

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA – UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

CAMILA XAVIER DE ALMEIDA

**ATENDIMENTO JUDICIAL VIRTUAL PARA ADVOGADOS NAS VARAS DE
SUCESSÕES: ESTUDO DE CASO NA UNIDADE DE PROCESSAMENTO JUDICIAL
(UPJ) DA COMARCA DE GOIÂNIA**

GOIÂNIA

2026

CAMILA XAVIER DE ALMEIDA

**ATENDIMENTO JUDICIAL VIRTUAL PARA ADVOGADOS NAS VARAS DE
SUCESSÕES: ESTUDO DE CASO NA UNIDADE DE PROCESSAMENTO JUDICIAL
(UPJ) DA COMARCA DE GOIÂNIA**

.
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Gestão Integrada de Mercados

Orientador: Prof. Dr. Roberto Flores Falcão

GOIÂNIA

2026

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

A447a

Almeida, Camila Xavier de.

Atendimento judicial virtual para advogados nas varas de sucessões : estudo de caso na unidade de processamento judicial (UPJ) da comarca de Goiânia. / Camila Xavier de Almeida. – 2026.

132 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Flores Falcão.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2026.

1. Atendimento judicial virtual. 2. Qualidade percebida. 3. Padronização administrativa. 4. Resolutividade. I. Falcão, Roberto Flores. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 347.9:004(817.3)

CAMILA XAVIER DE ALMEIDA

**ATENDIMENTO JUDICIAL VIRTUAL PARA ADVOGADOS NAS VARAS DE
SUCESSÕES: ESTUDO DE CASO NA UNIDADE DE PROCESSAMENTO JUDICIAL
(UPJ) DA COMARCA DE GOIÂNIA**

Dissertação apresentada ao Mestrado
Profissional em Administração do Centro
Universitário Alves Faria, como requisito para
a obtenção do título de Mestre em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Flores Falcão

Goiânia, ____ de _____ de 2026.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Roberto Flores Falcão

Leitor - UNIALFA:

Leitor - EXTERNO:

GOIÂNIA
2026

Dedico esta dissertação a meu amado pai, José Xavier de Almeida Neto, graduado pela Escola de Agronomia e Veterinária da (Universidade Federal de Goiás) UFG em 1967. Engenheiro-agrônomo, CREA N° 221, dedicou sua vida profissional ao ensino como professor do curso de Agronomia da UFG, tendo iniciado sua carreira no ano de sua formatura em 1967. Titularizou -se em 1985.

Meu pai, além de lecionar, continuou estudando. Coursou mestrado em Solos e Nutrição de Plantas pela USP (Universidade de São Paulo) em Piracicaba (SP), 1975, ano em que eu nasci. Em 1979, cursou doutorado também pela USP. Em 1992, foi membro da Banca Examinadora para Concurso para Professor Titular do Departamento de Solos da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” (ESALQ), da USP, em Piracicaba (SP).

É extensa a quantidade de trabalhos publicados, desde livros a artigos científicos. Participou de diversos congressos como palestrante e organizador. Ainda compôs bancas de defesas de mestrados e doutorados da UFG, além disso, atuou como pesquisador e membro da Sociedade Brasileira de Ciência do Solo.

O exemplo de busca pelo conhecimento de meu pai valeu mais do que mil palavras de motivação para os estudos. Sempre ali, no escritório da casa, ia estudar ao lado dele. Isso fez com que eu valorizasse os estudos.

Obrigada papai, por ser minha inspiração e pelo exemplo que fez despertar em mim o interesse pelos estudos. Obrigada pelos seus conselhos que me guiam e me dão sabedoria. Minha admiração, amor e carinho a ti, papai.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha eterna gratidão à minha amada mãe, Neusa Maria Ferreira Xavier de Almeida, por acreditar em mim e por ter me ensinado a ser forte e determinada. Seus conselhos sábios, pontuais e certos impulsionaram-me nesta trajetória de estudo; como foi bom poder contar contigo. Profissional do ensino de língua estrangeira, motivou-me a estudar e a aprender outro idioma. Esse conhecimento proporcionou-me o ingresso no curso de mestrado.

A meu marido querido, Rafael de Freitas Cury, a quem pude confiar os cuidados de nossa filha durante minha ausência para realizar as pesquisas da tese. Sua presença constante ao meu lado foi fundamental para que eu pudesse chegar até aqui.

À minha adorável filha Luisa Xavier de Almeida Cury, por ter me abraçado nos momentos difíceis e por ter me dado amor durante toda essa trajetória. Seu amor me ensina a querer ser uma pessoa melhor, e espero que as horas dedicadas ao estudo sejam, no futuro, exemplo de perseverança e dedicação para você, assim como meu pai foi para mim.

A minha irmã Mara Xavier de Almeida que foi a primeira pessoa a me motivar a cursar o mestrado, por ter esse olhar afetuoso e fraternal de querer meu bem, sua motivação me guiou.

Agradeço às minhas irmãs, Mirane Xavier de Almeida e Mara Xavier de Almeida, ambas advogadas, as quais nomeio, nesta tese, como representantes da classe dos advogados do Estado de Goiás, em razão do anonimato na pesquisa e da manutenção da ética acadêmica, por terem contribuído para a realização da coleta de dados, por meio de entrevistas semiestruturadas, em busca da melhoria do atendimento virtual prestado aos advogados na unidade judiciária em Goiânia.

A minha amiga de vida, Juliana Ferreira Leite, exemplo de pessoa detentora de título de doutorado, mestrado, professora e pessoa admirável, pelo suporte emocional, pela amizade, pelo acolhimento, pelo apoio e afeto quando mais precisei.

À minha amiga, Gleiciane de Oliveira, que me convidou para cursarmos juntas o mestrado e tornou o que era um desejo em uma realidade.

À minha amiga Alice dos Santos Veloso, voltada à vida acadêmica, que dedicou parte do seu tempo para compartilhar seus conhecimentos comigo e me estendeu a mão neste processo formativo.

Ao Juiz de Direito e Coordenador da 2ª UPJ das Varas de Sucessões, Dr. Thiago Soares Castelliano Lucena de Castro, pelo suporte e incentivo para a realização de pesquisa exploratória de caso concreto na unidade especializada das Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia, em razão de sua atuação voltada à primazia do atendimento de excelência.

Ao Desembargador Sérgio Mendonça de Araújo, relator do processo administrativo referente ao usufruto da licença-prêmio para que eu pudesse me dedicar aos estudos, proferindo decisão humanizada, cujo voto foi acompanhado pelos demais membros do Conselho Superior da Magistratura do Estado de Goiás.

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Roberto Flores Falcão, por ter me direcionado na delimitação do tema da pesquisa, resultando em um trabalho conforme o esperado e em uma significativa base empírica voltada a melhorias.

RESUMO

Esta dissertação investiga o atendimento judicial virtual prestado aos advogados na Unidade de Processamento Judicial (UPJ) das Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia, com foco na satisfação, na qualidade percebida e na resolutividade do atendimento no contexto da padronização administrativa e da transformação digital do Poder Judiciário. O objetivo geral consistiu em analisar de que modo a padronização do atendimento virtual impacta a satisfação, a qualidade percebida e a resolutividade do atendimento sob a ótica dos advogados, no contexto das demandas sucessórias. Especificamente, buscou-se identificar como os advogados utilizam os canais digitais de atendimento, os fatores que influenciam sua satisfação, as barreiras operacionais e fricções percebidas no uso desses canais, bem como propor diretrizes e recomendações aplicadas para o aprimoramento da gestão e da resolutividade do atendimento virtual. Trata-se de um estudo de caso aplicado, de abordagem qualitativa, realizado na Unidade de Processamento Judicial das Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia. Participaram da pesquisa 11 advogados com inscrição ativa na Ordem dos Advogados do Brasil – Seção de Goiás (OAB/GO), com atuação em processos sucessórios e experiência prévia na utilização de pelo menos um canal virtual de atendimento da unidade. A produção das informações ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas remotamente, gravadas mediante consentimento dos participantes e posteriormente transcritas na íntegra. Os dados foram examinados por meio da análise de conteúdo temática, fundamentada em Laurence Bardin. Os resultados evidenciaram que os canais digitais foram incorporados à rotina profissional dos advogados, principalmente em razão da praticidade do contato, da redução de deslocamentos e da possibilidade de manter registro formal das interações realizadas. O *WhatsApp* institucional mostrou-se o canal mais utilizado pelos participantes. Entretanto, a pesquisa demonstrou que a satisfação não está centrada, prioritariamente, na simples existência dos canais digitais nem no tempo de resposta considerado de forma isolada, mas na capacidade do atendimento de produzir orientação útil, previsibilidade procedimental, encaminhamento efetivo e impacto perceptível na condução da demanda sucessória. Os achados revelaram, ainda, que respostas padronizadas, ausência de previsibilidade quanto ao andamento interno das solicitações e limitações na comunicação entre atendimento, escrivania e gabinete comprometem a percepção de qualidade do serviço prestado. A distinção entre responder e resolver emergiu como um dos principais resultados empíricos da investigação, demonstrando que a avaliação positiva do atendimento está diretamente relacionada à capacidade institucional de transformar o contato inicial em providência concreta, compreensível e aplicável à realidade processual do usuário profissional. Conclui-se que a padronização do atendimento virtual contribui para a organização administrativa da unidade e para a racionalização dos fluxos internos. Contudo, a satisfação, a qualidade percebida e a resolutividade do atendimento dependem da articulação entre clareza das informações, previsibilidade procedimental, comunicação institucional e capacidade concreta de resposta às demandas apresentadas pela advocacia.

Palavras-chave: Atendimento Judicial Virtual; Satisfação; Qualidade Percebida; Resolutividade; Gestão de Serviços.

ABSTRACT

This dissertation investigates virtual judicial assistance provided to lawyers at the Judicial Processing Unit (UPJ) of the Probate Courts in the District of Goiânia, focusing on satisfaction, perceived quality, and service resolution within the context of administrative standardization and the digital transformation of the Judiciary. The general objective was to analyse how the standardization of virtual assistance impacts lawyers' satisfaction, perceived quality, and service resolution from the users' perspective in probate-related demands. Specifically, the study sought to identify how lawyers use digital service channels, the factors influencing their satisfaction, the operational barriers and frictions perceived in the use of these channels, as well as to propose applied guidelines and recommendations for improving the management and resolution of virtual assistance. This research is an applied case study with a qualitative approach, conducted at the Judicial Processing Unit of the Probate Courts in the District of Goiânia. Eleven lawyers with active registration at the Brazilian Bar Association – Goiás Section (OAB/GO), with professional experience in probate proceedings and prior use of at least one virtual service channel of the unit, participated in the study. Data were produced through semi-structured interviews conducted remotely, recorded with participants' consent, and subsequently fully transcribed. The data were examined through thematic content analysis based on Laurence Bardin. The results showed that digital channels have been incorporated into lawyers' professional routines, mainly due to the practicality of communication, the reduction of physical displacement, and the possibility of maintaining formal records of institutional interactions. Institutional *WhatsApp* emerged as the most frequently used communication channel among participants. However, the research demonstrated that satisfaction is not primarily centered on the mere existence of digital channels or on response time considered in isolation, but rather on the service's ability to provide useful guidance, procedural predictability, effective forwarding, and perceptible impact on the progress of probate demands. The findings also revealed that standardized responses, lack of predictability regarding the internal progress of requests, and communication limitations between the service desk, clerk's office, and judicial chambers negatively affect the perception of service quality. The distinction between responding and resolving emerged as one of the main empirical findings of the investigation, demonstrating that positive service evaluation is directly related to the institutional capacity to transform the initial contact into concrete, understandable, and applicable action within the procedural reality of the professional user. It is concluded that the standardization of virtual assistance contributes to the administrative organization of the unit and to the rationalization of internal workflows. However, satisfaction, perceived quality, and service resolution depend on the articulation between clarity of information, procedural predictability, institutional communication, and the effective capacity to respond to the demands presented by lawyers.

Keywords: Virtual Judicial Assistance; Satisfaction; Perceived Quality; Resolution; Service Management.

FIGURAS

Figura 1: Principais dificuldades encontradas nos sistemas de processos eletrônicos relatadas por operadores(as) do direito	38
Figura 2: Principais dificuldades na propositura e tramitação dos processos judiciais	43
Figura 3: Página de acesso ao formulário da CAP no sítio da Corregedoria do TJGO.....	73
Figura 4: Seleção de assunto no formulário eletrônico da CAP	74
Figura 5: Tela de finalização e geração de protocolo no sistema CAP	75
Figura 6: Mensagem inicial do atendimento via <i>WhatsApp</i> da CAP.....	76
Figura 7: Seleção de opções de atendimento no <i>WhatsApp</i> institucional da CAP	77

QUADROS

Quadro 1: Elementos-chave da transformação digital no Judiciário brasileiro	30
Quadro 2: Marcos normativos da transformação digital no Judiciário brasileiro.....	32
Quadro 3: Contribuições sobre a transformação digital no Judiciário brasileiro.....	33
Quadro 4: Perfil dos participantes da pesquisa	63
Quadro 5: Matriz de amarração do instrumento de coleta.....	66
Quadro 6: Síntese da estrutura, do funcionamento e da organização dos canais digitais	79
Quadro 7: Síntese das formas de uso dos canais digitais.....	82
Quadro 8: Síntese das práticas de atendimento no ambiente virtual	85
Quadro 9: Síntese da percepção de satisfação dos advogados.....	89
Quadro 10: Síntese dos fatores que influenciam a satisfação	94
Quadro 11: Síntese dos limites da satisfação e das fricções no atendimento digital	99
Quadro 12: Codificação temática das tensões relacionadas ao funcionamento do atendimento virtual.....	102
Quadro 13: Sugestões de melhoria apresentadas pelos participantes	102
Quadro 14: Síntese da tensão entre padronização institucional e satisfação do usuário	103
Quadro 15: Síntese dos principais achados empíricos sobre a satisfação no atendimento virtual	107

TABELAS

Tabela 1: Formas preferenciais de comunicação processual entre operadores do direito e o Poder Judiciário	47
Tabela 2 – Canal principal de interação com a UPJ de Sucessões	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

BERNA – Sistema de Inteligência Artificial do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

CAP – Central de Atendimento do Primeiro Grau

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

COVID-19 – *Coronavirus Disease* 2019

IA – Inteligência Artificial

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados

NGP – Nova Gestão Pública

OAB/GO – Ordem dos Advogados do Brasil – Seção de Goiás

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ODR – *Online Dispute Resolution*

PDPJ-Br – Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro

PJe – Processo Judicial Eletrônico

PROJUDI – Processo Judicial Digital

STJ – Superior Tribunal de Justiça

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TCU – Tribunal de Contas da União

TJGO – Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

UPJ – Unidade de Processamento Judicial

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Relevância do Estudo.....	17
1.2 Objetivos: Geral e Específicos.....	19
1.3 Estrutura do Trabalho	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Atendimento virtual no contexto da prestação de serviços públicos	21
2.2 A administração pública diante dos processos de inovação digital.....	22
2.3 O processo de digitalização no Judiciário brasileiro.....	31
2.4 Fragilidades operacionais no atendimento digital e seus impactos na efetividade	34
2.5 Qualidade e satisfação em serviços de atendimento	40
2.6 O atendimento virtual na UPJ das Varas de Sucessões	48
2.7 Qualidade e satisfação no atendimento virtual da UPJ das Varas de Sucessões.....	51
3. METODOLOGIA	58
3.1 Abordagem da pesquisa	58
3.2 Campo empírico e participantes.....	60
3.3 Roteiro da entrevista semiestruturada	64
3.4 Estratégias de análise dos dados	67
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	71
4.1 Estrutura, funcionamento e organização dos canais digitais na UPJ de Sucessões	71
4.2 Formas de uso dos canais digitais no cotidiano da advocacia sucessória.....	79
4.3 As práticas de atendimento no ambiente virtual da UPJ de Sucessões.....	83
4.4 A percepção de satisfação dos advogados no atendimento virtual da UPJ de Sucessões da Comarca de Goiânia.....	86
4.5 Fatores que influenciam a satisfação dos advogados entrevistados com o atendimento virtual na UPJ de Sucessões da Comarca de Goiânia.....	90
4.6 Os limites da satisfação e as fricções no atendimento digital da UPJ de Sucessões da Comarca de Goiânia apontados pela pesquisa.....	95
4.7 Tensão entre padronização institucional e satisfação do usuário no atendimento virtual da UPJ de Sucessões	99
4.8 Como os resultados da pesquisa permitem compreender a satisfação dos advogados com o modelo de atendimento virtual da UPJ de Sucessões da Comarca de Goiânia?	104

	15
CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
REFERÊNCIAS.....	112
APÊNDICES	123
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	123
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) ...	126
ANEXOS	128
ANEXO A – RESPOSTA INSTITUCIONAL DO TJGO SOBRE A CENTRAL DE ATENDIMENTO DO PRIMEIRO GRAU (CAP)	128
ANEXO B – RESPOSTA INSTITUCIONAL PADRONIZADA ENCAMINHADA PELA CENTRAL DE ATENDIMENTO DO PRIMEIRO GRAU (CAP) APÓS PROTOCOLO ELETRÔNICO DE SOLICITAÇÃO	129
ANEXO C – E-MAIL INSTITUCIONAL DE ELOGIO REGISTRADA NA OUVIDORIA DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE GOIÁS.....	130
ANEXO D – CARTA INSTITUCIONAL DE ELOGIO REGISTRADA NA OUVIDORIA DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE GOIÁS.....	132

1 INTRODUÇÃO

O avanço das tecnologias digitais tem reconfigurado os processos de atendimento e de gestão nos serviços públicos (Mergel; Gong; Bertot, 2018). No Poder Judiciário, esse movimento se intensificou, especialmente durante a pandemia de COVID-19, quando a continuidade da prestação jurisdicional exigiu a ampliação de rotinas remotas, com a adoção de plataformas eletrônicas, programas de modernização e canais remotos de atendimento, como o Balcão Virtual, instituído pela Resolução CNJ nº 372/2021 (CNJ, 2021). Embora essas iniciativas tenham contribuído para ampliar a eficiência administrativa e reduzir barreiras de acesso, também trouxeram novos desafios relacionados à clareza das informações, à previsibilidade dos procedimentos, à estabilidade dos sistemas e à qualidade da interação entre usuários e unidades judiciais (Marques, 2022; Nadal; Pedroso; De Oliveira, 2024).

No caso das Varas de Sucessões, a análise do atendimento virtual precisa considerar as características das solicitações encaminhadas à unidade, relacionadas a inventários, partilhas e regularização patrimonial. Por isso, a avaliação do serviço não pode se restringir à rapidez do contato ou ao cumprimento formal dos procedimentos. É necessário compreender como os advogados percebem os canais disponíveis, a qualidade das respostas, a resolatividade das demandas e os limites da padronização administrativa, especialmente quando necessitam de orientação e previsibilidade (Marques, 2022; Nadal; Pedroso; De Oliveira, 2024).

A Unidade de Processamento Judicial (UPJ) das Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia insere-se nesse cenário como campo relevante para observar os efeitos da digitalização sobre a satisfação e a percepção de qualidade dos advogados usuários do serviço. A unidade concentra demandas sucessórias das 1ª e 2ª Varas de Sucessões (TJGO, 2020a; TJGO, 2020b; TJGO, 2020c) e opera em um ambiente no qual os canais virtuais integram o atendimento, em consonância com o movimento de modernização do Judiciário brasileiro (TJGO, 2024). Nesse ambiente, a tecnologia não atua apenas como instrumento operacional, mas como parte da própria experiência de acesso, comunicação e acompanhamento das demandas judiciais (Nadal; Pedroso; De Oliveira, 2024).

A satisfação dos advogados, neste estudo, é compreendida a partir da relação entre rapidez, clareza da resposta, previsibilidade do encaminhamento e efetiva resolução da demanda. Assim, não se trata apenas de verificar se o atendimento é ágil, mas de analisar se ele oferece retorno útil, orientação suficiente e segurança para a condução dos processos sucessórios. A pesquisa parte, portanto, da compreensão de que a qualidade do atendimento

virtual depende tanto do desempenho técnico dos canais quanto da capacidade institucional de responder às necessidades concretas dos usuários profissionais (CNJ, 2023a; Nadal; Pedroso; De Oliveira, 2024).

Diante desse contexto, a presente pesquisa foi orientada pela seguinte questão: Como o atendimento virtual da UPJ de Sucessões da Comarca de Goiânia é percebido pelos advogados, considerando o uso dos canais digitais, a qualidade das respostas, a previsibilidade dos procedimentos e as dificuldades encontradas na prática?

1.1 Relevância do Estudo

A compreensão dos efeitos da transformação digital no Poder Judiciário, com ênfase na satisfação e na percepção de qualidade dos advogados que atuam na UPJ de Sucessões, exige a articulação entre gestão, comunicação institucional e desenho de canais digitais voltados à resolutividade das demandas (Mozetic, 2024; Nadal; Pedroso; De Oliveira, 2024).

A análise da UPJ de Sucessões é relevante porque permite examinar, em uma unidade especializada da Comarca de Goiânia, como os canais digitais respondem, com previsibilidade, clareza e resolutividade, às necessidades dos profissionais que atuam perante o serviço.

A escolha por examinar o atendimento virtual na Unidade de Processamento Judicial (UPJ) das Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia decorre das especificidades dessa unidade e do perfil dos advogados que a demandam. O uso dos canais digitais, a interação com servidores e a navegação nos sistemas processuais envolvem expectativas e dificuldades próprias desse público. Ao trazer esses elementos para o centro da análise, a pesquisa contribui para compreender de que forma a estrutura organizacional, as práticas comunicacionais e o desempenho dos canais influenciam a percepção de qualidade e a resolutividade das demandas. No plano nacional, ingressaram 31,5 milhões de casos novos em 2022 e o Poder Judiciário encerrou aquele ano com 81,4 milhões de processos em tramitação (CNJ, 2023), o que pressiona diretamente os fluxos de atendimento nas unidades de primeira instância, inclusive nas matérias de sucessões.

No contexto local, a virtualização processual no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, por meio do PROJUDI, ocorreu em momento anterior, enquanto a UPJ de Sucessões (1ª e 2ª Varas) foi formalmente implantada em 2020 (TJGO, 2020a; TJGO, 2020b; TJGO, 2020c). Nesse cenário, o Balcão Virtual, disciplinado pelo Decreto Judiciário nº 632/2024 (TJGO, 2024), consolida-se como canal síncrono de atendimento remoto entre usuários e unidades judiciais.

À medida que esses instrumentos se consolidam, torna-se relevante investigar como as rotinas administrativas, as estratégias de gestão e as práticas de comunicação se reorganizam no ambiente digital. O foco na satisfação e na qualidade percebida pelo advogado permite avaliar não apenas a eficiência e a celeridade, mas também variáveis como clareza das informações, previsibilidade dos procedimentos e estabilidade das plataformas. A Pesquisa sobre percepção e avaliação do Poder Judiciário brasileiro permite considerar fatores como tempo de resposta, clareza das orientações e acessibilidade dos canais na análise do serviço (CNJ, 2023c). No entanto, no campo sucessório, é necessário verificar se esses parâmetros são suficientes para expressar a qualidade do atendimento em situações marcadas por elevada carga subjetiva, conflito familiar e necessidade de orientação.

Do ponto de vista acadêmico, a relevância do estudo também se justifica pela lacuna identificada na revisão da literatura nacional quanto à articulação entre digitalização judicial, gestão pública e comportamento do usuário profissional. Essa ausência limita a compreensão sobre os fatores que favorecem ou dificultam a utilização e o engajamento nos serviços digitais no Judiciário. Ao enfrentar essa lacuna, a pesquisa contribui para o campo da Administração ao tratar de processos organizacionais, desempenho de serviços, comunicação institucional e experiência do usuário em contexto público digital.

Nesse sentido, o estudo dialoga diretamente com o campo do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, ao produzir conhecimento aplicado voltado ao aprimoramento da gestão de serviços públicos. A análise do atendimento virtual na Unidade de Processamento Judicial (UPJ) das Sucessões permite discutir práticas de organização do trabalho, desenho de fluxos, qualidade do serviço e estratégias de atendimento orientadas ao usuário, contribuindo para o desenvolvimento de soluções gerenciais baseadas em evidências.

Os resultados obtidos oferecem subsídios para que gestores e formuladores de políticas internas repensem práticas de capacitação, organização dos fluxos de trabalho e formatos de atendimento virtual.

Nesse cenário de elevada demanda processual, melhorias na qualidade do atendimento reduzem retrabalho, aumentam a previsibilidade e impactam diretamente a atuação profissional dos advogados e a condução das demandas familiares.

Assim, o estudo se justifica por sua utilidade gerencial e por sua contribuição para a construção de práticas institucionais mais equilibradas entre racionalização administrativa, efetividade do serviço e qualidade percebida no atendimento das demandas sucessórias.

1.2 Objetivos: Geral e Específicos

Analisar de que modo a padronização do atendimento virtual na UPJ de Sucessões da Comarca de Goiânia impacta a satisfação, a qualidade percebida e a resolutividade do atendimento sob a ótica dos advogados, no contexto das demandas sucessórias.

Especificamente, pretende-se:

- a) Identificar como os advogados utilizam os canais digitais de atendimento e fatores que influenciam a utilização e a satisfação no atendimento virtual, considerando a percepção do usuário profissional sobre clareza, acessibilidade, previsibilidade e valor do serviço prestado.
- b) Apontar lacunas, barreiras operacionais e fricções identificadas no atendimento virtual que afetam o advogado, com especial atenção às tensões entre a padronização dos fluxos digitais e a resolutividade das demandas processuais.
- c) Propor diretrizes e recomendações aplicadas para o aprimoramento da gestão e da resolutividade do atendimento virtual na UPJ de Sucessões, com foco na padronização dos fluxos, na simplificação dos formulários, na clareza das respostas e no fortalecimento da comunicação institucional com os usuários profissionais.

1.3 Estrutura do Trabalho

A dissertação está organizada em quatro capítulos, além das considerações finais, estruturados de forma progressiva para responder ao objetivo geral de analisar como o atendimento virtual na UPJ de Sucessões da Comarca de Goiânia repercute na utilização dos canais digitais, na satisfação, na qualidade percebida e na resolutividade do atendimento sob a ótica dos advogados.

