expectativas, mas também sobre antecipá-las, algo que só é possível através de uma análise de dados robusta e insights gerados a partir dela.

A **inovação**, impulsionada pela transformação digital, vai além da melhoria dos produtos e serviços existentes. Ela abre as portas para a exploração de novos modelos de negócios e mercados. A agilidade digital permite que as empresas se adaptem rapidamente às mudanças nas demandas dos consumidores e nas condições de mercado. Essa capacidade de inovar rapidamente e de forma contínua é um diferencial competitivo em um ambiente de negócios cada vez mais volátil e competitivo.

Outro benefício importante é o **acesso a novos mercados**. A digitalização elimina

muitas das barreiras geográficas tradicionais, permitindo que as empresas alcancem clientes em diferentes regiões e países com relativa facilidade. Esta expansão global é acompanhada pela capacidade de personalizar produtos e serviços para diferentes culturas e normas regulatórias, algo que seria extremamente complexo e caro sem as ferramentas digitais adequadas.

A transformação digital também confere às empresas uma **maior resiliência e flexibilidade**. Em tempos de crise, como os vivenciados durante a pandemia de COVID-19, as empresas com operações digitais robustas conseguiram adaptar-se rapidamente, mantendo suas operações e até mesmo explorando novas oportunidades de negócios. A capacidade de operar remotamente e manter a continuidade dos negócios em face de desafios imprevistos demonstra a importância crítica da transformação digital para a sustentabilidade a longo prazo das empresas.

No que diz respeito à **sustentabilidade e responsabilidade social**, a transformação digital desempenha um papel significativo. A digitalização de documentos e processos reduz a necessidade de recursos físicos, como papel, contribuindo para operações mais sustentáveis. Além disso, a capacidade de monitorar e gerenciar o impacto ambiental em tempo real é um benefício inestimável, permitindo às empresas não apenas cumprir regulamentações ambientais mais rigorosas, mas também assumir um papel de liderança na responsabilidade ambiental corporativa.

Um benefício frequentemente subestimado da transformação digital é a **melhoria na comunicação e colaboração interna**. As ferramentas digitais modernas facilitam a colaboração entre equipes e departamentos, quebrando silos organizacionais e promovendo um ambiente de trabalho mais integrado e eficiente. Essa melhoria na comunicação não se limita às fronteiras internas da empresa; ela se estende aos parceiros, fornecedores e clientes, melhorando significativamente a integração da cadeia de valor.

A rede também aprimorou as comunicações internas e a implementação de novas práticas de recursos humanos. As videoconferências, ou "pausas para o café", têm aumentado os diálogos participativos com os funcionários para aperfeiçoar e melhorar a introdução de novos projetos de recursos humanos ou formas de trabalhar<sup>6</sup> (Westerman; Bonnet; McAfee, 2014, p. 130, tradução nossa).

Por último, mas certamente não menos importante, está a **gestão de riscos**. A transformação digital permite uma melhor coleta e análise de dados, o que é fundamental para a identificação e gestão proativa de riscos. Isso inclui riscos financeiros, operacionais, de

---

<sup>6</sup> “La red también ha mejorado las comunicaciones internas y el despliegue de nuevas prácticas de recursos humanos. Las conferencias web, o "pausas para el café", han aumentado los diálogos participativos con los empleados para refinar y mejorar la introducción de nuevos proyectos de recursos humanos o formas de trabajar”. (texto original em espanhol).

reputação e, especialmente, de segurança cibernética. Em um mundo onde os dados são um ativo valioso, a capacidade de proteger esses dados e usá-los de forma responsável é fundamental.

Em resumo, a transformação digital não é apenas sobre adotar a tecnologia mais recente; é sobre reinventar fundamentalmente a forma como as empresas operam, se engajam com os clientes, inovam em seus produtos e serviços, e se posicionam para o sucesso futuro. Os benefícios são profundos e multifacetados, estendendo-se por toda a organização e impactando não apenas a linha de fundo, mas também a sustentabilidade a longo prazo e a relevância no mercado.

### 3.2 PLANO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO JUDICIÁRIO

A Resolução nº 370, de 28 de janeiro de 2021, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2021b) e o subsequente Guia ENTIC-JUD (CNJ, 2021a) representam marcos significativos na jornada de transformação digital do Poder Judiciário brasileiro. Este movimento estratégico evidencia a proeminência do CNJ na liderança administrativa e na implementação de inovações digitais no sistema judiciário, refletindo um compromisso com a modernização, eficiência e acessibilidade.