O Capítulo 1 apresenta a introdução do estudo, incluindo a contextualização do tema, a relevância da pesquisa, os objetivos gerais e específicos e a organização do trabalho.

O Capítulo 2 reúne o referencial teórico que fundamenta a investigação. Inicialmente, são discutidos o conceito, a evolução e os limites do atendimento virtual. Em seguida, aborda-se a relação entre administração pública e inovação digital, bem como a transformação digital no Judiciário brasileiro, com destaque para seus marcos normativos. Na sequência, são analisadas lacunas operacionais e desafios de efetividade associados à digitalização. O capítulo também examina as especificidades do atendimento virtual na UPJ das Varas de Sucessões e articula os conceitos de qualidade e satisfação em serviços, culminando na discussão aplicada ao atendimento virtual dessa unidade.

O Capítulo 3 apresenta o percurso metodológico da pesquisa. Trata-se de um estudo de caso aplicado, de abordagem qualitativa, realizado na UPJ das Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia. São descritos o campo empírico, os critérios de seleção dos participantes advogados com inscrição ativa na Ordem dos Advogados do Brasil – Seção de Goiás (OAB/GO) e os procedimentos de coleta, que combinam levantamento documental e entrevistas semiestruturadas. Também são detalhados o roteiro de entrevista e as estratégias de análise, fundamentadas na análise de conteúdo temática, com foco na compreensão das relações entre o desenho institucional do atendimento e a satisfação, a qualidade percebida e a resolutividade sob a ótica dos advogados.

O Capítulo 4 apresenta a análise dos resultados. Inicialmente, descreve a estrutura e o funcionamento dos canais digitais de atendimento da UPJ de Sucessões da Comarca de Goiânia. Em seguida, expõe a caracterização da coleta empírica, o perfil dos participantes e sua literacia tecnológica. O capítulo examina o uso dos canais digitais, as práticas de atendimento e as experiências relatadas pelos advogados. A partir dessas evidências, analisa a percepção de satisfação, os fatores que a influenciam e os limites identificados no atendimento, com destaque para fricções relacionadas à comunicação, à previsibilidade e à resolutividade. Por fim, discute a tensão entre padronização institucional e satisfação do usuário e apresenta uma síntese dos achados, compreendendo a satisfação como resultado do modelo de atendimento adotado.

A dissertação se encerra com as conclusões gerais, que sintetizam os principais achados, indicam suas contribuições teóricas e práticas e apresentam sugestões para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo de referencial teórico busca estabelecer as bases conceituais e analíticas que fundamentam a pesquisa. A discussão inicia-se com o delineamento do atendimento virtual no contexto da prestação de serviços públicos e avança para a trajetória da administração pública diante dos processos de inovação digital. Em seguida, são examinados os marcos normativos que orientaram a transformação digital do Judiciário brasileiro, destacando as possibilidades e os limites de sua aplicação. A análise prossegue com a identificação das fragilidades operacionais que condicionam a efetividade das políticas digitais. A partir desse panorama, recupera-se a evolução conceitual da qualidade em serviços, desde as contribuições seminais até os estudos contemporâneos sobre qualidade percebida, experiência do usuário e serviços públicos digitais. Na sequência, essas categorias são relacionadas às especificidades do atendimento virtual prestado pela UPJ das Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia. Esse percurso permite compreender como a inovação tecnológica, ao mesmo tempo em que amplia possibilidades de acesso e eficiência, produz implicações institucionais, organizacionais e comunicacionais que repercutem diretamente na experiência dos usuários.

2.1 Atendimento virtual no contexto da prestação de serviços públicos

O atendimento virtual no setor público corresponde à oferta de serviços e informações por meio de canais digitais que complementam ou substituem o contato presencial. No âmbito do Judiciário, essa prática envolve interação síncrona em salas de videoconferência e balcões virtuais, e interação assíncrona por e-mail institucional e plataformas de atendimento. A finalidade é manter a comunicação entre usuários e unidades judiciais com registro verificável das trocas e menor custo de acesso, o que desloca o eixo do serviço para fluxos informacionais mais abertos e rastreáveis, como descrevem Mergel, Edelman e Haug ao tratar da transformação digital governamental (2019).

A adoção ganhou intensidade durante a pandemia, quando a continuidade da atividade jurisdicional exigiu rotinas remotas de orientação, triagem e acompanhamento. A experiência brasileira acompanhou um movimento observado em outros sistemas de justiça, nos quais práticas virtuais que até então existiam de forma pontual passaram a compor o funcionamento regular dos tribunais. Susskind (2019) descreve esse percurso no Reino Unido ao examinar a consolidação das *online courts*, que correspondem a tribunais virtuais voltados a causas de

menor complexidade, nos quais todo o trâmite desde o protocolo da demanda até a audiência e a decisão judicial ocorre em ambiente digital, sem necessidade de deslocamento físico das partes. A proposta inglesa, inicialmente restrita a litígios de baixo valor econômico, consolidou-se como alternativa estável de prestação jurisdicional, ampliando os atos realizados em ambiente virtual e incorporando a lógica de atendimento remoto à estrutura judicial.

Relatos institucionais apontam dinâmica semelhante em cortes brasileiras que, após o período emergencial da pandemia, mantiveram canais estáveis de contato remoto com o público, o que indica uma mudança de caráter organizacional e não apenas conjuntural (CNJ, 2021).

Como serviço público digital, o atendimento virtual precisa articular diferentes dimensões para garantir efetividade. Marques (2022), ao analisar os impactos da digitalização processual e dos métodos online de resolução de conflitos (ODR), demonstra que a adoção tecnológica somente produz resultados consistentes quando acompanhada de ajustes procedimentais e comunicacionais que assegurem transparência e devido processo legal. Nessa linha, é possível sistematizar o atendimento em três frentes interdependentes.

A primeira é tecnológica, que envolve a infraestrutura, a disponibilidade das plataformas, a segurança da informação e a autenticidade das interações. A segunda é processual, relacionada à forma de recepção e encaminhamento das demandas. No caso da UPJ das Varas de Sucessões, não há triagem no sentido de seleção de matérias, já que todas as solicitações precisam ser atendidas; o que ocorre é o registro organizado das demandas, permitindo relatórios sobre as solicitações de assuntos mais demandados pelos advogados. A terceira é comunicacional, que abrange a clareza das orientações e a adequação da linguagem ao perfil do usuário. Quando essas dimensões operam de modo coordenado, como apontam experiências relatadas em relatórios do CNJ (2021), o atendimento virtual reduz retrabalho e amplia previsibilidade; quando funcionam de forma desconectada, multiplicam-se recontatos, perdem-se registros úteis e cresce a incerteza sobre o andamento das demandas.

2.2 A administração pública diante dos processos de inovação digital

A administração pública brasileira passou, desde 2006, por reconfiguração normativa que impulsionou a digitalização de fluxos decisórios e operacionais. No âmbito do Judiciário, a Lei nº 11.419/2006, que dispõe sobre a informatização do processo judicial e regulamenta o uso de meios eletrônicos na tramitação processual, inaugurou a adoção sistemática de

ferramentas digitais (Brasil, 2006). No Executivo federal, o Decreto nº 8.539/2015, que estabelece o uso do meio eletrônico para a realização de processos administrativos, consolidou diretrizes voltadas à digitalização da gestão pública (Brasil, 2015).

Em seguida, a Estratégia de Governo Digital foi instituída pelo Decreto nº 10.332/2020, que define diretrizes para a transformação digital da administração pública federal, com foco na ampliação do acesso aos serviços públicos e na melhoria da eficiência estatal (Brasil, 2020). Na mesma direção, os princípios do governo digital foram positivados na Lei nº 14.129/2021, que estabelece normas para a digitalização de serviços públicos, a interoperabilidade entre sistemas e a centralidade do usuário na prestação estatal (Brasil, 2021a). A proteção de dados pessoais, elemento central para a confiança nos serviços digitais, foi disciplinada pela Lei nº 13.709/2018, que regula o tratamento de dados pessoais e define direitos dos titulares e deveres dos agentes de tratamento (Brasil, 2018).

No âmbito do Poder Judiciário, instituiu-se o Processo Judicial Eletrônico (PJe) pela Resolução nº 185/2013 do Conselho Nacional de Justiça, que regulamenta a tramitação eletrônica de processos judiciais e o uso de sistemas digitais no âmbito dos tribunais (Brasil, 2013). Posteriormente, o atendimento remoto foi ampliado com a Resolução nº 372/2021, que instituiu o Balcão Virtual como canal de comunicação direta entre usuários e unidades judiciais por meio de videoconferência (Brasil, 2021). Esses marcos sustentam, com base normativa, a aceleração de rotinas, a ampliação da interação entre Estado e sociedade e os desafios relacionados à inclusão digital, à proteção de dados e à efetividade do serviço público.

Spina e Roque (2023) mostram que, desde a Constituição de 1988, a administração pública brasileira formou um arranjo híbrido, preserva marcas burocráticas, como impessoalidade, hierarquia, competências definidas e profissionalização, e incorpora ferramentas do gerencialismo, como foco em resultados, contratualização, transparência e responsabilização. No plano jurídico, a Constituição reforça legalidade, impessoalidade e eficiência e abre espaço para soluções organizacionais mais flexíveis (Brasil, 1988).

Essa combinação dialoga com a leitura de Weber sobre a dominação legal-racional e a burocracia, ancoradas em regras gerais, registro dos atos, competência técnica e carreiras (Weber, 2015). Daí a convivência, no mesmo sistema, de concurso, estabilidade e licitação com contratos de gestão, agências reguladoras e parcerias, orientada à entrega de valor público (Spina; Roque, 2023). Esse arranjo, ao mesmo tempo, funciona como antídoto ao patrimonialismo ao enfatizar legalidade, controle e profissionalização, elementos centrais do modelo burocrático clássico.

Autores como Peters (2010) analisam a permanência e as limitações do arranjo burocrático em sociedades contemporâneas, ressaltando que, embora tenha garantido estabilidade institucional, também produziu efeitos colaterais, como lentidão nos processos e distanciamento em relação à sociedade. Ao destacar que a rigidez burocrática se tornou insuficiente diante das demandas por participação e flexibilidade, Peters antecipa as tensões que justificaram a busca por novos paradigmas administrativos.

A crítica ao modelo burocrático abriu espaço para compreender como outras correntes foram se consolidando na administração pública brasileira e internacional. Em vez de uma substituição linear de paradigmas, o que se observa é a incorporação de novos elementos que tensionam tanto a rigidez burocrática quanto a lógica estritamente gerencial. Lima (2024) mostra que, na era digital, a ênfase não se limita à busca por eficiência, mas inclui também a promoção da transparência, do acesso equitativo e da participação cidadã. Essas dimensões revelam que a digitalização não se reduz a um aprimoramento técnico, mas incorpora preocupações democráticas vinculadas à ampliação do acesso e ao fortalecimento dos mecanismos de controle social.

Santos (2022) reforça esse entendimento ao destacar que experiências de inovação pública dependem de arranjos colaborativos e redes institucionais, capazes de oferecer respostas mais consistentes a problemas complexos. Esse movimento evidencia que a eficiência constitui apenas uma das dimensões do desempenho governamental, que passa a ser avaliado também pela capacidade de incluir atores diversos, promover cooperação e assegurar resultados compatíveis com valores democráticos.

No caso brasileiro, a literatura aponta que o avanço do governo eletrônico trouxe ganhos importantes, mas não eliminou tensões. Pereira (2014), ao analisar o Portal da Transparência, evidenciou que a abertura de dados expôs fragilidades estruturais, mostrando que a digitalização, por si só, não assegura democratização no sentido de ampliar o acesso efetivo e equitativo às informações públicas. Já Spina e Roque (2023) reforçam essa leitura ao destacar o caráter híbrido da trajetória administrativa nacional, em que práticas burocráticas e gerenciais coexistem e se articulam, indicando que o Estado não rompeu completamente com a tradição, mas vem adaptando-a em meio a pressões por modernização.

Esse conjunto indica que a administração pública atual não pode ser explicada apenas pela adoção de técnicas empresariais. As agendas de inovação e digitalização se somam a um processo contínuo de hibridização institucional, no qual eficiência, participação e transparência se entrelaçam como exigências permanentes da gestão pública contemporânea.

Pollitt e Bouckaert (2017) chamam atenção para o fato de que a fixação em indicadores comprometeu a legitimidade democrática das reformas gerenciais, abrindo espaço para a governança pública, estruturada em cooperação social e institucional, o que encontra eco em pesquisas recentes no Brasil. Freitas (2022) mostra que a governança democrática, quando articulada à participação cidadã, fortalece a efetividade de políticas socioambientais nas cidades brasileiras.

No campo da Justiça, Albernaz e Wander (2024) analisam a relação entre o programa Justiça 4.0 e o desenvolvimento regional, apontam que a inovação tecnológica pode contribuir para reduzir desigualdades territoriais quando vinculada a arranjos institucionais consistentes. Esses estudos sugerem que a realidade brasileira não pode ser explicada apenas pela transposição de modelos internacionais, em que há um processo de hibridização no qual digitalização, governança democrática e inovação institucional se combinam de modo particular, mantendo a tensão entre eficiência e legitimidade.

Nesse sentido, Kooiman (2003) conceitua a governança como processo em rede, em que Estado, sociedade civil e setor privado compartilham responsabilidades na formulação e implementação de políticas, deslocando o eixo da ação governamental da hierarquia para formas colaborativas de coordenação.

Osborne (2006) amplia essa discussão ao propor *a New Public Governance*, que significa a nova política de governança, que enfatiza participação cidadã, transparência e articulação interinstitucional como condições para a legitimidade das políticas públicas. A convergência entre esses autores indica que a governança não se limita a técnica de gestão, mas expressa uma dinâmica política sustentada por confiança mútua, compartilhamento de informações e corresponsabilidade.

Aplicada ao contexto brasileiro, essa perspectiva evidencia que a virtualização do atendimento não pode ser reduzida a uma estratégia de automação de rotinas, entendida como a substituição de tarefas manuais repetitivas por sistemas digitais, como ocorre no envio automático de intimações ou na geração eletrônica de relatórios. Recursos como o Balcão Virtual e o processo eletrônico só alcançam efetividade quando inseridos em arranjos de governança capazes de assegurar interoperabilidade entre instituições, mecanismos claros de transparência e responsabilização, além de acessibilidade para públicos diversos. Nessa lógica, a eficiência estatal passa a ser medida não apenas pela agilidade dos fluxos processuais, mas também pela capacidade de produzir decisões inclusivas e socialmente legitimadas.

Nos últimos anos, a administração pública brasileira passou a experimentar de modo mais intenso os efeitos da transformação digital em sua estrutura decisória e operacional. Como

observa Lima (2023), a digitalização não se limita à substituição de rotinas em papel por registros eletrônicos, mas envolve a reorganização de fluxos de informação com base em *big data*, entendido como o processamento de grandes volumes de dados em alta velocidade e em diferentes formatos, no armazenamento em nuvem e na conectividade de alta capacidade. Esse movimento não apenas acelera procedimentos, mas redefine a lógica de formulação e execução das políticas públicas, uma vez que os dados em tempo real passam a orientar decisões estratégicas e a ampliar a capacidade de resposta do Estado.

Ao mesmo tempo, essa reconfiguração tecnológica impõe novos dilemas ligados à transparência e à legitimidade. Ferraz et al. (2024), ao analisar a aplicação de sistemas algorítmicos em processos de moderação digital, mostram que a automação de decisões só se torna socialmente aceitável quando acompanhada de explicações acessíveis, critérios verificáveis e mecanismos de auditoria. Em outras palavras, não basta que a tecnologia produza resultados rápidos ou consistentes: é necessário que a forma como esses resultados são alcançados possa ser compreendida e controlada pelos cidadãos.

A convergência entre Lima (2023) e de Ferraz et al. (2024) evidencia que a transformação digital na administração pública não pode ser reduzida a uma questão de eficiência técnica. Trata-se de uma mudança estrutural que demanda novos arranjos institucionais, capazes de equilibrar inovação tecnológica com participação social e mecanismos de transparência. Nesse contexto, o uso de algoritmos, plataformas digitais e sistemas preditivos, entendidos como ferramentas que permitem antecipar tendências a partir de informações já disponíveis, precisa estar ancorado em práticas de governança que assegurem legitimidade às decisões e ampliem a confiança da sociedade nas instituições.

Nessa mesma linha, Janssen e Voort (2016) mostram que a adoção de tecnologias digitais na gestão pública envolve um “ato de equilíbrio” entre estabilidade institucional, responsabilização pública e capacidade de adaptação. Essa perspectiva converge com os debates recentes ao indicar que a digitalização não se limita à modernização tecnológica, mas redefine a relação entre Estado e sociedade, gerando tensões entre eficiência administrativa, igualdade no acesso e legitimidade democrática.

A discussão sobre administração pública digital no Brasil insere-se em um processo histórico de superação de estruturas centralizadas, patrimonialistas e burocráticas, que gradualmente deram lugar a práticas gerenciais pautadas pela eficiência, transparência e centralidade do usuário (Trindade, 2024). Esse deslocamento institucional viabilizou a ampliação do acesso à justiça por meio de plataformas digitais, ao mesmo tempo em que impôs

ao Judiciário o desafio de se reinventar frente à sociedade. No que concerne à democratização do acesso, Sorrentino e Costa Neto (2020) destacam que:

A internet, inquestionavelmente, traz uma melhoria substancial nas condições de acesso aos serviços jurisdicionais, em que todos possam reivindicar os seus direitos mais básicos. Um ambiente virtual mais democrático auxilia diretamente no aperfeiçoamento da imagem estrutural do Judiciário, ao buscar encurtar as desigualdades sociais. Decerto, 'a efetivação das liberdades depende sobretudo de condições socioculturais e institucionais' (Sorrentino, Costa Neto, 2020, p. 7).

Esta perspectiva revela que avanços tecnológicos, por si só, são insuficientes se não estiverem associados a políticas inclusivas e ao fortalecimento do ambiente institucional. Em consonância, Trindade (2024) sustenta que o cidadão deve transitar de um papel passivo para um agente ativo nas políticas públicas, equilibrando a padronização administrativa com a atenção às especificidades das demandas.

Esta reflexão dialoga com a literatura sobre administração pública gerencial no Brasil, que aponta a reforma do Estado dos anos 1990 como ponto de inflexão para a adoção de práticas orientadas à eficiência e à inovação (Bresser-Pereira, 1996; Abrucio, 1997). A partir desse marco, observa-se a transição do modelo burocrático para formas mais flexíveis de gestão, o que abriu caminho para a progressiva digitalização dos serviços públicos.

Castells (2003) destaca que a digitalização, ao organizar a sociedade em rede, não se limita a dar velocidade a rotinas administrativas, mas redefine como circulam informações e como se estruturam processos de coordenação. No caso brasileiro, Secchi (2009) mostra que o avanço digital trouxe ganhos operacionais, mas também deixou clara a necessidade de desenvolver capacidades institucionais capazes de sustentar práticas colaborativas em nível nacional.

Evidências recentes indicam que a agenda de transformação digital no setor público brasileiro avançou de forma consistente ao longo da última década. A Estratégia de Governo Digital, instituída pelo Decreto nº 10.332/2020, que estabelece diretrizes para a digitalização de serviços públicos e a ampliação do acesso por meio de plataformas integradas, e a Lei nº 14.129/2021, que dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o governo digital, estruturaram a integração de serviços e a ampliação do uso do portal gov.br, consolidando a prestação digital como eixo da atuação estatal.

A revisão da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) sobre governo digital no Brasil registra progressos na coordenação de políticas e no uso de dados, ao mesmo tempo em que aponta a necessidade de fortalecer mecanismos de governança e capacidades institucionais (OCDE, 2018). No âmbito do controle externo, levantamentos do

Tribunal de Contas da União sobre governança de tecnologia da informação indicam avanços na digitalização de serviços, mas também destacam desafios persistentes relacionados à interoperabilidade entre sistemas e à maturidade institucional dos órgãos públicos (TCU, 2022). Esse conjunto de evidências sugere que, embora tenha havido evolução em relação ao cenário descrito por Leonardo Secchi (2009), a consolidação de arranjos colaborativos permanece como processo em curso, aspecto que é examinado à luz da investigação empírica desenvolvida nesta pesquisa.

Mais recentemente, Santos e Torres (2024) analisam que informatizar procedimentos não basta para transformar a gestão pública. Para eles, a digitalização só ganha sentido quando acompanhada por mudanças internas, maior integração entre áreas administrativas e abertura ao diálogo com a sociedade.

Nesse caminho, a digitalização da justiça se insere em um processo histórico mais amplo, marcado pela busca de reduzir desigualdades regionais e ampliar a inclusão digital. Esses elementos são indispensáveis para que a tecnologia deixe de ser apenas modernização burocrática e passe a funcionar como instrumento efetivo de acesso à cidadania.

Este reposicionamento ganha maior relevância diante dos efeitos da digitalização, catalisados pela pandemia de COVID-19, contexto em que o Judiciário acelerou a adoção de ferramentas virtuais. Dados do CNJ (2023) confirmam avanços na eficiência e na avaliação da satisfação dos usuários, mas também as limitações estruturais, especialmente o risco de ampliação das desigualdades regionais, caso a maturidade digital permaneça restrita aos grandes centros (Rampim e Igreja, 2022). Em resposta, políticas de inclusão digital e capacitação passaram a ser tratadas como dimensões essenciais para a efetivação de direitos em todo o território nacional.

A literatura mais recente questiona o alcance e a profundidade da transformação digital. Pol et al. (2025) argumentam que a mera digitalização de procedimentos é insuficiente, sendo imprescindível reinventar modelos de gestão, fortalecer redes colaborativas e adotar mecanismos que mensurem a experiência do usuário. Em convergência, Mergel et al. (2018) e Teichert (2019) demonstram que o valor público e a personalização dos serviços dependem da integração entre tecnologia, participação cidadã e políticas inclusivas.

Nesse mesmo sentido, estudos nacionais têm destacado que a inovação tecnológica, se não acompanhada de políticas inclusivas, pode reforçar desigualdades preexistentes. Diniz (2021) argumenta que a exclusão digital não é apenas questão de infraestrutura, mas também de capital cultural e competências de uso, o que tende a afetar de forma desigual grupos sociais e regiões periféricas. Cruz e Regazzi (2014) reforçam essa perspectiva ao indicar que a

efetivação da justiça digital no Brasil requer superar barreiras estruturais, como a ausência de capacitação tecnológica em determinadas camadas profissionais e a disparidade de investimentos entre tribunais.

Do ponto de vista internacional, Warschauer (2004) apontam que o acesso significativo às tecnologias depende de condições socioeconômicas mais amplas, envolvendo educação, renda e políticas públicas ativas. As pesquisas indicam que o êxito da transformação digital na justiça brasileira exige uma abordagem que combine inovação técnica, governança institucional e estratégias de inclusão social.

O contexto brasileiro esclarece esse desafio em que a Nova Gestão Pública (NGP) promoveu flexibilidade gerencial, orientação para resultados e participação do usuário, rompendo com o excesso de burocracia e institucionalizando práticas inovadoras (Abrucio, 1997). A expressão surgiu no debate internacional a partir das reformas administrativas dos anos 1980, especialmente em países anglo-saxões, que buscaram reduzir custos e aumentar a eficiência por meio de modelos de gestão inspirados no setor privado. Ao ser apropriada no Brasil, a NGP foi reinterpretada como resposta à crise fiscal e à necessidade de modernização do Estado, ganhando centralidade nas reformas dos anos 1990, particularmente com a proposta de Bresser-Pereira (1996). Esse movimento marcou a transição de um aparato burocrático rígido para arranjos mais flexíveis, com ênfase em resultados e em maior aproximação entre gestores e cidadãos.

Contudo, os avanços foram desiguais, o que pode ser observado nas diferentes velocidades de implementação de projetos como o Justiça 4.0 e nas normas que regulamentaram a informatização processual (Medeiros et al., 2019; CNJ, 2023).

Essa assimetria fica clara ao observar que a implementação do Justiça 4.0, programa nacional de inovação judiciária, avançou de modo significativamente mais rápido em tribunais de grande porte e em capitais do que em comarcas do interior ou regiões periféricas. Tribunais estaduais como os do Rio de Janeiro e Paraná integraram rapidamente sistemas eletrônicos, automação de rotinas e ferramentas de inteligência artificial aos fluxos processuais, enquanto outros tribunais menores enfrentaram limitações orçamentárias e falta de equipes técnicas especializadas, restringindo o alcance das inovações.

Essa disparidade de implementação remete a um problema recorrente sobre inovação no setor público brasileiro: a coexistência de avanços tecnológicos de ponta com déficits estruturais persistentes. Segundo Guimarães Júnior (2024), a efetividade das políticas digitais depende não apenas da disponibilidade de sistemas eletrônicos, mas da capacidade institucional de sustentar rotinas de gestão e de qualificar continuamente magistrados e servidores. França

(2021) acrescenta que, em contextos de menor densidade institucional, a inovação tende a ser mais lenta e fragmentada, o que compromete a universalização dos serviços e reforça desigualdades territoriais. Esses estudos indicam que a transformação digital no Judiciário não pode ser compreendida apenas como questão técnica, mas como processo que exige articulação entre investimento, governança e cultura organizacional.

Com o propósito de sistematizar os principais elementos envolvidos na transformação digital do Judiciário brasileiro, bem como os desafios para sua implementação plena, apresenta-se a seguir um quadro que organiza as dimensões essenciais e exemplos concretos identificados em estudo, pesquisas e em documentos oficiais.

Quadro 1: Elementos-chave da transformação digital no Judiciário brasileiro

Dimensão	Definição	Exemplos e Desafios
Infraestrutura Tecnológica	Sistemas eletrônicos e inteligência artificial integrados ao fluxo processual.	Implementação do PJe; desigualdade regional
Inclusão Digital	Políticas para capacitação, acesso e suporte a usuários com diferentes perfis	Treinamento de servidores; alfabetização digital
Governança e Gestão	Planejamento estratégico, revisão de rotinas, monitoramento de produtividade e satisfação	Justiça 4.0; indicadores de desempenho
Participação do Usuário	Centralidade do cidadão, escuta ativa, adaptação dos serviços às necessidades reais	Ferramentas de avaliação da experiência do usuário
Ética e Transparência	Controle social, mitigação de vieses algorítmicos e transparência institucional.	Regulação da IA e fiscalização de aplicações digitais.
Desafios Estruturais	Limitações orçamentárias, resistência institucional, assimetrias regionais	Diferenças entre tribunais de capitais e interior

Fonte: Elaborado pela autora a partir de CNJ (2023), Pol et al. (2025), Rampim e Igreja (2022), Baptista e Costa (2021).

A definição indica que a transformação digital depende de governança sólida, de estratégias de inclusão digital e de mecanismos de participação ativa do usuário, além da superação de barreiras estruturais e éticas que limitam a efetividade dos processos.

Mozetic (2024) chama atenção para o fato de que a transformação digital no Judiciário só se justifica quando vinculada a inclusão e legitimidade. Caldas, Diz e Silva (2019) acrescentam que a incorporação de novas tecnologias deve estar acompanhada de responsabilidade social, sob pena de enfraquecer a confiança nas instituições. Esses trabalhos mostram que eficiência técnica, isoladamente, não caracteriza inovação. Para ter efeitos duradouros, a digitalização precisa vir acompanhada de monitoramento, avaliação com participação dos usuários e ajustes permanentes, de modo a evitar que a busca por rapidez comprometa princípios como equidade, transparência e devido processo legal. Nessa perspectiva, a efetividade da justiça digital depende da articulação entre tecnologia, práticas administrativas e inclusão cidadã.

A adoção de políticas públicas estruturadas com base na Justiça 4.0 (programa nacional de inovação judiciária) tem gerado transformações mensuráveis na dinâmica processual do Judiciário brasileiro. Em Goiás, a implantação do Projeto Comarca Digital Integrada contribuiu para a melhoria dos indicadores de desempenho, mesmo em contextos de expansão da demanda. Segundo Albernaz e Wander (2024), entre 2019 e 2023, observou-se uma redução da taxa de congestionamento bruta de 70,79% para 67,89%, a despeito do aumento no número de novos casos protocolados no período. Essa tendência aponta para a capacidade dos modelos digitais de reconfigurarem a eficiência operacional e ampliarem o alcance jurisdicional em regiões historicamente marcadas por baixa densidade institucional.

Esses resultados, contudo, não podem ser compreendidos de forma isolada, uma vez que derivam de um conjunto normativo consistente que orienta a transformação digital no Judiciário brasileiro. A evolução das leis e das resoluções do Conselho Nacional de Justiça estabeleceu não apenas as bases técnicas, mas também parâmetros de governança que moldaram a digitalização em escala nacional. É nesse contexto que se inserem os avanços e os marcos normativos da justiça digital.

Essas discussões ajudam a compreender que a digitalização não significa apenas substituir papéis por registros eletrônicos. No Judiciário, medidas como o Processo Judicial Eletrônico (PJe) e o Balcão Virtual foram criadas para reduzir barreiras de acesso e reorganizar a prestação dos serviços. No caso da Unidade de Processamento Judicial (UPJ) das Varas de Sucessões, esse movimento se conecta diretamente ao atendimento virtual dos advogados, que passaram a depender dessas ferramentas para acompanhar processos e solucionar demandas cotidianas. O ponto central da pesquisa, portanto, é verificar se essa mudança produz maior eficiência e inclusão ou se apenas desloca dificuldades anteriormente existentes para o ambiente digital.

2.3 O processo de digitalização no Judiciário brasileiro

A transformação digital no Judiciário brasileiro foi construída a partir de um conjunto de normas e resoluções do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que institucionalizaram tanto a informatização processual quanto novas formas de governança digital. Essas normas não apenas viabilizaram o processo eletrônico, mas também estabeleceram diretrizes para integração tecnológica, uso ético da inteligência artificial e ampliação do acesso por meio de plataformas virtuais. O quadro a seguir sintetiza os principais dispositivos normativos,

organizando-os em ordem cronológica e destacando seus efeitos sobre a gestão e a prestação jurisdicional.

Quadro 2: Marcos normativos da transformação digital no Judiciário brasileiro

Norma	Ano	Conteúdo central	Impacto prático
Lei nº 11.419	2006	Informatização do processo judicial	Reconhecimento jurídico dos atos eletrônicos, viabilizando o processo eletrônico
Resolução CNJ nº 185	2013	Institui o PJe como sistema unificado	Padronização da tramitação digital em tribunais
Resolução CNJ nº 335	2020	Cria a Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br)	Integração tecnológica e compartilhamento de módulos entre tribunais
Resolução CNJ nº 345	2020	Cria o Juízo 100% Digital	Atos processuais totalmente virtuais, com consentimento das partes
Resolução CNJ nº 372	2021	Institui o Balcão Virtual	Atendimento remoto em tempo real a advogados e cidadãos
Resolução CNJ nº 420	2021	Conversão e digitalização do acervo processual físico remanescente	Estabelecimento de cronograma nacional para conclusão da digitalização, com prazos definidos conforme o percentual de acervo físico de cada tribunal.
Resolução CNJ nº 331	2020	Institui o DataJud	Base unificada de dados do Judiciário para políticas públicas e transparência
Resolução CNJ nº 332	2020	Uso de Inteligência Artificial	Princípios éticos: supervisão humana, transparência e não discriminação
Resolução CNJ nº 363	2021	Adequação à LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados	Comitês de proteção de dados e governança da privacidade

Fonte: elaboração própria a partir de CNJ (2020; 2021; 2023), Medeiros et al. (2019), Rampim e Igreja (2022), Baptista e Costa (2021), Mozetic (2024), Pol et al. (2025).

O marco inicial foi a Lei nº 11.419/2006, que dispõe sobre a informatização do processo judicial, conferindo validade jurídica aos atos processuais eletrônicos e abrindo caminho para a digitalização em escala nacional. Esse movimento foi consolidado pela Resolução CNJ nº 185/2013, que regulamenta a tramitação eletrônica de processos e institui o Processo Judicial Eletrônico (PJe) como sistema unificado no âmbito do Poder Judiciário. Medeiros et al. (2019) observam que a padronização representou avanço relevante, mas enfrentou resistências culturais e dificuldades técnicas, sobretudo em comarcas de menor infraestrutura. Rampim e Igreja (2022) reforçam esse ponto ao destacar que a implementação do PJe não foi uniforme entre os tribunais, revelando disparidades regionais e assimetrias institucionais que ainda hoje comprometem a universalização da digitalização.

A partir de 2020, o Conselho Nacional de Justiça promoveu uma nova fase de inovação normativa, voltada à integração tecnológica e à flexibilização procedimental. A Resolução nº 335/2020 criou a Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br), com o objetivo de integrar sistemas e ampliar a interoperabilidade entre tribunais. Na sequência, a Resolução

nº 345/2020 instituiu o Juízo 100% Digital, permitindo a prática de atos processuais exclusivamente por meios eletrônicos, mediante adesão das partes. Mozetic (2024) avalia que tais iniciativas ultrapassaram a dimensão tecnológica, pois exigiram mudanças nas rotinas administrativas e na forma de interação entre magistrados, servidores e usuários. Na mesma direção, Pol et al. (2025) argumentam que a digitalização não se limita à substituição do papel por meios eletrônicos, mas implica redesenho da gestão judicial e da experiência do usuário, demandando parâmetros mais consistentes de governança e de mensuração de resultados.

Esse processo normativo também abrangeu a governança de dados e a proteção da privacidade. A Resolução nº 331/2020 instituiu o *DataJud* como base nacional de dados do Poder Judiciário, voltada à integração e padronização de informações processuais. A Resolução nº 332/2020 estabeleceu princípios éticos para o uso da inteligência artificial, como supervisão humana, transparência e não discriminação. Já a Resolução nº 363/2021 dispôs sobre a adequação das atividades do Judiciário à Lei nº 13.709/2018, que regula o tratamento de dados pessoais, instituindo diretrizes de governança e proteção da privacidade. Para Baptista e Costa (2021), essas medidas consolidam uma agenda de governança na qual a legitimidade institucional depende da articulação entre inovação tecnológica, transparência e inclusão digital.

Os estudos existentes ajudam a interpretar os sentidos e limites desses marcos normativos. O quadro a seguir organiza essas contribuições, destacando como diferentes enfoques complementam a compreensão da transformação digital no Judiciário brasileiro.

Quadro 3: Contribuições sobre a transformação digital no Judiciário brasileiro

Autor(es)	Ênfase analítica	Principais achados
Medeiros et al. (2019)	Processo Judicial Eletrônico (PJe)	Padronização normativa, mas com barreiras técnicas e culturais na adoção em escala nacional
Rampim e Igreja (2022)	Desigualdade regional	Adoção desigual da digitalização, reforçando assimetrias entre grandes tribunais e comarcas periféricas
Mozetic (2024)	Cultura organizacional	Sustentabilidade da transformação depende de revisão das rotinas administrativas e novas formas de interação com usuários
Pol et al. (2025)	Governança e ética	Questionam a digitalização meramente procedimental e defendem foco na experiência do usuário e nos limites éticos da IA
Baptista e Costa (2021)	Inclusão e legitimidade	Relacionam inovação digital à governança inclusiva, enfatizando equidade e transparência como condições de legitimidade

Fonte: elaboração própria.

O quadro não apenas organiza contribuições, mas também mostra como diferentes análises se complementam. Medeiros et al. (2019) apontam que o PJe criou uma base normativa de padronização, mas sua adoção encontrou barreiras técnicas e culturais. Rampim e Igreja

(2022) ampliam esse entendimento ao observar que a digitalização avança de forma desigual, com tribunais de maior porte incorporando sistemas rapidamente, enquanto comarcas periféricas permanecem limitadas por falta de infraestrutura. Mozetic (2024) acrescenta que a permanência dessas mudanças depende da revisão das rotinas internas e da criação de novas formas de interação com os usuários.

A comparação entre os estudos indica um ponto comum. Todos reconhecem a importância da digitalização, mas deixam claro que sua efetividade só ocorre quando normas, condições institucionais e práticas culturais são trabalhadas em conjunto. Pol et al. (2025) e Baptista e Costa (2021) reforçam esse entendimento ao argumentar que não basta adotar sistemas eletrônicos: é preciso associar a tecnologia à participação social, à transparência e a critérios de equidade, caso contrário há perda de legitimidade.

Os trabalhos analisados deixam evidente que a transformação digital não deve ser confundida com simples modernização técnica. Ela depende de como diferentes dimensões jurídicas, institucionais, culturais e sociais, se articulam para sustentar serviços judiciais mais próximos e confiáveis.

Se as normas ofereceram um ponto de partida para a informatização e para novas formas de gestão, a prática mostrou obstáculos que não se resolvem apenas com previsão legal. Persistem dificuldades de implementação, problemas de funcionamento e barreiras que limitam o alcance das mudanças. É a partir dessa constatação que se encaminha a análise seguinte, dedicada a examinar os limites concretos da transformação digital e as tensões entre o que está previsto nas resoluções e o que se realiza no dia a dia das instituições.

2.4 Fragilidades operacionais no atendimento digital e seus impactos na efetividade

O CNJ (2023) reconhece que, mesmo diante de marcos normativos nacionais, “persistem diferenças acentuadas entre unidades da federação quanto à digitalização plena de processos, interoperabilidade entre sistemas e oferta de serviços virtuais para o público externo” (CNJ, 2023, p. 19). Essa disparidade aprofunda o risco de produção de “ilhas de excelência” digitais restritas a contextos urbanos mais desenvolvidos, enquanto populações vulneráveis permanecem à margem dos benefícios proporcionados pela transformação digital do Judiciário.

Diante desse quadro, Guimarães Júnior (2024), França (2021) e Hino e Cunha (2020) alertam que a efetividade das políticas digitais depende da articulação entre infraestrutura tecnológica, qualificação de pessoas e revisão contínua das rotinas institucionais. O exemplo do estado de Goiás explica que maturidade institucional e engajamento das equipes são

determinantes para a oferta de serviços digitais realmente inclusivos (Goiás, 2023). A adoção de indicadores de produtividade e satisfação contribui para mensurar os impactos das inovações, mas não supre a necessidade de avaliações qualitativas sobre acesso, equidade e resultados percebidos pelos usuários.

Nesse contexto, emerge um ponto crítico ainda pouco explorado na literatura nacional: a reconfiguração da discricionariedade dos servidores no ambiente digital. A padronização de fluxos e a automação de etapas processuais tendem a reduzir margens de decisão individual, limitando a possibilidade de adaptação do atendimento a situações específicas. Por outro lado, em contextos complexos, essa mesma padronização pode exigir intervenções discricionárias para contornar limitações do sistema, revelando uma tensão entre previsibilidade administrativa e necessidade de julgamento situacional.

Aprofundando, ganha destaque o debate sobre riscos éticos e desafios de transparência que acompanham a incorporação de inteligência artificial e automação de processos no Judiciário. O relatório do G20 (2024) e Mozetic (2024) destacam que a disseminação da IA exige monitoramento rígido quanto a vieses algorítmicos, mecanismos de prestação de contas e fortalecimento do controle social. O contexto brasileiro, entretanto, expõe uma fragilidade institucional adicional, a carência de órgãos governamentais inteiramente estruturados para regulamentar, fiscalizar e avaliar os impactos sociais dessas tecnologias emergentes (G20, 2024, p. 7–9).

Esse panorama de lacuna regulatória se embasa em experiências recentes, como a adoção de sistemas de triagem automatizada de processos. Conforme registrado em documento oficial, a automação nesses casos compreende atividades como adequação de fluxos e padronização de rotinas, mas a ausência de critérios transparentes levanta questionamentos sobre o risco de reprodução de desigualdades já existentes na sociedade. A literatura aponta que, sem uma política clara de supervisão, há risco de naturalização de vieses, especialmente em contextos marcados por desigualdade de acesso à tecnologia e por limitações de letramento digital entre usuários e servidores.

Além disso, a padronização tecnológica encontra limites evidentes quando aplicada a demandas juridicamente complexas, como as sucessórias, que envolvem múltiplos atores, conflitos familiares e variáveis emocionais. Nesses casos, sistemas estruturados para operar com base em fluxos previsíveis podem não capturar a singularidade das situações apresentadas, exigindo mediação humana para interpretação, orientação e encaminhamento adequado.

Baptista e Costa (2021) reforçam que o sucesso de iniciativas inovadoras no Judiciário brasileiro está atrelado não apenas ao desenvolvimento tecnológico, mas sobretudo ao

planejamento estratégico integrado à capacitação permanente das equipes envolvidas. Esse ponto é fundamental para evitar que projetos digitais resultem em exclusão ou decisões descoladas da realidade dos usuários, comprometendo o princípio da isonomia e da transparência. Dessa forma, torna-se indispensável a criação de instâncias de avaliação participativa e de mecanismos de governança adaptáveis, capazes de monitorar, corrigir e responder aos efeitos sociais das soluções baseadas em IA – Inteligência Artificial evitando que a busca por eficiência operacional comprometa valores democráticos e direitos fundamentais.

No caso brasileiro, iniciativas como o Processo Judicial Eletrônico PJe- demonstram tanto o potencial da digitalização quanto os limites impostos pela ausência de instrumentos efetivos de fiscalização e controle social.

A própria experiência do PJe revela que a digitalização, quando implementada sem amplo diálogo com os usuários finais e sem estratégias claras para mitigar assimetrias regionais, pode não apenas aprofundar barreiras históricas de acesso, mas também obscurecer os impactos sociais reais da tecnologia. Em Estados como Goiás, a digitalização dos trâmites processuais trouxe ganhos de eficiência, porém expôs disparidades em relação a recursos, treinamento de pessoal e desenho institucional, o que reforça a necessidade de políticas de governança mais adaptáveis e participativas (Antônio e Novais, 2024; Goiás, 2023).

Esse panorama encontra paralelo em experiências internacionais, em que a adoção de algoritmos para classificação de demandas no Reino Unido e o uso de *chatbots* judiciais na Estônia demonstram que a inovação tecnológica só se traduz em ganhos sociais efetivos quando acompanhada de avaliação contínua dos impactos e de adaptação dos modelos de governança (Pol et al., 2025).

Assim, a sustentabilidade da transformação digital no Judiciário depende não apenas de avanços técnicos, mas sobretudo da capacidade institucional de monitorar efeitos sociais, corrigir distorções e assegurar que a universalização do acesso à justiça digital não se restrinja a “ilhas de excelência”.

Essa ambiguidade é bem sintetizada por Rampim e Igreja (2022, p. 150), para quem:

Os efeitos são diversos: por um lado, rompem as barreiras físicas para se buscar a justiça, permitindo estender seu alcance; por outro lado, perde-se o contexto local e a diversidade social que compõem o perfil da população brasileira. O estudo do acesso à justiça se amplia necessariamente para a análise do universo digital e seu impacto na garantia dos direitos fundamentais das cidadãs e dos cidadãos, especialmente quando partimos de uma perspectiva do acesso à justiça, como a promoção de um espaço jurídico inclusivo e de negociação entre os vários atores presentes e não apenas um movimento de entrada nas instituições.

Ao aproximar fundamentos teóricos e situações concretas, percebe-se que a inovação digital no Judiciário não se dá por meio de rupturas abruptas, mas por transformações incrementais que exigem revisão contínua de práticas institucionais, fortalecimento de mecanismos de inclusão e centralidade do usuário (França, 2021). Essa dinâmica progressiva, segundo o autor, reflete as particularidades do sistema de justiça diante das demandas contemporâneas:

O sistema de Justiça normalmente é mais percebido por seu estoque de recursos morais e saberes jurídicos do que pela sua capacidade de resposta célere às demandas da sociedade. Organizações da Justiça têm características singulares e enfrentam, como quaisquer outras organizações, pressões por mudanças. [...] Apesar de serem raras as rupturas bruscas, existe um processo cotidiano e incremental de mudanças que afetam objetivos e metas em organizações da justiça. (França, 2021, p. 5).

Nessa perspectiva, o impacto das tecnologias emergentes, sobretudo da IA, está condicionado à existência de ambiente institucional, com capacidade de promover inclusão, monitoramento e qualificação contínua de gestores e equipes. Caldas, Diz e Silva (2019) defendem que a governança judiciária deve equilibrar eficiência, responsabilidade social e sustentabilidade, perseguindo não só ganhos econômicos, mas, sobretudo, legitimidade institucional e ampliação da equidade.

Compreender os limites e as potencialidades da inovação digital no Judiciário exige olhar atento para as estratégias de gestão, os mecanismos de engajamento dos usuários e as práticas de comunicação institucional. O modo como esses elementos se articulam influencia não só a eficiência das soluções tecnológicas, mas também a legitimidade e a sustentabilidade dos serviços judiciais digitais.

Nesse sentido, os desafios operacionais não se restringem a aspectos técnicos, mas envolvem também a capacidade dos sistemas e das equipes em responder adequadamente a situações que escapam aos fluxos padronizados, especialmente quando há necessidade de interpretação contextual, sensibilidade relacional e adaptação às demandas específicas dos usuários.

Os desafios operacionais enfrentados por operadores do direito no uso dos sistemas eletrônicos refletem as limitações estruturais apontados pelos autores citados acima. A Tabela 17 da pesquisa do CNJ (2023) reúne as principais dificuldades relatadas por advogados, defensores e membros do Ministério Público, confirmando que a instabilidade dos sistemas, a dificuldade para envio de arquivos e a falta de capacitação técnica estão entre os principais entraves à utilização plena das ferramentas digitais.

Figura 1: Principais dificuldades encontradas nos sistemas de processos eletrônicos relatadas por operadores(as) do direito

Quais são as principais dificuldades encontradas nos sistemas de processos eletrônicos?	Advogados(as) (%)				Defensores(as) (%)				Membros(as) do Ministério Público (%)			
	PJe	SAJ	e-Proc	Projudi	PJe	SAJ	e-Proc	Projudi	PJe	SAJ	e-Proc	Projudi
Falhas Operacionais	79,0	60,9	48,4	74,0	90,3	75,0	74,3	91,7	0	0	0	0
Dificuldade para envio de arquivos	35,7	22,6	18,4	25,9	49,5	18,3	31,4	33,3	0	0	0	0
Instabilidade do sistema	63,0	42,9	32,6	57,4	85,0	70,0	62,9	91,7	0	0	0	0
Problemas com certificados digitais	21,9	14,1	13,1	18,9	12,9	1,7	8,6	8,3	0	0	0	0
Problemas de tráfego de rede e internet	12,9	12,3	10,0	12,6	28,0	20,0	8,6	25,0	0	0	0	0
Recursos Humanos	41,6	33,6	37,0	38,3	25,8	13,3	28,6	33,3	14,8	7,1	20,0	13,0
Ausência de pessoal responsável para realizar apoio técnico	28,9	22,2	22,4	25,7	16,1	11,7	11,4	25,0	10,7	7,1	16,0	8,7
Falta de capacitação do Poder Judiciário	23,0	17,7	22,7	20,9	14,0	3,3	20,0	8,3	5,7	7,1	16,0	8,7
Usabilidade	44,3	42,4	42,7	42,5	51,6	46,7	42,9	66,7	68,9	50,0	32,0	56,5
Ausência de comunicação entre outros sistemas e/ou cadastros	23,5	24,6	24,2	26,7	34,4	31,7	28,6	41,7	45,1	28,6	24,0	34,8
Dificuldade com formatação e edição de textos	10,4	5,3	5,5	5,8	11,8	10,0	2,9	16,7	22,1	28,6	16,0	26,1
Dificuldade de uso e navegação relacionada a layout, informações e afins	14,1	12,5	11,9	10,2	8,6	6,7	8,6	25,0	23,0	14,3	4,0	4,4
Falta de automação em alguns procedimentos	15,9	15,2	16,1	15,2	20,4	18,3	17,1	25,0	16,4	28,6	4,0	26,1
Não há fatores que dificultam a utilização do(s) sistema(s)	5,9	16,7	21,1	9,1	6,5	16,7	2,9	0	2,5	0	52	17,4
Não sei responder/ Não utilizo	0,4	0,84	0,54	0,18	0	0	0	0	0	0	0	0
Total (n)	4.474	1.436	1.113	1.123	93	60	35	12	122	14	25	23

Fonte: Conselho Nacional de Justiça.

Fonte: CNJ, 2023, Tabela 17, p. 128

A leitura da Figura 1 reforça o diálogo entre teoria e prática: mais de 45% dos defensores públicos e membros do Ministério Público apontam a instabilidade dos sistemas como principal entrave, enquanto a lentidão das plataformas digitais, especialmente no envio e processamento de arquivos, é recorrente entre advogados, repercutindo diretamente na experiência do usuário e na confiança nos serviços eletrônicos. Os estudos que discutem inovação, cultura institucional e desafios organizacionais convergem ao indicar que o avanço tecnológico, sem suporte humano e revisão contínua de processos, não basta para garantir a efetividade do acesso à justiça.

Os números revelam que a ausência de comunicação entre sistemas e cadastros também é uma dificuldade recorrente. Entre os advogados, 26,7% apontaram esse problema, proporção que chega a 41,7% no caso dos defensores públicos e a 45,1% entre membros do Ministério Público. Essa fragmentação tecnológica compromete a interoperabilidade, apontada pelo próprio CNJ como condição fundamental para a eficiência e a integração dos serviços judiciais (CNJ, 2021). Nesse ponto, Oliveira (2017) dialoga com o diagnóstico institucional, ao destacar que a modernização do Judiciário exige superar a lógica de sistemas isolados, pois a

fragmentação digital tende a reproduzir a fragmentação organizacional já existente no âmbito da justiça brasileira.

Outro aspecto importante é a carência de suporte humano. A pesquisa mostra que 25,7% dos advogados e 25% dos defensores públicos identificaram ausência de pessoal de apoio técnico como obstáculo direto à utilização dos sistemas eletrônicos. Essa constatação está em consonância com Sadek (2008), que já destacava a insuficiência de recursos humanos como um dos gargalos históricos do Judiciário, e é reiterada pelo próprio CNJ (2021), ao apontar a capacitação de servidores como dimensão para a efetividade da justiça digital. Ao se transpor esse déficit para o ambiente digital, observa-se que a promessa de maior eficiência esbarra em limitações práticas, reforçando a necessidade de políticas de formação contínua e de equipes de suporte efetivamente estruturadas.

Por fim, é relevante destacar que, embora parte dos usuários não perceba obstáculos significativos 16,7% dos defensores e 21,1% dos advogados declararam não enfrentar fatores que dificultem a utilização dos sistemas, esse dado não elimina a gravidade das barreiras relatadas pela maioria. Ao contrário, sugere que existem ilhas de competência digital que contrastam com realidades de maior exclusão, reforçando desigualdades já apontadas por estudos sobre acesso à justiça no Brasil (França; Duenhas; Gonçalves, 2014). Essa heterogeneidade confirma que a inovação tecnológica, quando não acompanhada de políticas inclusivas, pode aprofundar as diferenças de acesso entre grupos sociais e regiões, minando a promessa de universalização da justiça digital.

Esse conjunto de dificuldades e desigualdades mostra que a digitalização do Judiciário brasileiro ainda é um processo em andamento e permeado por contradições. Embora a adoção de tecnologias digitais tenha ampliado a rapidez dos fluxos e a possibilidade de acesso remoto, ela também evidencia disparidades de infraestrutura e de capacitação que limitam a efetividade do serviço.

É sobre esse cenário, marcado ao mesmo tempo por avanços e por limites, que se apoia a análise das especificidades do atendimento virtual na Unidade de Processamento Judicial (UPJ) das Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia. A leitura dos dados nacionais ajuda a situar a experiência local: em que medida os entraves apontados na pesquisa do CNJ aparecem, se transformam ou se atenuam quando se observa, de perto, uma unidade que concentra inventários, partilhas e conflitos familiares em ambiente predominantemente digital.