Inicialmente, a Resolução CNJ nº 370 estabelece um arcabouço normativo para a digitalização, delineando diretrizes para a implementação de tecnologias e práticas digitais. Ela visa orientar o sistema judiciário na adoção de soluções digitais inovadoras, focando na melhoria da prestação de serviços judiciais e administrativos. Esse documento normativo é complementado pelo Guia ENTIC-JUD, que funciona como um manual prático para a execução das diretrizes da resolução, garantindo que a transição para um modelo digital seja eficaz e alinhada às necessidades do Judiciário e da sociedade. O guia detalha os objetivos da transformação digital no Judiciário, que incluem a identificação e avaliação de serviços passíveis de digitalização, com uma ênfase particular na melhoria da qualidade, acessibilidade e transparência dos serviços, mantendo simultaneamente uma gestão eficiente dos recursos. Este aspecto reflete uma abordagem centrada no cidadão, assegurando que a digitalização melhore a experiência do usuário e facilite o acesso à justiça.

Além disso, o guia estabelece uma metodologia abrangente para a transformação digital, começando pela constituição de um grupo de trabalho multidisciplinar. Este processo inclui diversas etapas, desde a concepção inicial de soluções digitais até a implementação, avaliação e reavaliação contínuas dessas soluções. Esta metodologia assegura que todas as iniciativas digitais sejam bem planejadas, executadas e constantemente aprimoradas, baseando-

se em feedbacks e na evolução das necessidades judiciais.

O Guia ENTIC-JUD também define ações estruturantes e desdobramentos táticos, que são cruciais para a execução eficiente da estratégia digital. Essas ações envolvem a implementação de tecnologias, a reformulação de processos e a adaptação cultural necessária dentro do Judiciário. Esses elementos são fundamentais para garantir que a transformação digital não seja apenas uma mudança tecnológica, mas também uma evolução nos modelos operacionais e na cultura organizacional do Judiciário.

Outro aspecto abordado pelo guia é a estratégia de implantação e monitoramento dos serviços digitais. Isso inclui o estabelecimento de indicadores de desempenho, sistemas de feedback e mecanismos de controle para garantir que os serviços digitais atendam aos seus objetivos propostos e continuem evoluindo com o tempo. O monitoramento contínuo e a avaliação do impacto das soluções digitais são essenciais para uma implementação bem-sucedida e para garantir que os benefícios da digitalização sejam plenamente realizados.

A precisão e a eficácia do trabalho realizado pelo CNJ, são sensíveis, vez que não apenas estabelecem um caminho claro para a transformação digital, mas também demonstram uma compreensão profunda das necessidades e desafios específicos enfrentados. Esta abordagem sistematizada e planejada reflete um compromisso com a inovação e a melhoria contínua, posicionando o Poder Judiciário brasileiro como um exemplo de modernização e eficiência no cenário global.

## **4 ANÁLISE DA VALIDADE DESSAS AÇÕES**

A validade das ações de transformação digital no Poder Judiciário traz elementos de celeridade, eficiência, acessibilidade e transparência, aptos a um “resgate social” perante o jurisdicionado exatamente nas críticas traçadas.

### **4.1 BENEFÍCIOS VERIFICADOS NO JUDICIÁRIO**

A transformação digital no Judiciário tem sido um marco importante, oferecendo uma série de benefícios significativos para a eficiência, acessibilidade e democratização da justiça. Esta evolução tecnológica está redefinindo a operação do sistema judiciário, trazendo vantagens eficazes tanto para os profissionais da área quanto para os cidadãos.

Um dos principais benefícios é o acesso democrático à justiça. Com a adoção de tecnologias digitais, os cidadãos encontram uma experiência mais simples e acessível ao buscar resolução legal. Isso é especialmente relevante para pessoas em áreas remotas ou para aquelas

que não têm recursos para enfrentar o sistema tradicional. A digitalização facilita o acesso à justiça, diminuindo as barreiras físicas e burocráticas.