Esse conjunto de dificuldades demonstra que a digitalização do Judiciário não pode ser avaliada apenas pela adoção de sistemas eletrônicos ou pela ampliação dos canais remotos. A efetividade do serviço também depende da forma como os usuários percebem a clareza das

informações, a previsibilidade dos procedimentos, a estabilidade dos canais e a capacidade institucional de oferecer encaminhamentos adequados. Por essa razão, o tópico seguinte recupera a evolução conceitual da qualidade e da satisfação em serviços, estabelecendo as categorias necessárias para interpretar a experiência dos usuários no ambiente judicial digital.

2.5 Qualidade e satisfação em serviços de atendimento

O debate sobre qualidade em serviços parte da relação tensa e complementar entre desempenho e expectativa. Kotler (2000) define a satisfação como o resultado da comparação que o usuário faz entre aquilo que esperava receber e aquilo que percebe ter recebido. Juran (1992) aproxima essa discussão da gestão ao afirmar que só há satisfação quando as características do serviço são coerentes com as necessidades do cliente, o que pressupõe conhecer essas necessidades e traduzi-las em atributos concretos de qualidade. Oliver (1993) distingue as duas noções no tempo, ao sustentar que a satisfação está associada a episódios específicos de uso, enquanto a qualidade tende a compor um julgamento mais duradouro sobre o serviço. Nessa mesma direção, Martinez e Paraguay (2003, p. 65), ao analisarem a satisfação no trabalho, observam que satisfação e insatisfação não constituem fenômenos distintos, mas situações opostas de um mesmo processo avaliativo, manifestado em alegria ou sofrimento. Embora situadas no campo do trabalho, essas formulações ajudam a compreender que a satisfação em serviços também exprime um juízo emocionalmente carregado, ancorado em expectativas e valores prévios.

Lovelock e Wright (2001) e, mais adiante, Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), enfatizam que a avaliação da qualidade em serviços é atravessada por características próprias desse tipo de atividade, como intangibilidade, variabilidade e forte dependência da interação humana. Dois usuários podem receber o mesmo serviço, em termos de procedimento, e avaliá-lo de maneiras distintas, a depender da clareza das informações, do modo de acolhimento e do contexto em que o atendimento ocorre. Las Casas (2010) retoma esse ponto ao defender que a gestão da qualidade em serviços não se reduz ao desenho de fluxos internos, pois envolve padrões de atendimento, formação de equipes, cultura organizacional voltada ao usuário e mecanismos de acompanhamento sistemático das percepções dos clientes. É nesse plano que ganha força a noção de qualidade relacional, entendida como a dimensão da qualidade que emerge da interação entre usuário e organização, especialmente no modo como o serviço reconhece necessidades, responde a expectativas e constrói confiança ao longo do contato institucional.

Essas contribuições constituem a base histórica da discussão sobre qualidade em serviços. Embora tenham sido formuladas antes da consolidação dos canais digitais, permanecem relevantes porque demonstram que a avaliação do usuário não depende apenas do resultado final, mas também da forma como o serviço é prestado e percebido ao longo da interação.

A partir dessa base conceitual, a literatura atual tem descrito que a complexidade da avaliação de serviços decorre justamente do modo como a experiência de consumo se confunde com o próprio processo de prestação. Nesse movimento, autores contemporâneos retomam a distinção entre produtos e serviços para evidenciar por que a mensuração da qualidade em serviços exige outras categorias analíticas.

Avaliar um serviço é mais desafiador do que avaliar um produto, pois um produto é tangível, seus defeitos são facilmente identificáveis, seu desempenho é verificável e sua durabilidade é comparável. Em contraste, um serviço é comprado antes de ser produzido e consumido simultaneamente, o que implica a possibilidade de desvios durante a experiência, evidenciando sua natureza inseparável. Os serviços são intangíveis e heterogêneos, sendo avaliados com base no desempenho e na experiência de seus usuários, com interpretações e avaliações que podem variar conforme o provedor de serviços e o próprio usuário. (Souza, 2024, p.10)

A formulação de Souza (2024) dialoga com Kotler (2000), Juran (1992) e Oliver (1993) ao reforçar que, em serviços, não basta descrever procedimentos ou especificações técnicas, a qualidade só se torna inteligível quando se observa como o usuário vivencia o atendimento, interpreta o que lhe foi entregue e compara essa experiência com o que esperava receber. É nesse ponto que os modelos de mensuração da qualidade em serviços ganham relevância, ao oferecer instrumentos para captar essa percepção situada do usuário.

Nessa direção, Grönroos (2003) propõe distinguir a qualidade técnica da qualidade funcional. A primeira diz respeito ao que é entregue ao usuário, isto é, ao resultado objetivo do serviço, à correção do procedimento, à agilidade da resposta e à resolução da demanda. A segunda refere-se ao modo como o serviço é prestado, abrangendo elementos como clareza, postura, acolhimento, disponibilidade e qualidade da interação. Em serviços digitais, essa distinção torna-se especialmente relevante, porque um fluxo pode ser tecnicamente eficiente sem, contudo, produzir uma experiência satisfatória ou adequada do ponto de vista do usuário. A literatura contemporânea amplia essa formulação ao incorporar dimensões relacionadas à facilidade de interação, à confiabilidade, à segurança e à capacidade de resposta dos canais digitais.

Estudos recentes sobre qualidade em serviços públicos digitais ampliam essa discussão ao demonstrar que a avaliação do usuário não depende apenas do funcionamento técnico do

canal. Pham et al. (2023), ao analisarem serviços governamentais digitais, identificam cinco dimensões relevantes: facilidade de interação, efetividade da entrega, cuidado com o cidadão, segurança e privacidade e confiabilidade. Os autores verificaram que a efetividade da entrega e a confiabilidade se associam positivamente ao valor percebido pelo usuário, que, por sua vez, se relaciona à satisfação. Em perspectiva convergente, Taufiqurokhman et al. (2024) demonstram que a qualidade dos serviços eletrônicos influencia a confiança pública e a satisfação dos usuários. Esses achados permitem compreender que, em ambientes digitais, a resposta institucional precisa ser não apenas acessível, mas também confiável, útil e capaz de produzir encaminhamento efetivo.

Observa-se, portanto, uma ampliação progressiva do conceito de qualidade: inicialmente associado à correspondência entre expectativa e desempenho, ele passa a abranger a forma de prestação do serviço e, no ambiente digital, incorpora também a confiabilidade do canal, a capacidade institucional de produzir encaminhamento efetivo, a segurança e a utilidade da resposta.

Essa evolução se aproxima das abordagens da *Public Service Logic*, que compreendem o serviço público como resultado da interação entre instituição e usuário. Nessa perspectiva, o valor não decorre apenas da disponibilização formal de um canal, mas do uso que o usuário consegue fazer da informação recebida e da capacidade do serviço de responder à necessidade apresentada (Osborne, 2018).

A discussão sobre a prestação de serviços públicos tem se deslocado do funcionamento interno das organizações para a forma como o serviço é percebido por quem o utiliza. No contexto da transformação digital, essa mudança se torna mais evidente. A OCDE destaca que não basta disponibilizar canais eletrônicos: a qualidade depende da capacidade de responder às necessidades concretas do usuário, com informação compreensível e algum grau de previsibilidade sobre o que ocorre após o contato (OECD, 2020). Essa orientação foi reforçada pela Recomendação do Conselho da OCDE sobre Serviços Administrativos Públicos Centrados nas Pessoas, adotada em 2024. O documento estabelece que os serviços devem ser planejados e prestados considerando prioritariamente as necessidades dos usuários e devem ser confiáveis, acessíveis e articulados entre diferentes canais e setores (OECD, 2024). Aplicada ao contexto desta pesquisa, essa perspectiva desloca a análise da mera disponibilidade do canal para a experiência concreta do usuário profissional.

No Brasil, esse processo se materializa nas iniciativas conduzidas pelo Conselho Nacional de Justiça. Programas como o Justiça 4.0 e o Juízo 100% Digital ampliaram o acesso

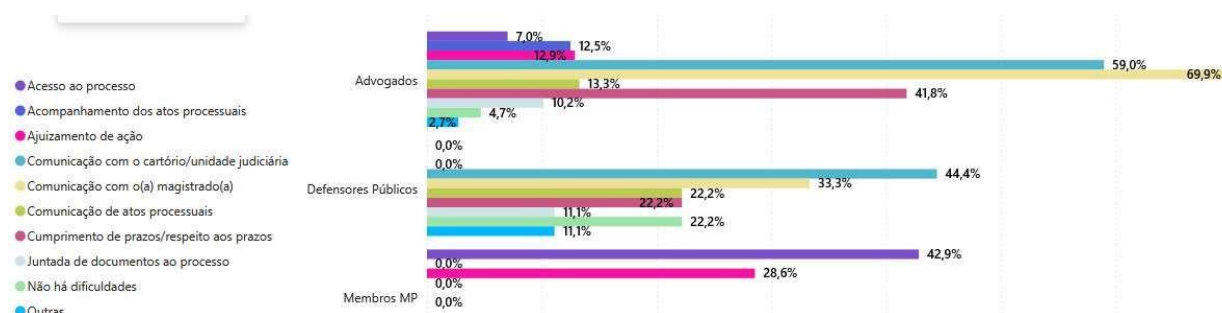
e consolidaram o uso de canais remotos, mas também expuseram limites no atendimento, especialmente quanto à clareza das informações e à utilidade das respostas (CNJ, 2021).

Esse ponto já está previsto na Lei nº 13.460/2017, que assegura ao usuário o direito a informações claras e a respostas conclusivas. A partir desse marco, a qualidade do serviço passa a ser avaliada também pela capacidade de orientar o usuário.

Mesmo em ambientes digitalmente estruturados, persistem problemas recorrentes: respostas padronizadas, falta de clareza e ausência de previsibilidade. Esses elementos ajudam a explicar por que a satisfação não cresce na mesma proporção que a expansão dos canais.

Ao observar essa discussão no âmbito do Poder Judiciário brasileiro, percebe-se que essas dificuldades não permanecem apenas no plano teórico. A *Pesquisa sobre Percepção e Avaliação do Poder Judiciário Brasileiro*, desenvolvida pelo Conselho Nacional de Justiça em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, oferece evidências relevantes sobre como os próprios operadores do direito percebem a prestação dos serviços judiciais em ambiente digital. Os resultados mostram que, entre advogados, as principais dificuldades não se concentram, necessariamente, no acesso formal aos sistemas, mas, sobretudo, na comunicação estabelecida com as unidades judiciárias, na interação com magistrados(as) e na previsibilidade do andamento das demandas processuais (CNJ, 2023). A

Figura 2: Principais dificuldades na propositura e tramitação dos processos judiciais



Fonte: Conselho Nacional de Justiça (2023).

Os dados revelam que 59,0% dos advogados apontaram dificuldades relacionadas à comunicação com cartórios ou Unidades de Processamento Judicial (UPJ), 69,9% mencionaram entraves na comunicação com magistrados e 41,8% destacaram dificuldades associadas ao cumprimento de prazos ou à previsibilidade procedimental. Os resultados evidenciam que a comunicação institucional constitui um dos principais pontos de fricção na relação entre advocacia e Poder Judiciário. Embora a maior dificuldade percebida esteja

relacionada ao acesso comunicacional com magistrados, a comunicação com cartórios e UPJs aparece em segundo lugar entre os fatores mais mencionados, indicando que os canais de atendimento ao público exercem papel central na percepção de qualidade, previsibilidade e resolutividade do serviço judicial prestado aos profissionais da advocacia.

Mais do que indicadores operacionais, esses percentuais ajudam a compreender que, no caso concreto do usuário profissional do sistema de justiça, a percepção de satisfação também se constrói a partir da clareza das informações recebidas, da possibilidade de antecipar etapas futuras e da confiança gerada durante a interação institucional. Esses elementos dialogam diretamente com a presente investigação, uma vez que a experiência dos advogados com os canais virtuais da UPJ de Sucessões também se desenvolve em torno dessas mesmas dimensões.

O referencial teórico também demonstra que a satisfação deixou de ser tratada como efeito secundário da prestação do serviço e passou a integrar os processos de avaliação e aperfeiçoamento organizacional. Gerson (1993), Fecikova (2004) e Munusamy e Chelliah (2011) contribuíram para consolidar a satisfação como indicador estratégico. No setor público, contudo, essa análise exige adaptações: não se orienta pela retenção de clientes, mas pela capacidade institucional de assegurar atendimento adequado, transparência, responsividade e confiança na prestação do serviço.

No caso brasileiro, Medeiros (2007) mostra como pesquisas de satisfação passaram a ser utilizadas para mapear problemas, identificar gargalos e orientar mudanças em serviços públicos. Em estudo sobre atendimento no Distrito Federal, o autor descreve a aplicação de instrumentos sistemáticos de escuta do usuário como estratégia para identificar falhas de processo, medir a percepção de qualidade e subsidiar decisões gerenciais.

Em linha semelhante, Prado (2006), ao analisar experiências de atendimento no setor público, registra iniciativas de padronização de procedimentos, definição de critérios de qualidade, redução de burocracia e introdução de metas de agilidade, sempre com foco na experiência concreta do cidadão no balcão de atendimento. Essas iniciativas indicam um movimento de transição: o serviço deixa de ser visto apenas como “oferta disponível” e passa a ser problematizado em termos de desempenho, acesso e percepção do usuário.

Fadel e Regis Filho (2008) chamam atenção para o fato de que essa transição está longe de concluída. Para os autores,

A prestação de serviços realizada pelo poder público ainda mantém em foco a própria existência do serviço, deixando sua qualidade relegada a um segundo plano. As organizações do setor público são as maiores prestadoras de bens e serviços à comunidade, que está dependente da qualidade, agilidade e localização desses

serviços, tendo como principal característica uma relação de responsabilidade direta com a sociedade, necessitando continuamente redefinir sua missão (p. 9).

A leitura sugere que a simples disponibilidade formal do serviço não garante aderência às expectativas sociais, nem responde às exigências de legitimidade democrática.

Nesse cenário, o desafio de passar da mera oferta de serviços para uma lógica de gestão orientada por desempenho e por percepção do usuário passou a ser enfrentado também no plano das políticas nacionais de gestão. Essas experiências foram gradualmente inseridas por políticas nacionais de gestão. Programas como o Gespública e a institucionalização das cartas de serviços ao usuário consolidam a ideia de que órgãos públicos devem explicitar padrões de atendimento, compromissos de prazo e canais de escuta, criando condições para avaliar de forma sistemática se o que foi prometido se converte em prática (Brasil, 2016).

Medeiros (2007) argumenta que, quando pesquisas de satisfação são aplicadas com metodologia consistente, as percepções individuais deixam de ser relatos dispersos e passam a compor um insumo gerencial relevante para revisão de processos.

Esse movimento ganha densidade normativa com a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, que estabelece parâmetros para a avaliação continuada dos serviços públicos. A norma determina que os órgãos e entidades acompanhem a satisfação do usuário, a qualidade do atendimento, o cumprimento de compromissos e prazos, as manifestações recebidas e as medidas adotadas para o aperfeiçoamento da prestação do serviço (Brasil, 2017). Ao transformar a satisfação em parâmetro de acompanhamento institucional, a lei aproxima avaliação, transparência e revisão dos processos de atendimento.

Art. 24. Regulamento específico de cada Poder e esfera de Governo disporá sobre a avaliação da efetividade e dos níveis de satisfação dos usuários (BRASIL, 2017).

Ao exigir pesquisas periódicas, impor critérios de significância estatística e determinar a publicação integral dos resultados, a Lei nº 13.460/2017 que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública, transforma a satisfação do usuário em obrigação jurídica e em fonte estruturante de informação para a gestão. O que antes aparecia como boa prática administrativa, nos estudos de Medeiros (2007) e Prado (2006), passa a integrar o conjunto de deveres do Estado, articulando qualidade, transparência e participação social.

Ainda assim, trabalhos empíricos indicam que há distância entre o desenho normativo e o cotidiano dos serviços. Medeiros (2007) registra reclamações recorrentes sobre filas prolongadas, demora na prestação, carência de acolhimento adequado e precariedade de instalações, elementos que interferem diretamente na percepção de qualidade.

Ao observar a transformação digital da Justiça brasileira, Rampim e Igreja (2022) mostram que a introdução de tecnologias ampliou o acesso remoto, mas não eliminou desigualdades de infraestrutura e de letramento digital, o que condiciona a forma como diferentes grupos sociais avaliam os serviços eletrônicos. Em serviços públicos digitais, a distância entre funcionamento técnico e percepção de qualidade também se manifesta na relação entre utilidade, confiabilidade e satisfação. Pham et al. (2023) demonstram que a qualidade percebida não se limita à facilidade de interação, pois envolve a capacidade concreta de entregar o serviço e transmitir confiança ao usuário. Taufiqurokhman et al. (2024) reforçam essa compreensão ao relacionar a qualidade dos serviços eletrônicos à confiança pública e à satisfação. Assim, mesmo em ambientes digitalmente estruturados, a avaliação do serviço permanece vinculada à forma como o usuário percebe a utilidade da resposta, a segurança do canal e a adequação da interação institucional.

No contexto desta pesquisa, essa distinção é decisiva. Em uma UPJ de Sucessões, a qualidade técnica do atendimento virtual pode ser observada em elementos como tempo de resposta, regularidade do canal, previsibilidade do fluxo e capacidade de encaminhamento da demanda. Já a qualidade funcional envolve a forma como o advogado percebe o atendimento recebido, incluindo clareza da orientação, postura dos servidores, possibilidade de escuta, sensibilidade diante de casos delicados e sensação de que o serviço compreendeu a especificidade da situação apresentada. A qualidade relacional, por sua vez, permite articular essas dimensões ao evidenciar que a experiência do usuário é produzida não apenas pelo sistema em si, mas pela interação entre fluxos digitais, mediação institucional e expectativas profissionais.

Essa leitura se torna ainda mais relevante em serviços públicos digitais que operam em contextos marcados por conflito, urgência e carga emocional. No caso brasileiro, a própria OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) assinala que a responsividade dos serviços administrativos e o uso sistemático de feedback loops constituem fatores relevantes para ampliar a confiança nas instituições públicas, inclusive no Brasil (OECD, 2023). Assim, a satisfação do usuário, longe de representar apenas um dado subjetivo ou acessório, passa a integrar uma dimensão estratégica da legitimidade institucional.

Essas contribuições mostram que qualidade e satisfação não são elementos acessórios na prestação de serviços. A pesquisa nacional conduzida pelo Conselho Nacional de Justiça também permite observar de que forma os operadores do direito têm preferido se comunicar com o Poder Judiciário. Entre os(as) advogados(as) participantes, aplicativos de mensagens instantâneas, como *WhatsApp* e *Telegram*, aparecem entre os meios de comunicação mais

utilizados, mencionados por 55,6% dos respondentes, percentual superior ao e-mail institucional e muito próximo ao atendimento presencial (CNJ, 2023). O dado chama atenção porque demonstra que a transformação digital da justiça não alterou apenas fluxos internos de trabalho, mas também modificou, de forma concreta, a rotina comunicacional da advocacia.

Tabela 1: Formas preferenciais de comunicação processual entre operadores do direito e o Poder Judiciário

Quais seriam as formas de comunicação processual existentes preferenciais com o Poder Judiciário?	Advogados(as)		Defensores(as)		Ministério Público	
	n	%	n	%	n	%
Chamadas de vídeo/videoconferências	5.023	58,7	135	46,4	146	67,0
Aplicativos de mensagens como <i>WhatsApp</i> , <i>Telegram</i>	4.762	55,6	174	59,8	142	65,1
Atendimento presencial	4.706	55,0	141	48,5	70	32,1
E-mail	3.474	40,6	113	38,8	67	30,7
Intercomunicação entre os sistemas eletrônicos para atos judiciais	1.977	23,1	122	41,9	91	41,7
Chamadas por telefone	2.023	23,6	59	20,3	39	17,9
Chat na página do tribunal	1.530	17,9	24	8,3	17	7,8
Sistema de envio de mensagens disponível na página do tribunal	1.151	13,4	19	6,5	12	5,5
Comunicação por meio de plataformas de editais e diários de justiça	860	10,0	7	2,4	0	0,0
Outros	57	0,7	1	0,3	5	2,3
Total	8.562	-	291	-	218	-

Fonte: Conselho Nacional de Justiça (2023).

Esse movimento ajuda a compreender por que estruturas de atendimento centralizado, integradas a aplicativos de mensagens e protocolos eletrônicos, passaram a ocupar posição estratégica no cotidiano *forense*. No contexto desta pesquisa, essa constatação se mostra particularmente relevante, uma vez que o uso do *WhatsApp* integrado à Central de Atendimento do Primeiro Grau aparece, posteriormente, como prática recorrente entre os advogados entrevistados.

No setor público, essas dimensões passam a orientar a própria forma de atuação do Estado. No contexto brasileiro, as pesquisas de satisfação, as cartas de serviços e o marco da Lei nº 13.460/2017 sinalizam um esforço de institucionalizar a escuta do usuário e de vincular a melhoria dos serviços a evidências produzidas por esses instrumentos.

A evolução conceitual apresentada demonstra que a qualidade em serviços não pode ser reduzida à disponibilidade formal de um canal nem à rapidez de uma resposta. Em serviços

públicos digitais, a experiência do usuário resulta da articulação entre funcionamento técnico, clareza das informações, confiabilidade, previsibilidade e capacidade institucional de encaminhar adequadamente a demanda. A partir dessas categorias, o tópico seguinte examina as especificidades do atendimento virtual na UPJ das Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia.

2.6 O atendimento virtual na UPJ das Varas de Sucessões

A matéria sucessória possui características processuais e socioculturais que a distinguem de outras especialidades do Judiciário, e tais particularidades repercutem diretamente na organização e na efetividade do atendimento virtual. Processos como inventários, arrolamentos, alvarás e sobrepartilhas envolvem questões patrimoniais que frequentemente estão associadas a situações de perda e luto, impondo ao Judiciário e aos operadores do direito um equilíbrio entre eficiência processual e sensibilidade na condução dos atos.

Sousa (2018) identificou que, com a implementação do PJe (Processo Judicial Eletrônico) nas varas cíveis e de família, houve uma transformação nos fluxos de trabalho e na necessidade de competências técnicas, especialmente no tratamento de feitos complexos e com múltiplos interessados. No caso do Direito Sucessório, essa complexidade é ampliada pela multiplicidade de herdeiros, diversidade de documentos e, em alguns casos, pela existência de bens em diferentes jurisdições.

Nesse aspecto reforça a necessidade de compreender que, na Unidade de Processamento Judicial (UPJ) das Varas de Sucessões o tempo processual não está apenas vinculado a prazos judiciais, mas também ao tempo emocional dos envolvidos. Como observado em todos os estudos apresentados aqui destaca-se que, em processos que lidam diretamente com perdas familiares, o impacto psicológico pode influenciar a qualidade das informações prestadas, o cumprimento de exigências processuais e até a postura adotada nas audiências e atendimentos virtuais. Assim, o Judiciário deve estruturar o serviço digital de forma a equilibrar celeridade e acolhimento, sem comprometer a segurança jurídica.

Susskind (2019), ao analisar a expansão dos chamados tribunais digitais - *online courts*, sustenta que a simples migração de atos processuais para o meio digital não garante acesso efetivo à justiça, sobretudo em matérias de família, nas quais a dimensão emocional é inseparável da resolução jurídica. Para o autor, esses processos exigem protocolos específicos que assegurem clareza comunicacional, reduzam a distância simbólica entre magistrados e

partes e preservem o caráter humano da experiência. Embora trate do contexto britânico, sua reflexão auxilia a compreender os desafios enfrentados pelas varas de sucessões no Brasil, em que o atendimento virtual precisa conciliar celeridade processual com sensibilidade diante de disputas que envolvem luto, herdeiros múltiplos e bens patrimoniais.

Essa especialização se reflete também no perfil do público atendido. Embora os advogados cíveis sejam os principais responsáveis pelas demandas sucessórias, o ingresso eventual de profissionais oriundos de áreas como o direito penal ou trabalhista introduz abordagens distintas quanto ao ritmo, à linguagem processual e às estratégias de comunicação com a unidade judicial. O relatório do Conselho Nacional de Justiça (2023) sobre percepção e avaliação do Poder Judiciário evidencia que a familiaridade com ferramentas digitais não é homogênea entre os advogados, e que essa desigualdade influencia a avaliação que fazem do atendimento virtual. Essa variação de competências tecnológicas é um elemento relevante para unidade, onde a tramitação eficiente depende tanto da capacidade técnica dos usuários quanto da clareza dos canais de comunicação disponibilizados.

Diante dessa diversidade, a equipe precisa adotar estratégias de atendimento segmentadas, considerando que o advogado que atua predominantemente na esfera criminal, por exemplo, pode não estar habituado às especificidades da prática cível sucessória e às particularidades do PJe (Processo Judicial Eletrônico) nessa matéria. Essa realidade justifica treinamentos direcionados, guias de orientação e canais de suporte que permitam nivelar o conhecimento técnico, garantindo que todos os usuários consigam utilizar plenamente as ferramentas digitais oferecidas.

A Resolução CNJ nº 372/2021 ao instituir o Balcão Virtual como mecanismo de atendimento remoto síncrono, direcionado a reduzir barreiras de comunicação entre os usuários e as unidades judiciais não se limita a disponibilizar um canal digital, mas busca assegurar que diferentes perfis de usuários advogados com maior familiaridade tecnológica, profissionais de outras áreas do direito e herdeiros com baixa experiência digital encontrem suporte adequado às suas necessidades. O dispositivo normativo, ao prever essa forma de atendimento, incorpora a preocupação com a equidade no acesso, transformando a tecnologia em ferramenta de inclusão e não em fator de exclusão, especialmente em matérias como as sucessórias, onde a heterogeneidade sociocultural dos envolvidos é significativa.

A transformação digital também alcança o próprio objeto das demandas sucessórias, como ocorre nas discussões relacionadas à herança digital. A incorporação de ativos intangíveis, a exemplo de perfis em redes sociais, criptomoedas e arquivos digitais, amplia a complexidade documental e pode exigir conhecimentos técnicos específicos (IBDFAM, 2025; Monte, 2025;

Marineli, 2024). Embora essa discussão não constitua o objeto central da pesquisa, ela reforça a necessidade de capacitação contínua das equipes e de canais de atendimento capazes de oferecer orientações claras diante de demandas progressivamente mais complexas.

Advogados que usam o Atendimento Virtual da UPJ das Varas de Sucessões de Goiânia lidam com diferenças de letramento e condições de acesso. Santos e Marin (2024) lembram que a promessa de ampliar o acesso só se cumpre quando a implementação respeita essa diversidade. Aqui, isso se traduz em medir como a competência digital do advogado afeta quatro pontos do atendimento: utilidade, facilidade de uso, clareza das orientações e tempo de resposta. A inclusão digital compõe o núcleo explicativo do modelo, organizando de utilidade, facilidade de uso, clareza das orientações e tempo de resposta, além de sustentar a identificação de falhas operacionais e de propostas de melhoria.

Na UPJ das Varas de Sucessões, isso significa projetar interfaces e rotinas que sejam compreensíveis para usuários que variam desde advogados experientes em trâmites digitais até herdeiros que não possuem familiaridade com plataformas eletrônicas. Esse cuidado é essencial para evitar que a tecnologia se transforme em uma barreira adicional, substituindo as antigas dificuldades de deslocamento físico por novos obstáculos de ordem técnica.

A Resolução CNJ nº 508/2023 prevê a criação de espaços físicos para suporte presencial, aliados a recursos de tutoria remota, direcionados a cidadãos em situação de vulnerabilidade digital. Essa iniciativa evidencia que a inclusão digital não pode ser compreendida apenas como oferta de infraestrutura tecnológica, mas como política pública articulada, que integra capacitação, mediação social e atendimento diferenciado. No âmbito das sucessões, essa medida ganha relevância porque parte dos usuários são herdeiros que não detêm letramento digital suficiente para interagir com sistemas eletrônicos complexos, demandando canais de apoio que assegurem não apenas o acesso formal, mas também a efetiva compreensão dos atos processuais.

Adicionalmente, é preciso reconhecer que a inclusão digital vai além do simples acesso à internet. Trata-se também de garantir condições mínimas de letramento digital, especialmente para usuários que não têm contato frequente com sistemas online. A ausência de letramento digital demonstra a necessidade de políticas de capacitação e tutoria remota, capazes de reduzir desigualdades e evitar que determinados grupos fiquem à margem dos benefícios trazidos pela digitalização.

Restringir a uma UPJ de Sucessões não é apenas um recorte operacional, mas condição necessária para captar nuances que se perderiam em um panorama mais amplo do atendimento virtual. Ao observar a interação entre advogados e servidores, torna-se possível aferir se o

serviço atende às necessidades específicas da advocacia, identificar fatores que influenciam o uso e a satisfação, mapear lacunas operacionais ou culturais e propor recomendações de melhoria para a experiência e para a gestão.

Essa delimitação também permite registrar boas práticas com potencial de replicação, desde que devidamente ajustadas às especificidades de outros ramos do Judiciário, considerando diferenças de demanda e de perfil do público atendido.

Autores como Susskind (2019), Pereira (2014) e Spina e Roque (2023), bem como documentos oficiais do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2021), apontam que a transformação digital no Judiciário deve ser compreendida como um processo político-institucional, sustentado por arranjos de governança, capacidades organizacionais e condições de acesso dos profissionais que utilizam os sistemas.

As especificidades da matéria sucessória demonstram que o atendimento virtual não pode ser estruturado apenas a partir de fluxos padronizados. A multiplicidade de documentos, a diversidade dos perfis profissionais e a necessidade de orientação em demandas complexas exigem articulação entre eficiência operacional, clareza comunicacional e capacidade de adaptação. Com base nessas características, o tópico seguinte relaciona os conceitos de qualidade técnica, qualidade funcional e qualidade relacional ao atendimento virtual prestado pela UPJ das Varas de Sucessões.

2.7 Qualidade e satisfação no atendimento virtual da UPJ das Varas de Sucessões

A partir dos fundamentos discutidos nas seções anteriores, a transformação digital deixou de ocupar lugar secundário no Judiciário brasileiro e passou a estruturar a própria forma de prestação jurisdicional. A Resolução CNJ nº 335/2020, ao instituir a política pública para a governança e a gestão do processo judicial eletrônico e criar a Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br), reconhece as tecnologias de informação como “elemento central para a modernização e a continuidade dos serviços judiciais” (CNJ, 2020), sinalizando que processos eletrônicos, sistemas integrados e serviços digitais deixaram de ser iniciativas pontuais para compor a infraestrutura básica de funcionamento da Justiça.

Esse redesenho institucional é analisado por França (2021), que descreve a digitalização como processo incremental, mas capaz de reconfigurar rotinas, reduzir deslocamentos e alterar a dinâmica de interação entre advogados, servidores e magistrados. Como sintetiza a autora:

A modelagem precisa ser um processo mais puro e está intrinsecamente relacionada à jornada de clientes, para que a organização não fuja do propósito central. No modelo atual, o sistema é preponderante e o cliente, acessório. A queixa de o Judiciário servir a determinada camada social vem junto com a história brasileira, mas também da percepção de que o negócio está desvinculado da sua proposta de valor. Voltar ao modelo de negócios auxilia a enxergar se uma tecnologia necessita ser empregada ou adquirida. Aqui, mais importante que ter tecnologia de ponta é ter o serviço básico. (França, 2021, p. 19–20).

Os relatórios do Conselho Nacional de Justiça sugerem que a digitalização não ocorreu isoladamente. Ela veio acompanhada de mudanças na forma de organizar o trabalho interno dos tribunais, o que reforça a leitura de França (2021). O *Justiça em Números 2023* chama atenção para experiências em que a criação de estruturas compartilhadas, secretarias unificadas e núcleos especializados foi utilizada para enfrentar variações de produtividade, suavizar diferenças entre unidades e tornar o fluxo de processos mais previsível (CNJ, 2023). Em vez de cada cartório operar como “ilha” com rotinas próprias, busca-se construir arranjos que permitam maior coordenação entre equipes e melhor gestão do acervo.

Dentro desse movimento, as Unidades de Processamento Judicial (UPJs) surgem como uma das formas de reorganização possíveis. Levantamento do CNJ sobre formas alternativas de gestão mostra que modelos de unificação de unidades judiciais vêm sendo adotados justamente para reduzir a dispersão de tarefas entre cartórios, organizar filas de trabalho e melhorar a articulação entre quem decide e quem executa as rotinas cartorárias (CNJ, 2020). A ideia central é de agrupar atividades que já eram semelhantes, mas estavam fragmentadas, e tratar o acervo de forma mais integrada.

A experiência de Ribeirão Preto, no Tribunal de Justiça de São Paulo, explicita os efeitos dessa escolha organizacional. Reportagem que analisa a passagem de treze cartórios para quatro UPJs registra aumento de 46% na produtividade dos magistrados e de 121% na produtividade dos servidores, atribuído à centralização de atividades comuns, à formação de equipes especializadas por etapa processual e à eliminação de rotinas duplicadas entre serventias (Revide, 2024). O texto destaca ainda um efeito do ponto de vista do usuário, ao saber qual equipe responde por cada fase do processo, a advocacia consegue dirigir suas demandas de forma mais precisa e acompanhar prazos com maior clareza.

Quando esse tipo de desenho é aplicado às Varas de Sucessões, a mudança se projeta para fora da estrutura administrativa. Inventários, partilhas e demais demandas sucessórias passam a tramitar em uma estrutura única, em vez de se distribuírem por cartórios separados. Para quem utiliza o serviço, o contato cotidiano deixa de se fragmentar em vários balcões e passa a convergir para um canal comum, o que altera a forma de buscar informações, pedir

esclarecimentos e cobrar andamento (CNJ, 2020). O modo como o atendimento é organizado deixa de ser detalhe administrativo e passa a influenciar diretamente a experiência de advogados e partes, em processos marcados por luto, conflitos familiares e disputas patrimoniais. Nesse panorama, a avaliação da qualidade do atendimento virtual não pode se restringir à produtividade interna ou ao desempenho do fluxo, pois passa a depender também da forma como a interação institucional é percebida pelos usuários em situações atravessadas por maior sensibilidade jurídica e emocional.

A discussão sobre qualidade e satisfação no atendimento virtual se estrutura a partir da experiência do usuário nos serviços digitais. A revisão sistemática conduzida por Nadal, Pedroso e Oliveira (2024) indica que, no contexto dos serviços públicos digitais, os usuários tendem a avaliar o atendimento com base em dimensões como confiabilidade, confiança e eficiência. Os autores observam, contudo, que a simples disponibilização de formulários e mecanismos padronizados de avaliação nos portais eletrônicos não tem garantido participação da população, o que limita sua utilização como base para decisões de gestão.

Em muitos casos, os canais de avaliação estão formalmente disponíveis, mas são pouco acionados, evidenciando um descompasso entre os instrumentos institucionais de escuta e a forma como os usuários efetivamente se engajam com o serviço. Esse cenário é particularmente relevante no âmbito dos serviços judiciais digitais, nos quais a percepção de qualidade não se restringe à facilidade de uso, mas envolve a sensação de orientação adequada, a confiança no canal e o reconhecimento da especificidade da demanda apresentada.

Nesse cenário, o atendimento virtual das UPJs das Varas de Sucessões passa a ocupar posição central. O canal remoto deixou de ser um recurso eventual e passou a concentrar parcela importante das interações sobre o andamento dos processos, em sintonia com as diretrizes de digitalização e de eficiência definidas pelo Conselho Nacional de Justiça, sobretudo a política pública para a governança e a gestão do processo judicial eletrônico, instituída pela Resolução CNJ nº 335/2020, e a regulamentação do Balcão Virtual pela Resolução CNJ nº 372/2021 (CNJ, 2020; CNJ, 2021). Na prática, isso significa mediar, à distância, situações em que herdeiros negociam partilhas, famílias lidam com a morte de um ente querido e advogados buscam informações ágeis e confiáveis sobre o andamento das ações.

Nesses casos, a percepção de qualidade não se reduz ao tempo de resposta: envolve a clareza das informações, a estabilidade dos meios de contato, a possibilidade de solução no primeiro atendimento e o modo como o usuário se percebe tratado durante a interação, elementos que pesquisas de satisfação conduzidas pelos tribunais vêm reconhecendo como

centrais na avaliação dos serviços judiciais digitais (CNJ, 2023; TJGO, 2025). Em termos analíticos, trata-se de distinguir a qualidade técnica do atendimento virtual ligada à eficiência, regularidade e resolutividade do serviço da qualidade funcional, relacionada à forma como esse atendimento é vivenciado, interpretado e avaliado pelo advogado durante a interação com a unidade.

A Resolução CNJ nº 372/2021, ao instituir o Balcão Virtual de atendimento síncrono em todos os tribunais, reforça esse deslocamento de foco do balcão físico para o canal digital, ao exigir a manutenção de uma porta de acesso aberta durante o expediente forense, voltada à orientação imediata de advogados e partes, sem necessidade de comparecimento presencial (CNJ, 2021). No Tribunal de Justiça de São Paulo, essa ferramenta foi integrada à lógica das UPJs e passou a operar como “balcão digital” das serventias, tornando-se o espaço em que a advocacia verifica, no dia a dia, se o cartório responde com regularidade, se acolhe dúvidas com disposição e se consegue, de fato, destravar entraves práticos na condução dos processos (TJSP, 2024b). Desse modo, a qualidade do atendimento não decorre apenas da existência formal do canal, mas da sua capacidade efetiva de produzir orientação útil, reduzir incertezas e oferecer interação institucional percebida como adequada.

Em nível nacional, a Pesquisa de Percepção e Avaliação do Poder Judiciário Brasileiro, realizada pelo CNJ em parceria com o PNUD, permite observar essa mesma questão a partir dos relatos de diferentes públicos. O relatório de 2023 reúne avaliações de cidadãos, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público sobre acesso ao sistema de justiça, atendimento, uso de tecnologias digitais, clareza da linguagem e facilidade de navegação nos serviços eletrônicos (CNJ, 2023). Entre as recomendações formuladas, ganham destaque a necessidade de reorganizar serviços, modernizar sistemas, simplificar a comunicação institucional e reduzir tempos de resposta, inclusive por meio da capacitação de operadores do direito para o uso adequado das plataformas (TRE-MS, 2023).

Embora esses dados permitam identificar tendências gerais e dimensões relevantes para a análise do atendimento virtual, tratam-se de evidências perceptivas e agregadas em escala nacional. Não há, no relatório, recorte específico por unidade jurisdicional ou por área especializada, como as varas de sucessões. Assim, permanece aberta a necessidade de investigação empírica localizada, capaz de examinar, em contexto delimitado, como os canais virtuais operam e são percebidos pela advocacia que os utiliza cotidianamente. Além disso, a agregação nacional tende a diluir aspectos relacionais e contextuais que, em unidades especializadas, podem ser decisivos para a percepção de qualidade, como postura dos servidores, flexibilidade de orientação e capacidade de resposta diante de casos complexos.

No Tribunal de Justiça de Goiás, a Pesquisa de Satisfação do Serviço de Atendimento ao Usuário (SAU) da Corregedoria-Geral da Justiça, referente ao ano de 2024 e ao primeiro semestre de 2025, oferece um recorte mais específico de como o público percebe o atendimento institucional. Elaborado em conformidade com as Leis nº 13.460/2017 e nº 14.129/2021 e com as diretrizes do Programa Nacional da Transparência Pública, o estudo trata a avaliação contínua dos serviços como dever legal e como forma de ampliar o controle social sobre a atuação do tribunal (TJGO, 2025). O Índice de Atendimento ao Usuário (IAU) combina informações sobre volume de demandas, tempo médio de resposta, tempo médio de atendimento e proporção de solicitações resolvidas no primeiro contato, produzindo um conjunto de indicadores que sintetiza a performance do serviço a partir da perspectiva de quem o utiliza.

Em 2024, o SAU registrou 2.282 atendimentos. O tempo médio de primeira resposta foi de 19 horas e 33 minutos; o tempo médio de atendimento, de 24 horas e 51 minutos; e 90% das solicitações foram solucionadas já no primeiro contato (TJGO, 2025). Os resultados combinam agilidade e alta resolutividade, o que tende a gerar percepção positiva de eficiência e a reduzir o esforço do usuário para obter a informação de que precisa. Ainda que a pesquisa não se restrinja às Varas de Sucessões, ela indica um padrão de desempenho relevante para pensar a qualidade do atendimento em unidades que utilizam canais semelhantes. Sob a ótica da qualidade técnica, esses indicadores sugerem bom desempenho operacional. Contudo, por si só, eles não permitem concluir como o atendimento é percebido em sua dimensão funcional e relacional, isto é, se o usuário se sentiu orientado, compreendido e adequadamente assistido durante a interação.

O cenário do primeiro semestre de 2025 é mais pressionado. O número de atendimentos sobe para **3.795**, um aumento de cerca de 66% em relação ao total de 2024, enquanto o tempo médio de resposta passa para 27 horas e 43 minutos, e o tempo médio de atendimento para 38 horas e 57 minutos. A taxa de solução no primeiro contato cai para 81% (TJGO, 2025). A combinação de maior demanda, tempos mais longos e redução da resolutividade aponta para um ponto de inflexão: a estrutura que produzia bons resultados sob determinado volume passa a mostrar sinais de sobrecarga quando o fluxo cresce. Esse movimento é relevante porque sugere que a eficiência do canal é sensível à pressão da demanda e que, em cenários de sobrecarga, aumentam as chances de comprometimento não apenas da resolutividade, mas também da qualidade funcional do atendimento.

Ao observar as respostas abertas, é possível entender como esses números são traduzidos em experiência. Usuários destacam rapidez, precisão e cordialidade, mencionando

servidores de forma elogiosa. Ao mesmo tempo, pedem orientações mais objetivas em formato de passo a passo, maior acompanhamento até a solução final, comunicações oficiais mais claras, atalhos no site para agenda eletrônica, Balcão Virtual e Gabinete Virtual e canais tecnicamente mais estáveis. Relatos de problemas em formulários, dificuldades na triagem e morosidade de varas e cartórios revelam que nem toda frustração está ligada ao SAU em si, mas ao encadeamento entre os diversos pontos de contato do sistema (TJGO, 2025). Esses elementos reforçam a importância da qualidade relacional, pois mostram que a percepção do usuário é influenciada não apenas pelo desfecho do atendimento, mas também pela forma como o serviço acompanha, orienta e comunica ao longo do percurso.

Esse conjunto de percepções permite compreender a qualidade do atendimento a partir de diferentes dimensões da experiência do usuário, como as condições de acesso aos canais digitais, a consistência das informações prestadas, o tempo e o esforço envolvidos na obtenção de respostas, a segurança transmitida pelas orientações e a forma como o usuário é tratado ao longo do atendimento.

No entanto, em contextos como o das sucessões, a dimensão relacional do atendimento ganha maior relevância, uma vez que o serviço se desenvolve em situações atravessadas por perda, urgência patrimonial e conflitos familiares. Nesses casos, não basta que o atendimento seja tecnicamente adequado ou procedimentalmente correto, sendo necessário que a interação também se mostre sensível à natureza da demanda, reconhecendo suas especificidades e contribuindo para uma experiência de atendimento mais alinhada às necessidades do usuário.

Experiências de outros tribunais reforçam essa leitura. No Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região, pesquisa sobre o Balcão Virtual indicou avaliação máxima em mais de 80% das respostas, com melhor desempenho justamente nos itens cordialidade e presteza, o que sugere que investimento continuado em equipes e rotinas de atendimento pode elevar a satisfação com o canal remoto (TRT-2, 2023). Em sentido complementar, seccionais da OAB têm documentado problemas quando a oferta normativa não se traduz em prática. A OAB/RJ apresentou reclamações à Corregedoria-Geral do TJRJ sobre unidades que limitavam o Balcão Virtual a chats ou se recusavam a atender por vídeo, em desacordo com a Resolução nº 372/2021 (SANTIAGO, 2023). Esses exemplos mostram que a qualidade percebida do atendimento virtual depende menos da previsão normativa isolada e mais da consistência com que o canal é implementado, sustentado e apropriado no cotidiano institucional.

Considerando esses elementos, evidencia-se que a qualidade do atendimento virtual em UPJs de Varas de Sucessões não pode ser medida apenas por produtividade interna ou por indicadores de tempo. A forma como o canal funciona na prática, a consistência entre unidades,

a clareza das respostas e a possibilidade de resolver demandas no primeiro contato compõem a percepção de qualidade e alimentam, ou desgastam, a confiança na instituição. Em matérias sucessórias, essa percepção é ainda mais sensível, tanto para os herdeiros quanto para os advogados que atuam como intermediários técnicos e emocionais entre as famílias e o sistema de justiça. Por essa razão, a análise do atendimento virtual nessa unidade exige articular qualidade técnica, qualidade funcional e qualidade relacional, compreendendo que a satisfação do usuário não decorre apenas da resposta recebida, mas do modo como a instituição responde, orienta e reconhece a complexidade da demanda apresentada.

É nesse contexto que se insere a UPJ das Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia. A investigação empírica apresentada a seguir examina o atendimento virtual prestado pela unidade à luz dos referenciais discutidos neste tópico, com foco na experiência dos advogados que utilizam o canal. O objetivo é verificar em que medida os princípios de qualidade e satisfação, previstos nas normas, nas pesquisas nacionais e no relatório do SAU, aparecem ou não na prática cotidiana dessa UPJ. Busca-se, ainda, identificar em que pontos a padronização digital favorece a eficiência do atendimento e em que situações ela passa a tensionar expectativas de acolhimento, orientação e humanização no contexto específico das demandas sucessórias.

3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o caminho metodológico adotado para responder à pergunta central: Como o atendimento virtual da Unidade de Processamento Judicial (UPJ) de Sucessões da Comarca de Goiânia é percebido pelos advogados, considerando o uso dos canais digitais, a qualidade das respostas, a previsibilidade dos procedimentos e as dificuldades encontradas na prática?

São descritos o tipo de pesquisa, o campo empírico e os participantes, os procedimentos de coleta de dados e as estratégias de análise das informações produzidas.

O desenho metodológico foi construído para manter o foco no atendimento virtual prestado à advocacia, não apenas quanto à forma como os canais são organizados, acessados e avaliados, mas sobretudo quanto às tensões produzidas entre a padronização dos fluxos digitais e as demandas de acolhimento, orientação e subjetividade presentes nas matérias sucessórias.

Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, desenvolvida a partir de estudo de caso qualitativo, cujo objetivo é compreender um fenômeno ainda pouco sistematizado na literatura, relacionado à experiência de advogados no atendimento virtual da UPJ de Sucessões da Comarca de Goiânia.

3.1 Abordagem da pesquisa

Compreender como advogados percebem e vivenciam o atendimento judicial virtual em matérias sucessórias exigiu a adoção de um percurso metodológico capaz de acessar vivências profissionais, interpretações situadas e sentidos construídos no exercício cotidiano da advocacia. Por essa razão, esta investigação foi desenvolvida sob abordagem qualitativa, com natureza exploratória e descritiva, estruturando-se a partir de estudo de caso aplicado à Unidade de Processamento Judicial (UPJ) das Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia.

O estudo concentra-se em uma realidade institucional específica. Em vez de examinar o atendimento virtual de forma ampla ou abstrata, a pesquisa direciona seu olhar para uma unidade judicial com fluxos próprios, rotinas previamente estabelecidas e público profissional delimitado. Esse recorte permitiu observar, em contexto real, como advogados que atuam em demandas sucessórias se relacionam com os canais digitais disponibilizados pela instituição e de que maneira avaliam sua funcionalidade diante das exigências práticas da profissão. Conforme Creswell e Creswell (2018), o estudo de caso se mostra apropriado quando o

fenômeno investigado está diretamente inserido em um contexto contemporâneo e institucionalmente delimitado.

Sob a perspectiva aplicada, a pesquisa não se limita à produção de conhecimento teórico sobre justiça digital ou atendimento virtual. Seu propósito também envolve oferecer elementos que possam contribuir com reflexões gerenciais, aperfeiçoamento de rotinas institucionais e ajustes em práticas de atendimento adotadas pela unidade estudada. Essa compreensão se aproxima da definição apresentada por Sampieri, Collado e Lucio (2021), ao situarem a pesquisa aplicada como aquela voltada à compreensão de problemas concretos e à produção de conhecimento passível de utilização prática.

A escolha por uma abordagem exploratória decorre das características do próprio objeto investigado. Embora o avanço da digitalização no Poder Judiciário tenha ampliado o debate sobre acesso à justiça e modernização institucional, ainda são limitados os estudos que examinam, de forma empírica e situada, a experiência dos advogados enquanto usuários diretos dos canais digitais de atendimento. No campo das sucessões, essa lacuna se torna ainda mais sensível, sobretudo porque as demandas frequentemente envolvem conflitos familiares, urgências patrimoniais, desgaste emocional e necessidade de suporte informacional mais próxima.

Nesse contexto, a perspectiva exploratória permitiu identificar aspectos ainda pouco sistematizados na literatura, reconhecer categorias emergentes a partir do campo e ampliar a compreensão sobre práticas institucionais concretas, conforme propõe Gil (2019). Paralelamente, o caráter descritivo da investigação possibilitou reconstruir, com base nas experiências relatadas, padrões de uso, dificuldades recorrentes, formas de adaptação e expectativas construídas em torno do atendimento virtual, em consonância com a proposta de descrição densa apresentada por Flick (2023).

A produção das informações empíricas ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas individualmente com advogados que possuíam experiência concreta de utilização dos canais digitais da unidade pesquisada. Para a condução dos encontros, a pesquisadora elaborou previamente um roteiro de questões abertas, construído a partir das dimensões analíticas relacionadas ao uso dos canais digitais, à qualidade das respostas, à previsibilidade procedimental, à resolutividade do atendimento e às dificuldades práticas vivenciadas no cotidiano profissional.

A utilização desse instrumento permitiu manter unidade investigativa entre todos os participantes sem comprometer a profundidade dos relatos. Embora existisse um eixo comum de perguntas, cada entrevista foi conduzida com flexibilidade suficiente para aprofundar

situações específicas, explorar episódios concretos e acompanhar elementos que emergiam espontaneamente durante a conversa. Kvale e Brinkmann (2015) destacam que esse formato é particularmente adequado quando o objetivo consiste em compreender práticas cotidianas a partir da perspectiva daqueles que vivenciam diretamente o fenômeno estudado.

A etapa empírica foi realizada em ambiente remoto, por meio da plataforma *Google Meet*, em horários previamente acordados conforme a disponibilidade dos participantes. Mediante consentimento, todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas integralmente com apoio do aplicativo *TurboScribe*, formando o corpus empírico desta investigação.

Durante a condução das entrevistas, a pesquisadora utilizou perguntas complementares sempre que os participantes relatavam experiências que exigiam maior contextualização, especialmente em situações envolvendo demora na resposta institucional, dificuldades na utilização dos canais, encaminhamentos considerados insuficientes ou experiências percebidas como resolutivas. Esse procedimento permitiu ampliar a densidade interpretativa dos relatos e acessar nuances que não emergiriam por meio de respostas estritamente objetivas.

A seleção dos horários e a organização dos encontros consideraram a rotina profissional dos advogados e as limitações naturais de agenda próprias do exercício da advocacia. Essa flexibilidade operacional contribuiu para a participação de profissionais com efetiva experiência prática no uso dos canais digitais da unidade, assegurando coerência entre o perfil dos participantes e o fenômeno investigado.

Com o objetivo de preservar a confidencialidade das informações produzidas durante a pesquisa, adotou-se procedimento de pseudonimização em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018). Durante a organização do corpus empírico, a pesquisadora identificou cada participante exclusivamente pelas nomenclaturas Respondente 1, Respondente 2, Respondente 3, sucessivamente, ao longo de todas as etapas de transcrição, codificação e análise. Também foram mantidas apenas informações estritamente necessárias à compreensão analítica dos relatos, preservando o anonimato dos participantes e a integridade ética da investigação.

3.2 Campo empírico e participantes

O campo empírico desta pesquisa corresponde à Unidade de Processamento Judicial (UPJ) das Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia, vinculada ao Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), unidade responsável pelo processamento dos inventários, partilhas e

demais demandas sucessórias distribuídas à 1ª e à 2ª Vara de Sucessões da Capital. Em sua estrutura de funcionamento, a unidade opera com fluxos padronizados de tramitação processual e atendimento ao público, utilizando, de forma predominante, canais digitais de comunicação com advogados e jurisdicionados.