A acessibilidade do processo é outro aspecto chave. A possibilidade de acessar os processos judiciais de qualquer lugar e a qualquer momento não apenas proporciona conveniência, mas também maior transparência. Documentos e procedimentos disponíveis online oferecem uma visão clara do andamento dos casos, facilitando o acompanhamento do processo judicial. Rocha (2017, p. 88), afirma que “proporcionando um ambiente mais adequado e eficiente para o desenrolar do litígio, o processo eletrônico acaba por ampliar o princípio de acesso à justiça em todo o seu alcance”.

A aceleração dos processos judiciais é um impacto significativo da transformação digital. A digitalização agiliza o fluxo de trabalho, reduzindo o tempo de tramitação dos casos. Documentos podem ser compartilhados e analisados rapidamente e decisões podem ser tomadas de forma mais eficiente, diminuindo a espera para os cidadãos e aumentando a capacidade do sistema judiciário.

Outro benefício importante é a redução de custos. Falando da digitalização de uma forma geral, Pinheiro (2021, p. 43) afirma que a digitalização, de forma geral, possibilita a redução de custos operacionais, logística, vendas e distribuição. No Judiciário, é facilmente concebível que os processos judiciais eletrônicos diminuam a necessidade de papel e espaço físico para arquivos (redução de custos operacionais), inclusive na distribuição dos processos que se deslocavam de longínquos fóruns para os tribunais, em caso de recursos, e com a necessidade de retornar para sua origem.

Por fim, é comum a afirmação de que a transformação digital, mais especificamente a virtualização dos processos judiciais, melhora a acessibilidade dos cidadãos aos serviços judiciais (Pinto; Marques; Prata, 2021, p. 111). As tecnologias digitais, como ferramentas *online* e aplicativos, facilitam a interação dos indivíduos com o sistema judiciário. Isso é vital para pessoas com deficiência, idosos ou aqueles que encontram barreiras no acesso aos tribunais físicos.

## **5 DESAFIOS AINDA EXISTENTES**

A transformação digital tem se tornado uma necessidade em diversos setores da sociedade, incluindo o Poder Judiciário. No entanto, a jornada rumo a um sistema judiciário mais eficiente e ágil através da tecnologia ainda enfrenta inúmeros desafios. Nesta seção, exploraremos os desafios críticos que persistem na busca pela transformação digital no Poder Judiciário brasileiro.

Um dos obstáculos mais significativos para a transformação digital no Poder Judiciário é a **resistência cultural e burocrática**. Muitos servidores e magistrados estão acostumados com processos tradicionais e relutam em adotar novas tecnologias. Isso ocorre, em parte, devido à natureza conservadora e hierárquica do sistema judiciário, que pode resistir a mudanças profundas. A falta de familiaridade com as ferramentas digitais e o medo da substituição de empregos também contribuem para essa resistência.

Moraes (2021, p. 9) afirma que Poder Judiciário “apresenta natureza não propensa a uma genuína inovação” e que a relação Judiciário e inovação seria um paradoxo e só explicável pela análise do seu *path of dependence*. Moraes ainda afirma (2021, p. 2), que *path of dependence* seria “uma estabilidade, construída ao longo do tempo por instituições eficientes, capaz de definir uma estrutura pré-determinada que torna quaisquer mudanças dependentes dessa lógica, formando uma robusta matriz institucional”. Assim, o conceito aborda como as escolhas históricas influenciam as trajetórias econômicas e institucionais dos países, argumentando que as instituições e suas mudanças são cruciais para entender o desenvolvimento econômico. North (1998) explora como as decisões passadas limitam as opções futuras, levando a uma dependência da trajetória nas trajetórias de desenvolvimento econômico e institucional em clara convergência com o exposto.

Em seguida, o autor reconhece que “apesar da natural reticência à inovação evidenciada pela sua natureza das atividades fins, observa-se incremento tecnológico com potencial impacto sendo consolidado no judiciário atualmente”.

Para superar esse desafio, é essencial investir em programas de conscientização e treinamento que ajudem a eliminar a resistência cultural e burocrática. Os benefícios da transformação digital, como a redução de prazos de tramitação de processos e o acesso facilitado às informações, devem ser destacados para mostrar a tecnologia como aliada, não uma ameaça.

A **capacitação dos servidores judiciais e seu engajamento na transformação digital** são fatores determinantes para o sucesso desse processo, mas ainda podem ser considerados desafios. A complexidade das ferramentas digitais e a necessidade de atualização constante tornam a capacitação uma prioridade. No entanto, muitas instituições judiciais ainda enfrentam dificuldades em oferecer treinamento adequado a seus funcionários.