A escolha desse campo decorre da especificidade institucional da unidade e da relevância que o atendimento virtual assumiu na rotina profissional da advocacia que atua em matérias sucessórias. Diferentemente de outras áreas do Poder Judiciário, os processos de inventário, partilha e regularização patrimonial frequentemente envolvem conflitos familiares, situações de urgência e demandas que exigem não apenas resposta procedimental, mas também clareza no suporte informacional. Nesse contexto, a unidade investigada revelou-se particularmente pertinente para compreender como a padronização administrativa dos canais digitais é percebida pelos usuários profissionais do serviço.

A Unidade de Processamento Judicial das Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia constitui a única unidade especializada na capital goiana responsável pelo processamento das demandas sucessórias vinculadas à 1ª e à 2ª Vara de Sucessões. Sua função institucional consiste na prática de atos processuais determinados pelos magistrados ou realizados mediante atos ordinatórios, observadas as atribuições funcionais da equipe. Na estrutura do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, a unidade é composta por duas varas judiciais, integradas por 1 (um) Juiz de Direito Titular Coordenador e 1 (um) Juiz de Direito. O atendimento prestado pela unidade ocorre predominantemente por meios virtuais, circunstância que reforçou sua pertinência como campo empírico deste estudo.

Os participantes da pesquisa foram advogados e advogadas regularmente inscritos na Ordem dos Advogados do Brasil, Seção Goiás (OAB/GO), com atuação prática em processos de sucessões em tramitação na Comarca de Goiânia e experiência concreta de utilização de, pelo menos, um canal virtual de atendimento disponibilizado pela unidade. O recorte temporal adotado compreendeu o período de 2020 a 2026, considerando a implantação da UPJ e a intensificação do uso dos canais remotos de atendimento decorrente das transformações institucionais verificadas no contexto da pandemia de COVID-19.

Como critérios de inclusão, considerou-se a inscrição profissional ativa na OAB/GO, a atuação em pelo menos um processo sucessório em tramitação na Comarca de Goiânia e a utilização prévia dos canais digitais da UPJ para esclarecimento de dúvidas, obtenção de informações, acompanhamento processual ou encaminhamento de solicitações.

A seleção dos participantes ocorreu por meio de divulgação junto à OAB/GO e à subseção de Goiânia, grupos profissionais em aplicativos de mensagens, especialmente

WhatsApp, além de contatos institucionais e profissionais relacionados ao campo jurídico. Após os primeiros contatos, os próprios participantes passaram a indicar outros advogados com reconhecida experiência na atuação em demandas sucessórias, ampliando o alcance do campo empírico. De forma complementar, adotou-se a técnica de manifestação em cadeia, conhecida como “bola de neve”, *snowball sampling*, conforme Parker et al. (2019), procedimento que possibilita o acesso a participantes com experiência relevante para o objeto investigado por meio de indicações sucessivas realizadas pelos próprios integrantes da pesquisa.

Buscou-se compor um conjunto de entrevistas capaz de descrever, com consistência analítica, tendências de avaliação do atendimento virtual e explorar situações percebidas como positivas, intermediárias ou críticas. Mais do que levantar opiniões gerais sobre o funcionamento dos canais, interessou captar experiências situadas, capazes de evidenciar momentos em que o atendimento digital foi percebido como suficiente, insuficiente ou tensionado pelas especificidades concretas das demandas sucessórias.

O conjunto empírico foi composto por 11 entrevistas semiestruturadas realizadas com profissionais que atenderam aos critérios de inclusão estabelecidos para a pesquisa e aceitaram voluntariamente participar do estudo. A composição do grupo considerou os meios de recrutamento anteriormente descritos, a disponibilidade dos participantes durante o período de realização do trabalho de campo e a necessidade de contemplar diferentes trajetórias profissionais, níveis de familiaridade tecnológica e formas de interação com os canais digitais da unidade. Foram incluídas experiências de avaliação positiva, intermediária e crítica do atendimento virtual, de modo a permitir a análise de distintas percepções sobre o serviço.

Não foi adotada a saturação teórica como critério para o encerramento da coleta, uma vez que experiência e percepção são critérios subjetivos e individuais. O número de participantes correspondeu ao conjunto de profissionais efetivamente alcançados pelos procedimentos de recrutamento, que preenchiam os critérios de inclusão e possuíam disponibilidade para participar das entrevistas no período delimitado para o trabalho de campo. As entrevistas foram realizadas individualmente, mediante aceite voluntário e agendamento prévio, respeitando a rotina profissional de cada participante. O acesso ocorreu por meio de convite direto, encaminhado via *WhatsApp* ou contato telefônico, contendo a apresentação da pesquisa, os objetivos do estudo e as condições de participação.

O material produzido nas entrevistas foi posteriormente examinado por meio da análise de conteúdo temática, fundamentada em Bardin (2016), conforme detalhado na seção 3.4. O método adotado permitiu organizar os relatos em categorias relacionadas ao uso dos canais

digitais, à qualidade percebida, à previsibilidade, à resolutividade e às dificuldades identificadas no atendimento virtual.

Esse procedimento permitiu alcançar profissionais com experiência concreta no uso dos canais virtuais da unidade, assegurando aderência entre o perfil dos participantes e o objeto investigado, ao mesmo tempo em que preservou a diversidade de trajetórias, níveis de experiência e formas de interação com o atendimento digital.

Nesse contexto, o perfil dos participantes é apresentado no quadro a seguir.

Quadro 4: Perfil dos participantes da pesquisa

Respondente	Idade	Tempo de atuação	Área principal	Tipo de escritório
Respondente 1	49 anos	30 anos	Cível e sucessões	Escritório próprio
Respondente 2	47 anos	26–27 anos	Família e sucessões	Escritório próprio
Respondente 3	53 anos	Cerca de 20 anos	Direito público	Escritório próprio
Respondente 4	35 anos	Aproximadamente 13 anos	Família e sucessões	Escritório próprio
Respondente 5	50 anos	26–27 anos	Civil, família e sucessões	Escritório próprio
Respondente 6	52 anos	Aproximadamente 30 anos	Cível, comercial e família	Sociedade de advogados
Respondente 7	49 anos	25–26 anos	Cível geral	Escritório próprio
Respondente 8	50 anos	23 anos	Família e sucessões	Escritório próprio
Respondente 9	34 anos	7 anos	Sucessões	Escritório próprio
Respondente 10	47 anos	25 anos	Planejamento sucessório	Escritório próprio
Respondente 11	51 anos	Aproximadamente 30 anos	Imobiliário	Sociedade de advogados

Fonte: dados da pesquisa (2026).

O quadro apresentado sistematiza as informações de caracterização dos participantes da pesquisa, contemplando idade, tempo de atuação profissional, área principal de exercício da advocacia, forma de organização profissional. A organização dessas informações nesta etapa metodológica tem por finalidade contextualizar o perfil dos respondentes que integraram o campo empírico da pesquisa e explicitar as características profissionais do grupo entrevistado, preservando o anonimato dos participantes ao longo de todo o processo investigativo.

Em relação à faixa etária, os participantes possuíam entre 34 e 53 anos, com média de 47 anos e mediana de 49 anos. Observa-se uma concentração na faixa entre 47 e 53 anos, na qual se encontram nove dos 11 entrevistados, enquanto dois participantes possuíam 34 e 35 anos. Quanto à experiência profissional, nove participantes relataram aproximadamente 20 anos ou mais de atuação na advocacia. Essa composição permitiu reunir relatos de profissionais com experiência acumulada e vivência das transformações ocorridas nas formas de atendimento judicial. Ao mesmo tempo, esse perfil deve ser considerado na interpretação dos resultados,

pois as percepções identificadas não necessariamente correspondem àquelas que poderiam ser apresentadas por profissionais mais jovens, com menor tempo de atuação ou com trajetórias distintas de utilização dos canais digitais.

3.3 Roteiro da entrevista semiestruturada

Uma vez definido o campo empírico da pesquisa e caracterizado o perfil dos participantes, tornou-se necessário estruturar um instrumento capaz de acessar as experiências profissionais vivenciadas pelos advogados no uso dos canais digitais da Unidade de Processamento Judicial das Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia. Para atender a esse propósito, a pesquisadora elaborou previamente um roteiro de entrevista semiestruturada, construído a partir da articulação entre a pergunta de pesquisa, os objetivos geral e específicos do estudo e o referencial teórico mobilizado nos capítulos anteriores.

A construção do instrumento partiu das dimensões analíticas centrais da investigação, especialmente aquelas relacionadas à satisfação do usuário, à qualidade percebida do serviço, à resolutividade do atendimento, à transformação digital no setor público e à inclusão digital. Embora satisfação e qualidade não sejam conceitos equivalentes, ambos se articulam nesta pesquisa, pois a percepção de qualidade das respostas, da clareza das informações, da previsibilidade procedimental e da resolutividade contribui para compreender como os advogados avaliam o atendimento virtual da unidade.

Para essa etapa, foram particularmente relevantes as contribuições de Kotler (2000), ao tratar da satisfação como resultado da relação entre expectativa e desempenho percebido; de Grönroos (2003), ao discutir a qualidade em serviços sob as perspectivas processual e relacional; de Van Dijk (2020), ao abordar desigualdades no uso das tecnologias e níveis de literacia digital; e de Mergel, Edelmann e Haug (2019), ao analisarem os impactos da transformação digital sobre práticas institucionais e interação entre usuários e serviços públicos.

A partir dessa base teórica, o instrumento foi estruturado para explorar não apenas aspectos operacionais do atendimento virtual, mas também dimensões institucionais, comunicacionais e práticas que influenciam a satisfação, a qualidade percebida e a resolutividade do serviço na rotina da advocacia. O roteiro final foi composto por dezessete perguntas abertas, organizadas em blocos temáticos, permitindo simultaneamente unidade investigativa entre todos os participantes e flexibilidade para aprofundar situações concretas emergentes ao longo das entrevistas.

O primeiro bloco concentrou-se na caracterização do participante no campo empírico. Nessa etapa, foram explorados aspectos relacionados ao tempo de atuação na advocacia, experiência profissional na área sucessória, frequência de atuação na Unidade de Processamento Judicial das Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia e formas habituais de interação com a unidade. Também foram investigados, o momento de incorporação das ferramentas digitais à rotina profissional e o nível de familiaridade tecnológica percebido pelo próprio participante.

O segundo bloco voltou-se à literacia tecnológica e adaptação ao atendimento judicial digital, buscando compreender como ocorreu o processo de adaptação aos canais virtuais, quais dificuldades surgiram no uso inicial dessas ferramentas e se, na percepção dos participantes, profissionais com diferentes tempos de carreira ou faixas etárias vivenciam experiências distintas diante do atendimento digital.

Na sequência, o terceiro bloco concentrou-se no uso prático dos canais de atendimento e nas experiências vivenciadas pelos advogados. Os participantes foram convidados a relatar quais meios utilizam com maior frequência, em quais situações recorrem a cada canal e quais experiências consideram mais satisfatórias ou mais problemáticas no contato com a unidade.

O quarto bloco aprofundou a qualidade percebida no atendimento e as fricções identificadas na prática profissional. Foram exploradas questões relacionadas à clareza das informações, previsibilidade dos procedimentos, tempo de resposta, postura dos servidores, suporte informacional e resolutividade das respostas recebidas.

Por fim, o último bloco concentrou-se nos impactos do atendimento virtual sobre a organização do trabalho profissional e nas sugestões de aprimoramento do serviço. Nessa etapa, os participantes refletiram sobre efeitos do modelo digital na gestão dos processos, na comunicação com clientes, na condução estratégica das demandas sucessórias e indicaram melhorias consideradas prioritárias para o aperfeiçoamento do atendimento.

A primeira entrevista foi realizada em 12 de abril de 2026. Após sua aplicação, a pesquisadora constatou que a estrutura central do instrumento atendia adequadamente aos objetivos da investigação. O único ajuste realizado consistiu na simplificação da linguagem de algumas perguntas, com o propósito de tornar a condução das entrevistas mais clara e fluida para os participantes subsequentes, sem qualquer alteração no conteúdo analítico originalmente planejado.

As entrevistas foram conduzidas individualmente, sem a presença de terceiros, em ambiente remoto previamente agendado, com duração variável entre 17 e 50 minutos, sendo realizadas entre os dias 12 e 16 de abril de 2026.

Com o objetivo de demonstrar a coerência interna entre o problema de pesquisa, os objetivos do estudo, o referencial teórico mobilizado e as questões formuladas no instrumento de coleta, apresenta-se, na sequência, a matriz de amarração metodológica, que sintetiza as dimensões investigadas, os fundamentos teóricos adotados e as categorias analíticas utilizadas na interpretação dos dados.

A leitura da matriz permite visualizar, de forma integrada, a correspondência entre o problema de pesquisa, os fundamentos teóricos mobilizados e as questões formuladas no instrumento de coleta. Essa organização metodológica contribuiu para assegurar coerência interna entre aquilo que se pretendeu investigar, as evidências empíricas buscadas durante as entrevistas e as categorias posteriormente utilizadas na análise dos dados.

Ao estruturar o roteiro a partir de dimensões como literacia tecnológica, uso dos canais digitais, qualidade percebida, resolutividade, fricções institucionais e proposições de melhoria, buscou-se garantir que as entrevistas não se limitassem à descrição de experiências isoladas, mas permitissem compreender, de forma articulada, como a advocacia percebe e vivencia o atendimento judicial virtual no contexto específico da Unidade de Processamento Judicial das Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia. Essa estrutura metodológica forneceu base analítica para a interpretação das narrativas apresentadas no capítulo seguinte.

Quadro 5: Matriz de amarração do instrumento de coleta

Pergunta investigativa	Base teórica	Autor	Categoria analítica
1. Perfil profissional, tempo de atuação e idade	Contexto profissional do usuário	Michael Lipsky (1980)	Perfil dos participantes
2. Trajetória na advocacia e atuação em sucessões	Experiência profissional	B. Guy Peters (2001)	Contexto profissional
3. Frequência de atuação e formas de atendimento utilizadas	Uso de serviços públicos digitais	Stephen Osborne (2018)	Uso institucional
4. Momento de adesão aos sistemas digitais	Transformação digital	Ines Mergel (2018)	Adoção tecnológica
5. Familiaridade com ferramentas digitais	Inclusão digital	Jan van Dijk (2020)	Literacia tecnológica
6. Processo de adaptação ao atendimento digital	Inclusão e competências digitais	Jan van Dijk (2020)	Adaptação digital
7. Diferenças geracionais e tecnológicas	Divisão digital	Mark Warschauer (2004)	Literacia tecnológica
8. Consideração institucional das diferenças tecnológicas	Acessibilidade digital	Mark Warschauer (2004)	Inclusão institucional
9. Canais utilizados e situações de uso	Governo digital	Marijn Janssen (2016)	Apropriação dos canais
10. Situação em que o atendimento funcionou bem	Satisfação e qualidade percebida	Philip Kotler (2000); Christian Grönroos (2003)	Elementos geradores de satisfação

11. Situação de dificuldade ou insuficiência	Insatisfação e falhas do serviço	Richard Oliver (1993); Richard Susskind (2019)	Fricções percebidas
12. Clareza, previsibilidade, tempo e postura	Qualidade funcional e satisfação	Christian Grönroos (2003); Philip Kotler (2000)	Qualidade percebida
13. Padronização <i>versus</i> orientação	Qualidade percebida, suporte informacional e padronização do serviço	Christian Grönroos (2003); Michael Lipsky (1980)	Tensão institucional
14. Principais dificuldades percebidas	Barreiras operacionais	Vinícius Almada Mozetic (2024)	Barreiras operacionais
15. Impacto na rotina e nos clientes	Valor percebido do serviço	Ines Mergel (2018); Philip Kotler (2000)	Impactos profissionais
16. Sugestões de melhoria	Inovação em serviços públicos	Stephen Osborne (2018)	Proposições de melhoria
17. Nota de satisfação (0–10)	Satisfação do usuário	Philip Kotler (2000); Richard Oliver (1993)	Satisfação global

Fonte: elaborado pela autora (2026).

3.4 Estratégias de análise dos dados

Para interpretar as informações produzidas ao longo da pesquisa, adotou-se como referência metodológica a análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), desenvolvida a partir de três etapas complementares: pré-análise, exploração do material e tratamento interpretativo dos dados. Esse percurso orientou tanto a leitura do material documental quanto a interpretação das entrevistas semiestruturadas realizadas com os participantes.

Embora documentos institucionais e entrevistas tenham sido produzidos por meios distintos e possuam naturezas diferentes, ambos foram examinados de forma integrada, como partes de um mesmo processo analítico. A interpretação desses materiais permaneceu orientada, em todo o percurso, pela pergunta central da pesquisa e pelas dimensões analíticas que emergiram do campo empírico.

O corpus desta investigação foi constituído por quatro conjuntos complementares de informações: entrevistas semiestruturadas realizadas com os respondentes; transcrições integrais dos encontros, posteriormente revisadas pela pesquisadora; levantamento documental composto por atos normativos, comunicados institucionais, materiais divulgados pelo Tribunal de Justiça do Estado de Goiás e registros relacionados à implementação dos canais digitais de atendimento; e observação direta dos canais virtuais da unidade, realizada mediante navegação exploratória, simulação de acesso e registro das etapas de funcionamento da Central de Atendimento do Primeiro Grau (CAP) e do Balcão Virtual.

O levantamento documental foi analisado inicialmente com o objetivo de reconstruir o marco institucional do atendimento virtual na Unidade de Processamento Judicial (UPJ) das

Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia. Atos normativos, orientações administrativas e relatórios internos foram organizados em categorias que descrevem regras, procedimentos, responsabilidades e parâmetros de funcionamento dos canais digitais da unidade. Esse mapeamento permitiu identificar o que está formalmente previsto e estabeleceu a base para a comparação entre o conteúdo dos documentos e as experiências narradas pelos advogados. Os dados quantitativos e indicadores operacionais mobilizados nesse levantamento tiveram função de contextualização do cenário institucional, contribuindo para a descrição do ambiente de funcionamento da unidade, sem constituir o núcleo analítico da pesquisa.

O material proveniente das entrevistas foi tratado por meio da análise de conteúdo temática, conforme Bardin (2016). As transcrições foram lidas integralmente, em ciclos sucessivos, com o objetivo de identificar recorrências, contrastes e elementos diretamente relacionados à experiência dos participantes com o atendimento virtual. A partir desse processo, foram construídas categorias temáticas capazes de sintetizar os sentidos presentes no corpus e refletir dimensões relevantes do fenômeno, como uso dos canais, clareza das informações, responsividade, obstáculos e sugestões de melhoria. Também foram consideradas narrativas de acolhimento, impessoalidade, flexibilidade, desgaste, orientação insuficiente e situações em que o fluxo digital se mostrou incapaz de responder de modo satisfatório à complexidade das demandas sucessórias.

A categorização final foi construída a partir da leitura indutiva do material empírico. As dimensões previamente definidas na matriz de amarração orientaram a elaboração do roteiro e a condução das entrevistas, mas não foram utilizadas como categorias rígidas ou previamente impostas aos relatos. Desse modo, os temas relevantes foram consolidados a partir das experiências narradas pelos participantes, em diálogo com a literatura e com o quadro institucional identificado nos documentos. Após a definição das categorias, os relatos foram reorganizados por proximidade de sentido, com preservação do contexto de produção, o que possibilitou identificar padrões recorrentes, divergências entre participantes e situações que evidenciam limites e potencialidades do atendimento. Particular atenção foi dedicada às narrativas que revelam o descompasso entre a impessoalidade do atendimento digital e a carga emocional dos processos de inventário e partilha, evidenciando pontos em que a padronização administrativa tensiona o exercício da advocacia em contextos que demandam maior sensibilidade institucional.

Na prática, esse processo envolveu a leitura integral das transcrições, seguida da marcação de trechos que expressavam avaliações, dificuldades, comparações entre canais e descrições de situações concretas de atendimento. Esses trechos foram agrupados por

proximidade de sentido, o que permitiu identificar padrões recorrentes, como valorização da rapidez, críticas à falta de previsibilidade e relatos de respostas consideradas insuficientes. A partir desse agrupamento, foram consolidadas as categorias analíticas utilizadas no capítulo de resultados, mantendo sempre a referência ao contexto em que cada fala foi produzida.

A definição das categorias analíticas ocorreu após sucessivas leituras do material transcrito, mediante identificação de recorrências, contrastes, convergências e divergências presentes nos relatos. A partir desse processo, os trechos com proximidade de sentido foram agrupados e reorganizados em eixos temáticos, posteriormente utilizados na estruturação analítica do capítulo de apresentação e análise dos resultados.

A etapa final consistiu na integração entre documentos e entrevistas. A comparação entre as normas que regem o atendimento virtual e as percepções dos participantes permitiu verificar aproximações e distâncias entre o funcionamento previsto e o atendimento efetivamente experimentado pelos profissionais. Nesse movimento analítico, foram identificadas fricções diagnósticas, entendidas como situações em que o sistema, embora formalmente funcional, não reconhece de forma adequada a urgência, a complexidade ou a singularidade do caso apresentado pelo usuário. Essa triangulação sustentou a resposta à pergunta da pesquisa e fundamentou as proposições de aprimoramento da gestão da unidade.

A organização da análise foi orientada por um modelo analítico construído a partir da articulação entre os dados empíricos e o referencial teórico. Esse modelo se estruturou em quatro eixos principais: uso dos canais digitais, relacionado às formas de acesso e às finalidades de utilização; qualidade do atendimento, envolvendo clareza das informações, tempo de resposta e postura institucional; experiência do usuário, contemplando percepções de adequação, dificuldades e fricções no atendimento; e impactos na prática profissional, incluindo efeitos sobre a gestão dos processos e a relação com os clientes.

Esses eixos permitiram organizar a análise de forma sistemática, assegurando que as interpretações não se limitassem a descrições isoladas, mas contribuíssem para a compreensão das relações entre funcionamento institucional e experiência da advocacia no atendimento virtual.

Como toda pesquisa de natureza qualitativa e aplicada, o estudo apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. A participação dos advogados esteve condicionada à disponibilidade de agenda e ao interesse voluntário, o que pode ter influenciado o perfil dos participantes, privilegiando profissionais mais engajados ou com experiências mais marcantes em relação ao atendimento. Além disso, o conjunto empírico foi composto por 11 advogados, número que permitiu examinar experiências situadas e identificar

diferentes percepções sobre o atendimento virtual, mas que deve ser compreendido à luz do caráter contextual da investigação.

A composição etária e profissional do grupo também constitui aspecto relevante para a leitura dos achados. Nove dos 11 participantes possuíam entre 47 e 53 anos e relataram aproximadamente 20 anos ou mais de atuação profissional. Essa característica enriquece a pesquisa ao incorporar a perspectiva de advogados que acompanharam a transformação processo físico em processo digital, concomitantemente vivenciaram mudanças nas rotinas de atendimento e experimentaram a ampliação dos canais digitais. Entretanto, também limita a extrapolação dos resultados para profissionais mais jovens, com menor tempo de atuação ou com outros padrões de familiaridade tecnológica. A faixa etária e a experiência acumulada podem ter influenciado as percepções relacionadas à acessibilidade, à clareza das informações e ao funcionamento dos canais virtuais.

Por se tratar de um estudo de caso concentrado na UPJ das Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia, os achados se referem ao contexto institucional analisado e não podem ser automaticamente generalizados para outras unidades do Poder Judiciário. Os resultados não têm pretensão de generalização estatística, mas de aprofundamento analítico de um contexto institucional particular. A opção metodológica por entrevistas semiestruturadas, embora adequada à compreensão das dimensões subjetivas do fenômeno, também implica limites, uma vez que as análises se baseiam em percepções e narrativas dos participantes, podendo refletir experiências individuais situadas de forma subjetiva. Ainda assim, tais características não comprometem a consistência do estudo, mas delimitam seu alcance e reforçam seu caráter interpretativo e contextual.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir das categorias analíticas construídas com base na análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), apresentam-se, neste capítulo, os resultados produzidos a partir das entrevistas semiestruturadas, da análise documental e da observação direta dos canais digitais de atendimento da Unidade de Processamento Judicial das Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia. A organização da análise segue os eixos temáticos identificados durante a exploração do material empírico, buscando compreender como os advogados percebem, utilizam e avaliam o atendimento judicial virtual na prática profissional.

Nesse plano, a satisfação aparece como referência para compreender a qualidade do atendimento. Os relatos mostram que ela não depende de um único fator, mas da combinação entre tempo de resposta, clareza da informação, previsibilidade e capacidade de encaminhamento da demanda. Ao examinar as entrevistas, foi possível identificar avaliações positivas e negativas sobre o mesmo canal, o que revela uma tensão recorrente entre a padronização do atendimento e a necessidade de respostas ajustadas a cada caso. É a partir dessa leitura que se organizam as categorias analíticas apresentadas a seguir.

4.1 Estrutura, funcionamento e organização dos canais digitais na UPJ de Sucessões

A exploração do material empírico permitiu identificar, como primeiro eixo de análise, a categoria relacionada à estrutura institucional dos canais digitais e à organização do fluxo de atendimento virtual. Os relatos dos participantes, articulados à observação direta dos canais utilizados pela unidade e à análise dos documentos institucionais, demonstram que a percepção dos advogados não se limita à mera disponibilidade das ferramentas tecnológicas. O que emerge das entrevistas é uma avaliação mais ampla, diretamente relacionada à forma como as demandas são recebidas, triadas, classificadas, encaminhadas e efetivamente processadas no fluxo interno da unidade judicial. Sob essa perspectiva, a experiência com o atendimento virtual passa a ser compreendida não apenas a partir do canal utilizado, mas da lógica organizacional que sustenta sua operacionalização.

Na Unidade de Processamento Judicial (UPJ) das Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia, essa estrutura resulta de mudanças institucionais implementadas pelo Tribunal de

Justiça do Estado de Goiás a partir de 2020. O Decreto Judiciário nº 903/2020 instalou a 2ª Vara de Sucessões da Comarca de Goiânia, enquanto o Decreto Judiciário nº 904/2020 promoveu ajustes na estrutura das unidades e consolidou o direcionamento especializado das demandas sucessórias (TJGO, 2020a; TJGO, 2020b). A Portaria nº 211/2020, por sua vez, organizou a estrutura interna da UPJ, delimitando as atribuições da Equipe de Atendimento e da Equipe de Análise, Prazos e Expedição de Documentos (TJGO, 2020c).

Essa organização institucional é relevante porque o atendimento virtual não funciona como uma interação isolada entre advogado e servidor. Ele se insere em um modelo administrativo previamente estruturado, no qual a solicitação apresentada pelo usuário passa por etapas de triagem, classificação e encaminhamento interno.

A Central de Atendimento do Primeiro Grau (CAP) integra esse modelo de organização. Conforme apresentado institucionalmente pelo Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, a ferramenta foi concebida para centralizar a comunicação entre advogados, jurisdicionados e unidades judiciais, por meio de canais digitais integrados, como *WhatsApp* e portal eletrônico (TJGO, 2026).

A organização institucional dos canais digitais utilizados no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás não surgiu de forma isolada na UPJ de Sucessões, mas integra um movimento mais amplo de centralização e racionalização do atendimento judicial. Em junho de 2023, a Corregedoria-Geral da Justiça de Goiás instituiu a Central de Atendimento da Corregedoria (CAC), com a finalidade de unificar, em uma única plataforma, atendimentos anteriormente realizados por e-mail, *WhatsApp* e formulário eletrônico. Segundo comunicação institucional do próprio tribunal, a central passou a operar mediante protocolo único, permitindo a triagem interna e o direcionamento automático das demandas conforme a matéria e a unidade competente, com foco na “efetividade e agilidade” dos atendimentos (TJGO, 2023).

A criação da CAC revela que a lógica posteriormente adotada na Central de Atendimento do Primeiro Grau (CAP) não representa iniciativa isolada, mas parte de uma política institucional orientada à padronização, centralização dos fluxos e rastreabilidade das solicitações. Essa informação contribui para compreender que, no contexto investigado, o atendimento virtual da UPJ de Sucessões está inserido em uma arquitetura organizacional previamente estruturada.

No caso da Unidade de Processamento Judicial (UPJ) de Sucessões da Comarca de Goiânia, o atendimento virtual não se organiza a partir de um único canal. Ele compreende a CAP, acessada tanto por formulário eletrônico quanto por *WhatsApp*, e o Balcão Virtual,

realizado por videoconferência pela plataforma “Zoom” que é acessada por meio do link <https://tjgo.zoom.us/j/8149623680>.

Essa estrutura aparece de forma recorrente nas falas dos respondentes:

Eu não acho que a questão virtual melhorou o atendimento. Às vezes, quando a gente ia no balcão, conversava com pessoas, aí era melhor. *(Respondente 1)*

Eu tento fazer todo o meu atendimento de forma virtual pelo *WhatsApp*. [...] Na área de sucessões eu sempre consegui atendimento pelo *WhatsApp*. *(Respondente 2)*

O canal que eu mais utilizo hoje é o *WhatsApp*. Pedido de conclusão, pedido de agilidade de expedição de alvará, formal de partilha, tudo isso eu tenho feito por *WhatsApp*. *(Respondente 11)*

Os relatos revelam convergência quanto à centralidade dos canais digitais na rotina profissional, mas também demonstram percepções distintas sobre sua efetividade, especialmente quando a demanda exige providência concreta ou tratamento mais individualizado.

O acesso à CAP ocorre por duas vias principais: o formulário eletrônico disponibilizado no ambiente institucional da Corregedoria do TJGO e o atendimento via *WhatsApp*, realizado pelo número institucional (62) 3018-6000. Embora distintos na interface, ambos operam sob lógica semelhante, baseada na identificação do usuário, indicação do número do processo, seleção do assunto e registro da solicitação.

A navegação exploratória realizada pela pesquisadora permitiu observar, inicialmente, a estrutura de acesso ao formulário eletrônico da CAP.

Figura 3: Página de acesso ao formulário da CAP no sítio da Corregedoria do TJGO

PODER JUDICIÁRIO
Corregedoria-Geral da Justiça do Estado de Goiás
Corregedoria do Foro Extrajudicial

Central de Atendimento
do Poder Judiciário

Acesso Restrito

Protocolo de Atendimento

Formulário de Atendimento

1 Identificação 2 Assunto 3 Finalização

Dados Pessoais
Para solicitar atendimento, informe seu nome completo, CPF, email e telefone celular para retorno.

* Campos obrigatórios

Interessado * ☐ Advogado ☐ Parte ☐ Terceiro

Nome * CPF *

Celular * Cidade *

Email *

Próximo

Fonte: arquivo pessoal da pesquisadora (2026)

A primeira etapa do formulário exige a identificação do usuário e o preenchimento de informações obrigatórias de contato. O sistema impede o prosseguimento sem o preenchimento integral desses campos, evidenciando o caráter formal do registro da demanda.

Na sequência, o usuário deve informar o número do processo judicial e selecionar o assunto da solicitação entre categorias previamente estruturadas pelo sistema.

Figura 4: Seleção de assunto no formulário eletrônico da CAP

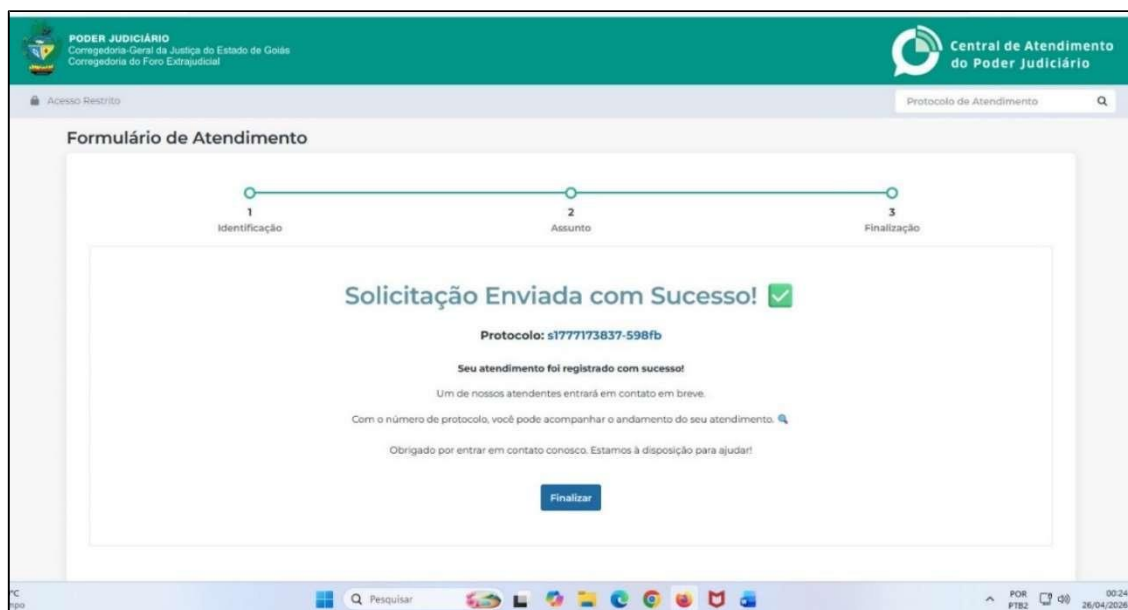
A imagem é uma captura de tela de um navegador web acessando o site corregedoria.tjgo.jus.br/cap/#/. No topo, há uma barra verde com o logotipo do Poder Judiciário e o texto "PODER JUDICIÁRIO", "Corregedoria-Geral da Justiça do Estado de Goiás" e "Corregedoria do Foro Extrajudicial". Abaixo, uma barra cinza indica "Acesso Restrito". O título principal do formulário é "Formulário de Atendimento". À esquerda, há uma barra de progresso com o número "1" e o rótulo "Identificação". Abaixo disso, há campos para "Número do Processo" e "Assunto", ambos marcados com um asterisco vermelho indicando que são obrigatórios. À direita, há uma lista de assuntos disponíveis para seleção, incluindo: "Atendimento por Videoconferência", "Cadastramento de Prioridade Legal", "Correção de Erro", "Desarquivamento", "Expedição Alvará de Levantamento", "Expedição Alvará de Soltura", "Expedição de Documentos", "Expedição de Intimação", "Habilitação de Advogado", "Impulsionamento de processo parado há mais de 100 dias", "Informações/Atualização de Guias", "Outros", "Pedido de Redistribuição", "Questões Periciais", "Remessa à Conclusão", "Remessa dos autos ao Ministério Público", "Solicitação de Alteração de dados processuais" e "Solicitação de Código de Acesso". No final da lista, há um campo de texto com o placeholder "Selecione um assunto...". Na base da página, há dois botões: "Anterior" e "Próximo".

Fonte: arquivo pessoal da pesquisadora (2026)

A seleção ocorre por categorias fechadas, como habilitação de advogado, expedição de documentos, impulsionamento processual, remessa à conclusão e correção de dados. Excepcionalmente, o sistema disponibiliza a opção “Outros”, utilizada quando a demanda não se enquadra nas categorias previamente definidas. Essa estrutura evidencia uma lógica de padronização desde o primeiro contato, exigindo que o usuário adeque sua demanda às possibilidades previamente delimitadas pelo sistema.

Após o preenchimento das etapas anteriores, a plataforma formaliza o registro da interação por meio da geração automática de protocolo.

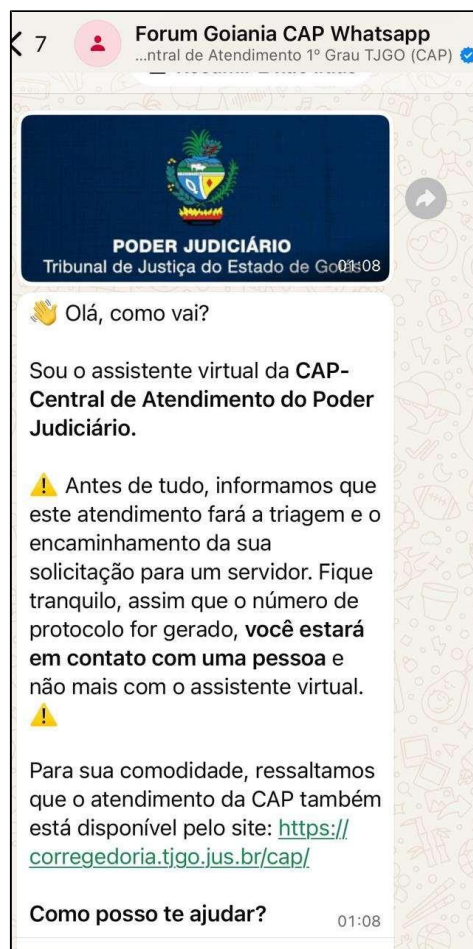
Figura 5: Tela de finalização e geração de protocolo no sistema CAP



Fonte: arquivo pessoal da pesquisadora (2026)

A geração do protocolo permite o acompanhamento posterior da solicitação e formaliza o ingresso da demanda no fluxo institucional. Entretanto, durante a testagem realizada pela pesquisadora, observou-se que o registro da solicitação não implica, necessariamente, retorno imediato ou resolução automática da demanda.

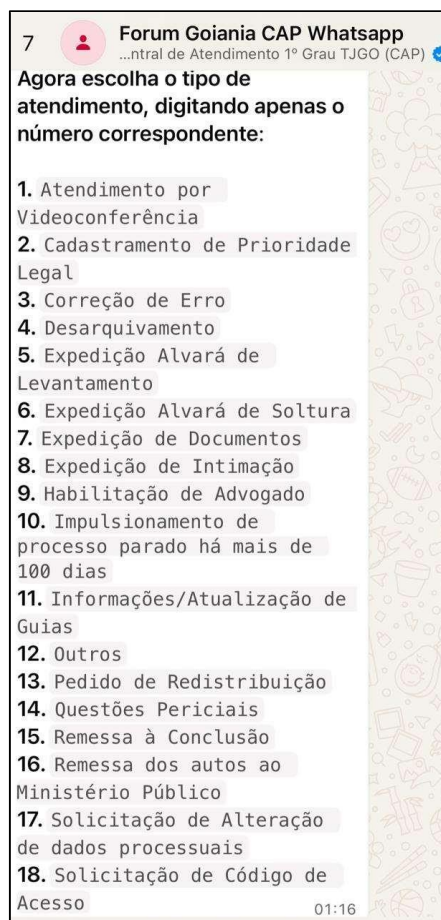
No atendimento via *WhatsApp*, a lógica estrutural permanece semelhante, embora a interface sugira maior proximidade comunicacional.

Figura 6: Mensagem inicial do atendimento via *WhatsApp* da CAP

Fonte: arquivo pessoal da pesquisadora (2026)

Após a interação inicial, o sistema solicita o número do processo e apresenta opções numeradas correspondentes aos tipos de serviço disponíveis.

Figura 7: Seleção de opções de atendimento no *WhatsApp* institucional da CAP



Fonte: arquivo pessoal da pesquisadora (2026)

Ainda que o ambiente do aplicativo sugira maior flexibilidade, a estrutura observada reproduz a mesma lógica de classificação previamente identificada no formulário eletrônico. Desse modo, a diferença entre os canais está menos no processamento da solicitação e mais na interface utilizada pelo usuário.

O fortalecimento desse modelo institucional foi ampliado em julho de 2024, quando a Corregedoria-Geral da Justiça divulgou a expansão do projeto piloto da Central de Atendimento de Primeiro Grau (CAP) na Comarca de Goiânia. De acordo com o comunicado institucional, a plataforma foi concebida para “otimizar o atendimento aos jurisdicionados e advogados por meio de uma plataforma única e integrada, com foco na resolutividade das demandas” (TJGO, 2024). O sistema passou a utilizar leitura automática do número processual, direcionamento eletrônico da solicitação à unidade competente e acompanhamento por protocolo, eliminando buscas manuais por contatos individuais.

Sob a perspectiva desta pesquisa, esse desenho institucional permite compreender que a CAP foi concebida com forte ênfase na padronização, no registro formal das interações e na

organização dos fluxos internos, elementos que posteriormente aparecem tensionados nas narrativas dos participantes quando confrontados com expectativas de personalização, clareza e previsibilidade.

O Balcão Virtual apresenta dinâmica distinta. Por meio de videoconferência, o usuário acessa atendimento síncrono em tempo real, sem necessidade de preenchimento prévio de formulário. Esse formato aproxima-se mais da lógica do atendimento presencial e reduz parte da mediação automatizada observada na CAP.

Durante a testagem da plataforma, a pesquisadora também identificou resposta institucional padronizada, reproduzida a seguir e disponibilizada integralmente no Anexo B desta pesquisa:

Boa tarde! Sua solicitação foi repassada para o servidor responsável para análise. Agradecemos seu contato e permanecemos à disposição para novos atendimentos. (CAP, protocolo institucional obtido pela pesquisadora, 2026; ver Anexo B).

Esse tipo de resposta permite compreender parte das percepções relatadas pelos advogados. Embora a comunicação confirme o recebimento e o encaminhamento da solicitação, não necessariamente informa prazo, etapa seguinte ou previsão concreta de resolução.

A coexistência entre formulário eletrônico, *WhatsApp* ambos canais virtuais que integram a Central de Atendimento de Primeiro Grau (CAP) e Balcão Virtual demonstra que o atendimento virtual da UPJ se organiza como um sistema integrado, mas não elimina a lógica de padronização. Ao contrário, em parte dos canais, a triagem digital antecede o tratamento da demanda. Essa mediação institucional aproxima-se da perspectiva de Lipsky (1980), segundo a qual o acesso ao serviço público é condicionado por rotinas, protocolos e mecanismos administrativos que organizam a interação entre usuário e instituição.

No contexto investigado, essa estrutura interfere diretamente na experiência dos advogados, especialmente quanto ao tempo de resposta, à clareza das informações e à possibilidade de tratamento individualizado. A padronização contribui para organizar o fluxo e registrar as demandas, mas também pode reduzir a flexibilidade do atendimento, sobretudo em matérias sucessórias, nas quais urgência patrimonial, conflito familiar e expectativa de encerramento processual frequentemente exigem maior contextualização.

Assim, a análise deste tópico indica que os advogados não avaliam os canais digitais apenas pela possibilidade de acesso. A percepção sobre o funcionamento do atendimento depende da relação entre o canal utilizado, o tipo de demanda apresentada e a capacidade da unidade de transformar o contato em encaminhamento efetivo. A partir dessa compreensão

estrutural, torna-se possível avançar para a análise das experiências concretas de uso, adaptação, qualidade percebida e resolutividade do atendimento judicial virtual.

O Quadro 6 sintetiza os principais achados relacionados à estrutura, ao funcionamento e à organização dos canais digitais utilizados pela UPJ de Sucessões.

Quadro 6: Síntese da estrutura, do funcionamento e da organização dos canais digitais

Categoria analisada	Principais achados	Fragilidades identificadas	Encaminhamentos sugeridos
Estrutura, funcionamento e organização dos canais digitais	O atendimento virtual ocorre por meio da Central de Atendimento do Primeiro Grau (CAP), acessada pelo portal eletrônico ou pelo <i>WhatsApp</i> , e do Balcão Virtual, realizado por videoconferência. A CAP centraliza o registro, a classificação e o encaminhamento das solicitações, com geração de protocolo.	A formalização do registro não garante resolução imediata. As categorias previamente delimitadas pelo sistema podem restringir a contextualização de demandas mais complexas. Algumas respostas confirmam o encaminhamento, mas não informam prazo, etapa posterior ou previsão de resolução.	Aprimorar as respostas institucionais com indicação da etapa da solicitação, do encaminhamento realizado e, quando possível, do próximo passo esperado. Preservar canais síncronos para situações que demandem maior contextualização.

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2026).

4.2 Formas de uso dos canais digitais no cotidiano da advocacia sucessória

Ao examinar as entrevistas, emergiu uma segunda categoria analítica relacionada às formas de utilização dos canais digitais e aos contextos concretos de acionamento do atendimento virtual. Os relatos evidenciam que a escolha do canal não ocorre de maneira aleatória, nem se vincula exclusivamente a um único meio de comunicação. Ao contrário, trata-se de uma decisão construída a partir da articulação entre a natureza da demanda, o grau de urgência processual, a expectativa quanto ao tempo de resposta, a familiaridade tecnológica dos profissionais e as experiências acumuladas no contato com o funcionamento interno da unidade judicial. Nesse sentido, o uso dos canais digitais revela não apenas preferências operacionais, mas estratégias práticas desenvolvidas pelos advogados para ampliar a efetividade de suas interações com a Unidade de Processamento Judicial (UPJ).

De modo geral, observa-se convergência entre os respondentes quanto à centralidade da Central de Atendimento do Primeiro Grau (CAP) na rotina profissional, especialmente por meio do *WhatsApp*. Em parte, significativa dos relatos, esse canal aparece como primeira alternativa de contato com a UPJ das Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia, sobretudo para solicitações relacionadas a andamento processual, pedidos de conclusão, expedição de alvarás,

formais de partilha, habilitação de advogados, certidões e acompanhamento de providências internas.

O Respondente 2, ao descrever sua rotina de utilização dos canais digitais, afirma: “*Eu tento fazer todo o meu atendimento de forma virtual pelo WhatsApp. Na área de sucessões, eu sempre consegui atendimento por esse canal.*” A fala demonstra não apenas frequência de uso, mas incorporação do atendimento virtual à prática profissional cotidiana.

Em sentido convergente, o Respondente 11 relata:

O canal que eu mais utilizo hoje é o *WhatsApp*. Pedido de conclusão, pedido de agilidade de expedição de alvará, formal de partilha, tudo isso eu tenho feito por *WhatsApp*. (Respondente 11)

A mesma tendência aparece nos relatos dos Respondentes 1, 4, 7, 9 e 10, que indicam utilização recorrente do *WhatsApp* integrado à CAP, seja de forma isolada, seja combinado com telefone, portal eletrônico ou atendimento presencial. Esses achados sugerem que o aplicativo deixou de representar mero canal alternativo e passou a integrar a estratégia cotidiana de acompanhamento processual da advocacia atuante em matéria sucessória.

A sistematização das entrevistas permitiu identificar os canais principais de interação utilizados pelos participantes, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 – Canal principal de interação com a UPJ de Sucessões

Canal principal	Número de participantes	Percentual aproximado
CAP – via <i>WhatsApp</i> , isolado ou combinado	5	45,4%
CAP – via portal eletrônico	4	36,3%
Zoom/Balcão virtual	1	9,1%
Presencial	1	9,1%
Total	11	100%

Fonte: dados da pesquisa (2026).

Os dados demonstram predominância da Central de Atendimento do Primeiro Grau (CAP) como principal meio de interação entre advocacia e unidade judicial, com destaque para o uso via *WhatsApp*. O portal eletrônico também ocupa posição relevante, especialmente em interações consideradas mais formais ou em demandas que exigem registro documental mais estruturado.

Apesar dessa predominância, os relatos revelam divergências importantes quanto à experiência de uso dos canais. Enquanto parte dos respondentes associa o atendimento virtual à praticidade, agilidade e redução de deslocamentos, outros relatam dificuldades relacionadas ao excesso de etapas, ao preenchimento obrigatório de informações e à ausência de previsibilidade quanto à solução efetiva da demanda.

O Respondente 9, ao comparar os canais disponíveis, relata: *“O CAP dá mais trabalho. Eu já tentei algumas vezes e desisti.”* Ao aprofundar sua percepção, complementa *“Hoje em dia, a gente quer algo mais direto. Preencher nome, processo, escolher assunto, confirmar... acaba demorando. No Zoom é mais rápido.”*

A fala revela que a escolha do canal não depende exclusivamente da existência da ferramenta institucional, mas do custo operacional percebido pelo usuário durante a interação. Nesse caso, a percepção de excesso de etapas conduz à preferência por canais que oferecem contato mais imediato.

Em sentido diverso, os Respondentes 5, 6 e 8 demonstram preferência pelo portal eletrônico da CAP, especialmente em situações que demandam formalização documental mais estruturada. Entre as situações mencionadas estão pedidos relacionados à expedição de certidões, mandados, alvarás, acompanhamento de tutelas e monitoramento de providências processuais.

O Balcão Virtual também aparece como alternativa relevante em situações específicas. O Respondente 9 afirma: *“Quando preciso explicar alguma situação mais específica, prefiro entrar pelo Zoom.”* O relato indica que, diante de demandas que exigem maior contextualização, a interação síncrona passa a ser percebida como mais eficiente do que o preenchimento estruturado da Central de Atendimento de Primeiro Grau (CAP).

Ao mesmo tempo, os dados revelam que o atendimento presencial não foi integralmente substituído. Em determinados contextos, sobretudo quando os canais digitais não produzem retorno considerado suficiente ou quando a demanda envolve urgência prática, o deslocamento ao Fórum ainda aparece como estratégia complementar.

O Respondente 1 expressa essa percepção ao afirmar: *“Eu não acho que a questão virtual melhorou o atendimento. Às vezes, quando a gente ia no balcão, conversava com pessoas, era melhor.”*

Essa percepção contrasta com as falas dos Respondentes 2, 7 e 11, que associam o atendimento virtual à otimização do tempo, à redução de deslocamentos e à maior praticidade na gestão processual. O contraste evidencia que a experiência de uso dos canais digitais não é

uniforme, sendo influenciada tanto pelo perfil profissional quanto pelo tipo de demanda mais frequentemente manejada.

Outro achado relevante diz respeito às situações concretas que levam os advogados a buscar atendimento virtual. As entrevistas demonstram que os canais digitais não são utilizados apenas para obtenção de informações sobre andamento processual. Ao contrário, aparecem principalmente como instrumentos de impulsionamento da atividade interna da unidade.

Entre as demandas mais mencionadas estão pedidos de conclusão, expedição de alvarás, formais de partilha, habilitação processual, certidões, mandados, correção de dados processuais e acompanhamento de providências internas.

O Respondente 7 relata que, quando existe ato processual considerado relevante, realiza a petição eletrônica e, na sequência, utiliza o canal virtual para reforçar a solicitação. Esse dado sugere que o atendimento digital passou a integrar a estratégia profissional de gestão processual, deixando de ocupar papel meramente informativo.

No conjunto dos dados, observa-se que os canais digitais não substituíram integralmente práticas anteriores, mas passaram a compor um modelo híbrido de interação entre advocacia e Poder Judiciário. O advogado não utiliza apenas o canal institucionalmente disponibilizado, mas ajusta sua estratégia conforme a urgência da demanda, o histórico de resposta e a efetividade percebida em interações anteriores.

Esse achado dialoga com a perspectiva de Lipsky (1980), segundo a qual a prestação do serviço público não ocorre de forma neutra ou automática, mas mediada por rotinas institucionais, protocolos administrativos e limitações operacionais que influenciam diretamente a experiência do usuário.

O Quadro 7 reúne os principais resultados relacionados às formas de utilização dos canais digitais no cotidiano da advocacia sucessória.

Quadro 7: Síntese das formas de uso dos canais digitais

Categoria analisada	Principais achados	Fragilidades identificadas	Encaminhamentos sugeridos
Formas de uso dos canais digitais	A CAP, especialmente por meio do <i>WhatsApp</i> , foi incorporada à rotina profissional dos advogados. O portal eletrônico é utilizado em interações que exigem registro mais estruturado. O Balcão Virtual aparece como alternativa para situações que demandam explicação mais detalhada, enquanto o atendimento	A percepção sobre os canais não é uniforme. Alguns participantes identificam excesso de etapas no preenchimento da CAP. A escolha do canal varia conforme a urgência, a complexidade da demanda, a familiaridade tecnológica e as experiências acumuladas pelo usuário.	Simplificar os formulários, divulgar com maior clareza a finalidade de cada canal e orientar os usuários sobre a ferramenta mais adequada para cada tipo de solicitação. Preservar alternativas de atendimento para demandas complexas ou urgentes.

	presencial permanece como recurso complementar.		
--	---	--	--

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2026).