Além disso, o engajamento dos servidores é crucial para que eles adotem plenamente as novas tecnologias em seu trabalho diário. Isso requer liderança comprometida, comunicação eficaz e incentivos para que os servidores abracem a mudança. O Poder Judiciário deve criar um ambiente que promova a colaboração e a inovação, incentivando a participação

ativa de todos os funcionários na transformação digital.

A **segurança de dados** é uma preocupação central na transformação digital do Poder Judiciário. Tratando-se de informações altamente confidenciais e sensíveis, a garantia da integridade, confidencialidade e disponibilidade desses dados é fundamental. A crescente ameaça de ciberataques e vazamentos de informações torna esse desafio ainda mais premente.

Para enfrentar esse desafio, é necessário implementar medidas de segurança robustas, sempre atuais, como criptografia, autenticação de duplo fator e sistemas de monitoramento contínuo. Além disso, a conscientização sobre segurança cibernética deve ser disseminada entre todos os envolvidos no Poder Judiciário.

Garantir que todos os cidadãos possam usufruir dos benefícios da transformação digital é essencial. No entanto, o acesso à internet e a familiaridade com a tecnologia ainda são barreiras significativas para muitos brasileiros, criando uma lacuna digital. Isso significa que, mesmo com a digitalização do Judiciário, algumas pessoas podem ser esquecidas – os **excluídos digitais**. São elas idosos, analfabetos, pessoas em situação de rua ou, simplesmente, aqueles que não possuem *smartphones* ou acesso à Internet ou discernimento para fazer “algo diferente” nele.

Para mitigar esse problema, é necessário investir na expansão do acesso à internet em áreas rurais e remotas, bem como em programas de inclusão digital para capacitar aqueles que não estão familiarizados com a tecnologia. Além disso, o Poder Judiciário deve continuar a oferecer alternativas presenciais para garantir que todos os cidadãos tenham acesso aos serviços judiciais, independentemente de sua intimidade com a tecnologia.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conclusão deste estudo confirma a hipótese inicialmente proposta, evidenciando que a transformação digital no Poder Judiciário brasileiro não somente melhora a eficiência operacional, mas também amplia a transparência e a acessibilidade, contribuindo assim para uma justiça mais ágil e inclusiva. Este achado atende ao objetivo principal da pesquisa, que visava investigar o impacto e as implicações da digitalização no Judiciário.

Em relação aos objetivos secundários, a análise demonstrou claramente que as estratégias de digitalização implementadas sob a supervisão do CNJ estão reformulando o Poder Judiciário. Observou-se uma evolução significativa na eficiência dos processos judiciais, corroborando a ideia de que a tecnologia é um vetor basilar para a modernização do sistema. Além disso, a percepção pública em relação às mudanças digitais no Judiciário ainda enfrenta vários desafios: o acesso universal dos stakeholders, incluindo advogados e jurisdicionados;



bem como a resistência cultural e burocrática até que haja uma mudança de *mindset* e o completo engajamento de servidores e magistrados; a contínua busca da segurança de dados.

De qualquer forma, a transformação digital do Judiciário está em prática e é predominantemente positiva, refletindo uma crescente confiança na justiça digital.

Esse estudo responde à pergunta problema da pesquisa, ao confirmar que a transformação digital do poder judiciário encontra, de fato, um ambiente propício e receptivo na organização do sistema judiciário brasileiro.

Embora existam desafios – como a inclusão digital universal, a plena segurança cibernética, resistência cultural e burocrática, capacitação dos servidores judiciais e o engajamento destes na transformação – as ações empreendidas até o momento indicam uma trajetória de melhoria contínua e alinhamento com as expectativas da sociedade.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Rogério Roberto. Morosidade “do” ou “no” Poder Judiciário?: Um ensaio sobre a “PEC dos recursos”. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 19, n. 4132, 24 out. 2014. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/32483>. Acesso em: 25 jul. 2024.

ABREU, Rogério Roberto. **A linguagem da motivação das decisões judiciais**. *Juridicamente*, 9 fev. 2022. Disponível em: <https://bit.ly/abreu2>. Acesso em: 25 jul. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2024]. Disponível em: <https://bit.ly/CF88b>. Acesso em: 25 jul. 2024.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Guia da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário – ENTIC-JUD 2021-2026**. [2021a]. Disponível em: <https://bit.ly/guiaEntic-Jud>. Acesso em: 25 jul. 2024.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **História do CNJ: Antecedentes e Instalação**. [s.d.a]. Disponível em: <https://bit.ly/HistCNJ>. Acesso em: 25 jul. 2024.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números**. [2024]. Brasília, 2024. Disponível em: <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/>. Acesso em: 25 jul. 2024.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Metas: Antecedentes e Instalação**. [s.d.b]. Disponível em: <https://bit.ly/3S5DM0q>. Acesso em: 25 jul. 2024.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Pacto Nacional do Judiciário pela Linguagem Simples**. [s.d.c]. Disponível em: <https://bit.ly/4c6Lv5K>. Acesso em: 25 jul. 2024.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Pesquisa sobre Percepção e Avaliação do Poder Judiciário Brasileiro**. [2023b]. Disponível em: <https://bit.ly/pqCNJ>. Acesso em: 25 jul. 2024.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 370 de 28/01/2021**. [2021b]. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3706>. Acesso em: 25 jul. 2024.

DISTRITO. **Transformação digital**: o que é e porque investir. Disponível em: <https://distrito.me/blog/transformacao-digital/>. Acesso em: 25 jul. 2024.

MASOUD, R.; BASAHEL, S. The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: The Role of Customer Experience and IT Innovation. **Digital**, v. 3, n. 2, p. 109-126, 12 abr. 2023. Disponível em: <https://bit.ly/4cC52fh>. Acesso em: 25 jul. 2024.

MORAES, Thiago Maia Sayão de. **Inovação no Judiciário**: um Paradoxo? *In*: Encontro Nacional de Administração e Justiça, 2021, [s.l.] Anais eletrônicos... Disponível em: <https://bit.ly/i9pjud>. Acesso em: 25 jul. 2024.

MCTI. MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÕES. **Transformação Digital**. [s.d.] Disponível em: [https://bit.ly/mcti\\_rd](https://bit.ly/mcti_rd). Acesso em: 10 jul. 2024.

NORTH, Douglass C. **Instituições, Mudança Institucional e Desempenho Econômico**. [1990]. São Paulo: Três Estrelas, 2018.

NORTH, Douglass C. **Custos de Transação, Instituições e Desempenho Econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1998.

OPTIMIZE CONSULTORIA. **O papel da Segurança da Informação na Transformação Digital**. 04 jul. 2023. Disponível em: <https://bit.ly/seginfTD>. Acesso em: 25 jul. 2024.

PINHEIRO, Patrícia Peck. **Direito Digital**. 7. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

PINTO, Bruna Patricia Ferreira; MARQUES, Vinicius Pinheiro; PRATA, David Nadler. Processo judicial eletrônico e os excluídos digitais: perspectivas jurídicas a partir do ideal de acesso à justiça. **Humanidades & Inovação**, v. 8, n. 51, p. 1-20, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/4dbQXF2>. Acesso em: 25 jul. 2024.

RABELO, Agnes. **Transformação Digital**: o que é e quais os seus impactos na sociedade. Rock Content, 11 mar. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/4bJcweZ>. Acesso em: 25 jul. 2024.

ROCHA, Henrique de Moraes Fleury da. Garantias fundamentais do processo brasileiro sob a ótica da informatização judicial. **Revista Ibero-americana de Direito Processual**, São Paulo, v. 5, p. 85-127, jan.- jun. 2017. Disponível em: <https://bit.ly/1lj1j1>. Acesso em: 25 jul. 2024.

ROGERS, David L. **Transformação digital**: repensando o seu negócio para a era digital. São Paulo: Autêntica Business, 2017. 440p. Edição do Kindle.

SADEK, M. T. (2010). Poder Judiciário: uma nova instituição. In **Cadernos Adenauer: Vol. XI** (Issue 1, pp. 13–21). Disponível em: <https://bit.ly/4eTSdhV>. Acesso em: 25 jul. 2024.

WESTERMAN, George; BONNET, Didier; MCAFEE, Andrew. **Leading Digital**: tecnologia de torneado en transformación empresarial. Boston, MA: Prensa de Revisión de Negocios de Harvard, 2014. Edição Everand.

WESTERMAN, George *et al.* MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting. **Digital Transformation**: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations. [2011]. Disponível em: <https://bit.ly/dtroad>. Acesso em: 25 jul. 2024.