Assim, os resultados deste tópico indicam que a experiência dos advogados com os canais digitais da UPJ de Sucessões não depende apenas da existência de ferramentas tecnológicas, mas da capacidade institucional de transformar o contato inicial em encaminhamento efetivo, previsível e compatível com a complexidade das demandas sucessórias. Esses elementos oferecem base empírica para a análise, nos tópicos seguintes, da qualidade percebida, da resolutividade e das tensões entre padronização administrativa e acolhimento no atendimento judicial virtual.

4.3 As práticas de atendimento no ambiente virtual da UPJ de Sucessões

A leitura comparativa dos depoimentos permitiu construir a categoria relacionada às práticas institucionais de atendimento, triagem e encaminhamento das demandas no ambiente virtual. Os relatos evidenciam que o atendimento prestado pela Unidade de Processamento Judicial (UPJ) de Sucessões não se resume à simples troca de informações entre advocacia e unidade judicial. O contato inicial, independentemente do canal utilizado, insere a solicitação em um fluxo institucional previamente estruturado, no qual a demanda é recebida, registrada, classificada e direcionada para tratamento interno conforme sua natureza e prioridade. A partir dessa dinâmica, observa-se que o atendimento virtual nem sempre é percebido como espaço de resolução imediata, mas como porta de entrada de um processo organizacional mais amplo, capaz de influenciar diretamente a percepção dos advogados quanto à resolutividade, ao tempo de resposta e à previsibilidade dos encaminhamentos.

Essa dinâmica aparece de forma recorrente nas falas dos respondentes. Parte dos participantes reconhece que o atendimento responde às solicitações, porém nem sempre apresenta solução no primeiro contato, especialmente quando a demanda depende de análise posterior ou movimentação interna da unidade. O Respondente 10 sintetiza essa percepção ao relatar que “*não tem resposta no momento*”, indicando que, em muitos casos, o retorno inicial representa apenas a confirmação de recebimento da solicitação.

Em sentido semelhante, o Respondente 8 destaca que parte das manifestações recebidas apresenta caráter padronizado, afirmando que “*uma das reclamações que tenho recebido é que as respostas são genéricas ou padronizadas*”. Na sequência, complementa que “*uma justificativa genérica, só pode vir com uma resposta genérica, padrão*”. A fala evidencia que a

percepção sobre a qualidade da resposta não depende exclusivamente da unidade, mas também da forma como a própria demanda é apresentada pelo usuário.

Ao mesmo tempo, o mesmo respondente aponta oscilação na qualidade do atendimento ao afirmar que *“há períodos muito bons, mas se faltar funcionário, vira o caos”*. Esse relato sugere que a experiência do usuário não está relacionada apenas ao canal tecnológico utilizado, mas também às condições organizacionais e à disponibilidade operacional da equipe responsável pelo atendimento.

Embora parte dos respondentes relate limitações quanto à resolutividade imediata, os dados também indicam convergência quanto ao papel estratégico do atendimento virtual na identificação e no encaminhamento de situações urgentes. Demandas relacionadas a pedidos de conclusão processual, expedição de alvarás, habilitação de advogado ou providências processuais urgentes aparecem com frequência nas entrevistas como situações em que o canal virtual é acionado com expectativa de resposta mais célere.

O Respondente 11, por exemplo, relata que utiliza o atendimento virtual para *“pedido de conclusão, agilidade de alvará e formal de partilha”*, enquanto o Respondente 2 afirma que *“na área de sucessões sempre conseguiu atendimento pelo WhatsApp”*. As duas falas demonstram convergência quanto ao reconhecimento da utilidade prática dos canais digitais para impulsionamento processual.

Contudo, os relatos também revelam divergências quanto ao nível de resolutividade conforme o tipo de demanda apresentada. Solicitações mais simples ou operacionalmente objetivas tendem a ser solucionadas com maior rapidez. Em contrapartida, demandas que dependem de análise técnica ou produção documental costumam percorrer fluxo mais prolongado.

Essa distinção aparece na fala do Respondente 1, ao relatar que *“formal de partilha, às vezes, demora demais”*. Em contraste, outros respondentes mencionam que pedidos de conclusão costumam ser atendidos com maior rapidez, sobretudo quando a fase processual permite encaminhamento imediato pelo próprio atendente.

Os dados também revelam que o tempo de resposta está diretamente condicionado ao fluxo interno da unidade. O Respondente 10 descreve essa dinâmica ao afirmar que uma solicitação realizada *“uma hora da tarde”* pode receber retorno apenas *“cinco e meia”*, indicando que a interação não ocorre em tempo real, mas conforme a organização interna do trabalho.

Outro elemento recorrente nas entrevistas diz respeito ao respeito à ordem cronológica. Ao afirmar que *“tem que respeitar a fila”*, o Respondente 10 demonstra compreender que a

solicitação individual, ao ingressar no sistema, passa a integrar um fluxo coletivo de processamento, sujeito a critérios internos de prioridade, disponibilidade e volume de trabalho.

Diante desse funcionamento, os advogados desenvolvem estratégias próprias de adaptação. O atendimento virtual deixa de ser utilizado apenas como canal de informação e passa a integrar a gestão ativa do processo. O Respondente 9 relata que, diante da maior complexidade operacional da CAP, optou por priorizar outros meios de contato, afirmando que “o CAP dá mais trabalho” e que, após algumas tentativas, passou a utilizar preferencialmente o Balcão Virtual.

Essa percepção sugere que a escolha do canal não depende apenas da oficialidade da ferramenta, mas também do custo operacional percebido pelo usuário, da urgência da demanda e da expectativa de retorno.

Os dados também demonstram que a digitalização não eliminou integralmente o uso de canais tradicionais. Em situações que exigem maior urgência, esclarecimento específico ou encaminhamento mais direto, o atendimento presencial ainda aparece como estratégia complementar.

Nesse sentido, o Respondente 4 relata que, quando necessita de providência efetiva, ainda busca o balcão presencial. Em contrapartida, Respondentes 2, 7 e 11 reconhecem ganhos relevantes de tempo, praticidade e redução de deslocamentos com o atendimento virtual, evidenciando coexistência entre adesão e resistência ao modelo digital.

Essa coexistência permite identificar um padrão híbrido de relacionamento institucional. O canal virtual consolidou-se como principal porta de entrada das demandas, mas sua utilização não eliminou a necessidade de interação direta em situações específicas.

O Quadro 8 sintetiza os achados referentes às práticas institucionais de atendimento no ambiente virtual da unidade.

Quadro 8: Síntese das práticas de atendimento no ambiente virtual

Categoria analisada	Principais achados	Fragilidades identificadas	Encaminhamentos sugeridos
Práticas de atendimento no ambiente virtual	O atendimento virtual funciona como porta de entrada para um fluxo mais amplo de recepção, registro, classificação e encaminhamento interno. Solicitações objetivas tendem a ser processadas com maior rapidez, enquanto demandas que dependem de análise técnica, produção documental	A resposta inicial nem sempre corresponde à resolução da solicitação. Foram identificadas respostas padronizadas, oscilação no atendimento em períodos de maior pressão operacional e dificuldade para antecipar o tempo	Diferenciar respostas de mero recebimento das respostas que indicam providência efetiva. Informar, quando possível, a etapa alcançada pela solicitação e fortalecer a articulação entre atendimento, análise interna e demais setores responsáveis pela continuidade do fluxo.

	ou assinatura percorrem etapas adicionais.	necessário à conclusão da demanda.	
--	--	------------------------------------	--

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2026).

Sob a perspectiva analítica, os achados deste tópico indicam que as práticas de atendimento virtual na UPJ de Sucessões estão estruturadas em torno de um fluxo institucional marcado por triagem, classificação e encaminhamento interno, no qual a resposta inicial frequentemente representa etapa intermediária, e não necessariamente solução imediata. Essa dinâmica aproxima-se da perspectiva de Michael Lipsky (1980), segundo a qual o acesso ao serviço público é mediado por rotinas, protocolos e mecanismos administrativos que condicionam a interação entre usuário e instituição.

No contexto investigado, essa estrutura influencia diretamente a rotina de trabalho na advocacia. A percepção sobre a qualidade do atendimento não se forma apenas pela existência de resposta, mas pela capacidade de transformar o contato em providência concreta, previsível e compatível com a urgência da demanda sucessória. Dessa forma, as práticas observadas evidenciam que a digitalização ampliou o acesso e reduziu deslocamentos, mas também reconfigurou tensões historicamente presentes na relação entre advocacia e unidade judicial, agora manifestadas em ambiente virtual.

4.4 A percepção de satisfação dos advogados no atendimento virtual da UPJ de Sucessões da Comarca de Goiânia

A interpretação das entrevistas possibilitou a construção da categoria de satisfação percebida e resolutividade do atendimento, elaborada a partir da pergunta dirigida aos respondentes sobre a avaliação geral do atendimento virtual da Unidade de Processamento Judicial (UPJ) de Sucessões da Comarca de Goiânia, em escala de 0 a 10. Associadas a essa questão, também foram analisadas as percepções relacionadas à clareza das informações prestadas, à previsibilidade dos procedimentos, ao tempo de resposta, à postura dos atendentes e à capacidade de resolução das demandas. Nesse contexto, a nota atribuída pelos participantes não foi utilizada como medida estatística isolada de satisfação, mas como elemento de apoio à compreensão dos sentidos construídos pelos próprios advogados a partir do uso dos canais digitais. A análise dos relatos evidencia que a satisfação não decorre de um único fator, mas da articulação entre tempo de resposta, compreensão das informações recebidas, previsibilidade

do fluxo interno e percepção de que o contato institucional produziu algum efeito concreto na movimentação da demanda.

A leitura conjunta das entrevistas permite observar que a satisfação dos advogados não se mostrou vinculada, de forma automática, à simples existência dos canais digitais ou à rapidez do retorno institucional. De forma recorrente, os relatos indicam que a percepção positiva tende a surgir quando o contato realizado produz algum efeito concreto no andamento processual. Em outras palavras, mais do que receber uma resposta, importa ao advogado perceber que a demanda foi compreendida, encaminhada e, de algum modo, gerou movimentação efetiva no processo.

O Respondente 7, ao atribuir nota máxima ao atendimento virtual, relaciona sua avaliação diretamente ao resultado obtido, afirmando: *“Até hoje, tudo que eu precisei, resolveu.”* O relato revela que, para esse participante, a percepção de qualidade está diretamente associada à resolutividade do atendimento.

Em sentido semelhante, o Respondente 9, ao atribuir nota 9, associa sua avaliação positiva à possibilidade de interação mais próxima com a unidade, especialmente por meio do Balcão Virtual. Segundo o entrevistado, *“quando você consegue falar olhando para a pessoa, parece que o negócio anda diferente.”* O relato sugere que, mesmo em ambiente digital, elementos ligados à interação humana continuam influenciando a percepção de qualidade do serviço prestado.

Também foram identificadas avaliações intermediárias. Nesses casos, os respondentes reconhecem avanços importantes decorrentes da digitalização do atendimento, especialmente pela redução de deslocamentos e pela maior facilidade de acesso, mas apontam limitações relacionadas à previsibilidade das respostas. O Respondente 11 observa: *“Respondem, isso melhorou muito, mas, às vezes, você não sabe se vai andar hoje, amanhã ou daqui uma semana.”* Em direção semelhante, o Respondente 8 afirma: *“O retorno vem, só que muitas vezes você continua sem saber qual é o próximo passo.”*

As duas falas apresentam convergência importante. Em ambas, a resposta institucional é reconhecida como um avanço em comparação ao modelo anterior, mas a ausência de informações mais precisas sobre o desdobramento da demanda gera insegurança na condução profissional do caso.

As avaliações mais críticas concentram-se, principalmente, na percepção de impessoalidade e na baixa aderência entre a demanda apresentada e o conteúdo efetivamente respondido. O Respondente 10 relata: *“Parece que você fala com alguém, mas continua sem*

saber o que realmente vai acontecer no processo.” Em outro momento, complementa: *“Muitas vezes a resposta vem pronta, mas não conversa com o que foi perguntado.”*

Em sentido próximo, o Respondente 1 observa: *“Dependendo do caso, você precisa explicar melhor, e o sistema não acompanha essa complexidade.”* Essa percepção se torna particularmente relevante em matéria sucessória, na qual os processos frequentemente envolvem urgências patrimoniais, expedição de documentos, conflitos familiares e situações emocionalmente sensíveis.

Um dado interpretativo importante emergiu durante a análise das entrevistas. Em alguns casos, as notas atribuídas não refletem exclusivamente a satisfação com o atendimento prestado pela unidade, mas também uma valorização da própria existência do atendimento remoto quando comparado ao modelo exclusivamente presencial. O Respondente 5 sintetiza essa percepção ao afirmar: *“Para quem passou anos dependendo de balcão físico, o atendimento virtual já representa um avanço enorme. Mesmo quando não funciona como deveria, evita deslocamento.”*

Esse achado dialoga com a compreensão de satisfação proposta por Kotler (2000), segundo a qual a avaliação do serviço decorre da comparação entre expectativa e desempenho percebido. No contexto desta pesquisa, observa-se que parte dos advogados compara o atendimento virtual não com um modelo idealizado, mas com práticas anteriores marcadas por deslocamentos frequentes, filas presenciais e dificuldades de acesso.

Sob outra perspectiva, os resultados também se aproximam da compreensão de qualidade em serviços desenvolvida por Grönroos (2003), para quem a percepção do usuário não depende apenas do resultado final, mas também da forma como o serviço é prestado ao longo do processo de interação. No contexto investigado, verificou-se que respostas padronizadas, ausência de previsibilidade e baixa personalização podem comprometer a percepção de qualidade, mesmo quando a demanda é posteriormente atendida.

Quando as entrevistas são analisadas em conjunto, um ponto torna-se consistente: o atendimento virtual tende a ser melhor avaliado quando reúne, simultaneamente, três elementos. O primeiro é o retorno em tempo considerado adequado. O segundo é a clareza das informações prestadas. O terceiro é a percepção de que o contato gerou algum efeito concreto no processo.

Por outro lado, também foram identificadas divergências relevantes entre os respondentes. Enquanto os Respondentes 2, 7 e 11 associam o atendimento virtual à praticidade, otimização do tempo e maior facilidade de acompanhamento processual, os Respondentes 1, 8 e 10 demonstram maior preocupação com a impessoalidade, com a dificuldade de

contextualização das demandas e com a ausência de previsibilidade quanto ao desfecho das solicitações.

Essas convergências e divergências permitem compreender que a satisfação dos advogados com o atendimento virtual da UPJ de Sucessões não decorre apenas da disponibilização de ferramentas tecnológicas. Conforme observado por Lipsky (1980), a experiência do usuário em serviços públicos é mediada por rotinas institucionais, protocolos administrativos e limitações operacionais que influenciam diretamente a forma como o serviço é percebido.

Entre as situações relatadas pelos participantes, chamou atenção a recorrência de solicitações relacionadas à expedição de formais de partilha. Em uma das entrevistas, foi sugerida a utilização de ferramentas de inteligência artificial para automatização parcial desse procedimento, especialmente em etapas consideradas repetitivas e de baixa complexidade operacional.

No âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, já existe ferramenta institucional de inteligência artificial denominada BERNNA, utilizada em fases processuais específicas. A sugestão apresentada pelos participantes não se refere à substituição da decisão judicial, uma vez que os formais de partilha permanecem dependentes de assinatura do magistrado, mas à possibilidade de automatização de atos preparatórios, como conferência de dados cadastrais, expedição de certidões e comunicação para recolhimento de custas processuais.

O Quadro 9 apresenta a síntese dos resultados relacionados à percepção de satisfação dos advogados entrevistados.

Quadro 9: Síntese da percepção de satisfação dos advogados

Categoria analisada	Principais achados	Fragilidades identificadas	Encaminhamentos sugeridos
Percepção de satisfação dos advogados	A satisfação não depende apenas da existência do canal nem da rapidez da resposta. As avaliações positivas estão associadas à percepção de que o atendimento gerou providência concreta, orientação útil e avanço perceptível na demanda. A redução de deslocamentos também é valorizada pelos participantes.	Algumas notas positivas refletem a valorização da própria existência do atendimento remoto em comparação ao modelo exclusivamente presencial. Respostas impessoais, baixa contextualização e ausência de previsibilidade reduzem a percepção de qualidade, ainda que exista retorno institucional.	Acompanhar não apenas o tempo de resposta, mas também a resolutividade e a utilidade prática do retorno. Incorporar mecanismos qualitativos de avaliação que permitam identificar se a resposta oferecida orientou efetivamente o usuário.

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2026).

Sob a perspectiva desta pesquisadora, a utilização de inteligência artificial em etapas procedimentais repetitivas pode contribuir para a redução de gargalos operacionais, desde que mantida supervisão humana e conferência final dos dados antes da assinatura judicial.

No contexto investigado, a satisfação mostrou-se diretamente relacionada à capacidade institucional de transformar o contato inicial em encaminhamento efetivo, compreensível e compatível com a complexidade própria das demandas sucessórias. Assim, a qualidade percebida não se forma no momento do acesso ao canal, mas no percurso construído entre a solicitação formulada e a movimentação concretamente percebida pelo advogado.

4.5 Fatores que influenciam a satisfação dos advogados entrevistados com o atendimento virtual na UPJ de Sucessões da Comarca de Goiânia

A interpretação do material empírico possibilitou a construção da categoria fatores que influenciam a satisfação percebida e a resolutividade do atendimento, formada a partir das narrativas relacionadas à clareza das informações, previsibilidade dos procedimentos, tempo de resposta, postura dos atendentes, facilidade de utilização dos canais e capacidade concreta de encaminhamento das demandas. A análise das entrevistas demonstra que a satisfação atribuída pelos advogados não decorre de um único elemento isolado, tampouco se vincula exclusivamente à rapidez do retorno ou à simples disponibilização de ferramentas tecnológicas. Os relatos evidenciam que a avaliação construída pelos participantes resulta da articulação entre diferentes dimensões da experiência concreta de uso, especialmente quando o contato institucional produz algum efeito perceptível na condução processual.

O tempo de resposta aparece de forma recorrente nas entrevistas como elemento inicialmente associado à qualidade do atendimento. Alguns participantes reconhecem que, em comparação ao modelo predominantemente presencial, o retorno institucional passou a ocorrer em prazo mais curto, especialmente quando a demanda envolve pedidos simples ou atos que podem ser praticados diretamente pela equipe de atendimento.

O Respondente 9, ao relatar sua experiência com o Balcão Virtual, afirma que *“geralmente é rápido... no máximo dez minutos”*, destacando a agilidade do atendimento síncrono por videoconferência. Em sentido semelhante, o Respondente 11 relata que *“normalmente o retorno vem rápido, principalmente quando é pedido de conclusão ou alguma providência mais objetiva”*. As duas narrativas revelam convergência quanto à percepção de que a digitalização contribuiu para maior rapidez no primeiro contato com a unidade.

Apesar disso, a análise do corpus demonstra que a rapidez, isoladamente, não sustenta uma avaliação positiva do atendimento. Quando o retorno ocorre de forma célere, mas não produz encaminhamento concreto ou não permite compreender o estágio da demanda, a satisfação tende a diminuir. O Respondente 8 sintetiza essa percepção ao afirmar que *“não é só o tempo de resposta, é uma resposta que resolva o problema”*. Na mesma direção, o Respondente 10 relata que *“às vezes responde rápido, mas a situação continua do mesmo jeito”*. As duas narrativas demonstram que a rapidez só ganha valor quando associada à utilidade prática da resposta.

Esse resultado alinha-se com a distinção proposta por Christian Grönroos (2003), ao demonstrar que a percepção de qualidade não se limita à forma como o serviço é prestado, mas envolve também o resultado efetivamente percebido pelo usuário. No contexto investigado, entretanto, essa distinção assume contornos próprios, pois a separação entre atendimento e resultado não decorre apenas da percepção subjetiva do advogado, mas da própria estrutura organizacional da unidade judicial.

A clareza das informações também emerge como elemento central na formação da satisfação. As narrativas demonstram que respostas escritas, quando objetivas, contextualizadas e registradas, contribuem para reduzir ambiguidades e permitem maior segurança na condução processual. O Respondente 2 afirma que *“a clareza de informações é muito boa, porque fica tudo registrado... quando está escrito, fica muito mais claro”*. Em sentido semelhante, o Respondente 4 relata que *“o WhatsApp ajuda muito porque depois você pode voltar na conversa e conferir exatamente o que foi dito”*. Os dois relatos demonstram convergência quanto ao valor atribuído ao registro escrito como instrumento de segurança profissional.

Esse achado converge com a perspectiva de Philip Kotler (2000), segundo a qual a percepção de satisfação decorre da comparação entre expectativa e desempenho percebido. No atendimento judicial virtual, entretanto, a expectativa não se limita ao recebimento de uma resposta. Ela se projeta sobre a capacidade dessa resposta de orientar a atuação profissional, reduzir incertezas e permitir adequada gestão das expectativas do cliente.

Quando essa clareza não está presente, a avaliação tende a se tornar mais restritiva. O Respondente 1 relata que *“muitas vezes a resposta vem, mas você continua sem saber o que vai acontecer”*. Em sentido semelhante, o Respondente 10 afirma que *“tem resposta que parece pronta... você lê, mas continua sem entender se aquilo realmente vai andar”*. Já o Respondente 7 acrescenta que *“tem momentos em que a resposta existe, mas não diz exatamente em que etapa está”*. As três narrativas revelam convergência importante. Em todos os casos, a

insatisfação não decorre da ausência de retorno, mas da dificuldade de transformar a resposta recebida em orientação prática para a condução do processo.

A previsibilidade procedimental também aparece como fator relevante na experiência dos advogados. Quando o profissional compreende em qual etapa a demanda se encontra e quais procedimentos ainda precisam ocorrer, a percepção tende a ser mais positiva, ainda que o desfecho não seja imediato. O Respondente 6 relata que *“respondem, mas às vezes você não sabe se vai andar hoje, amanhã ou daqui uma semana”*. Na mesma direção, o Respondente 7 afirma que *“o retorno vem, isso melhorou muito, só que muitas vezes você continua sem saber qual é o próximo passo”*. O Respondente 5 complementa afirmando que *“o problema não é esperar, o problema é não saber o que está acontecendo”*. Os relatos demonstram convergência quanto à existência de resposta institucional, mas também evidenciam limitação comum relacionada à ausência de previsibilidade do fluxo interno.

Esse resultado encontra respaldo com a discussão proposta por Jan van Dijk (2020), ao demonstrar que a efetividade dos serviços digitais não depende apenas da existência tecnológica do canal, mas da forma como a informação circula, é compreendida e se converte em capacidade real de utilização pelo usuário.

Outro fator identificado refere-se à facilidade de utilização dos canais. Os relatos mostram que a experiência com a plataforma virtual também interfere na avaliação do atendimento, especialmente quando o canal exige múltiplas etapas, preenchimento de informações obrigatórias ou maior tempo operacional. O Respondente 9 afirma que *“o CAP dá mais trabalho... eu já tentei algumas vezes e desisti”*. Ao aprofundar essa percepção, acrescenta que *“preencher nome, processo, escolher assunto, confirmar... acaba demorando”*.

Em direção distinta, outros participantes demonstram percepção oposta sobre a mesma ferramenta. O Respondente 7 relata que *“eu procuro utilizar a CAP... acho simples, gera protocolo, fica registrado e geralmente responde”*. O Respondente 3 também apresenta avaliação semelhante ao afirmar que *“para mim, o sistema é tranquilo, já acostumei com ele”*. As manifestações demonstram divergência importante entre os participantes, indicando que a percepção sobre facilidade de uso depende não apenas da ferramenta, mas também da familiaridade construída com sua utilização cotidiana.

O tipo de canal utilizado também interfere na formulação de conceito percebida. Canais síncronos, como o Balcão Virtual, aparecem associados a maior sensação de proximidade, contextualização e controle da interação. O Respondente 9 relata que *“quando você consegue falar olhando para a pessoa, parece que o negócio anda diferente”*. Em sentido semelhante, o Respondente 1 afirma que *“às vezes, quando a gente conversava diretamente com alguém,*

parecia que resolvia mais rápido". Os relatos revelam convergência quanto ao valor atribuído à interação mais próxima, mesmo em ambiente virtual.

Por outro lado, as entrevistas demonstram que a satisfação se consolida, sobretudo, quando o atendimento produz algum efeito concreto sobre a demanda apresentada. O Respondente 7, ao justificar sua avaliação máxima, afirma que *"até hoje, tudo que eu precisei, resolveu"*. Em sentido semelhante, o Respondente 11 relata que *"quando peço conclusão ou alvará, normalmente consigo resultado"*. As narrativas demonstram que o elemento central não está na interface utilizada, mas na capacidade do atendimento de gerar providência concreta, como movimentação processual, expedição documental, remessa à conclusão ou orientação segura quanto ao estágio da demanda.

Essa percepção de que a satisfação se fortalece quando o atendimento ultrapassa a simples prestação informacional e produz providência concreta também encontra respaldo em registro institucional externo ao corpus principal das entrevistas. Em manifestação formal encaminhada à Ouvidoria do Poder Judiciário do Estado de Goiás, uma advogada que utilizou os serviços da Unidade de Processamento Judicial (UPJ) de Sucessões relatou experiência positiva ao destacar que, embora sua solicitação inicial não pudesse ser atendida exatamente nos termos formulados, a servidora responsável analisou a situação concreta apresentada e adotou as providências necessárias para viabilizar a solução pretendida.

No relato registrado junto à Ouvidoria, a profissional descreve o atendimento como *"assertivo, eficaz, objetivo e humano"*, ressaltando que a atuação não se limitou à prestação de informação ou à negativa formal do pedido inicialmente apresentado, mas concentrou-se na busca de solução efetiva para a demanda submetida à unidade. Esse registro institucional reforça, em contexto concreto de utilização do serviço, aspectos que também emergiram nas entrevistas, especialmente a valorização da resolutividade, da clareza comunicacional e da capacidade de transformar o primeiro contato em resultado perceptível para o usuário, conforme documento constante no Anexo C.

Esse achado na coleta de dados aproxima-se da perspectiva de Michael Lipsky (1980), ao evidenciar que a experiência do usuário com o serviço público não é determinada apenas pela disponibilidade formal do canal, mas pelas rotinas institucionais, protocolos administrativos e limitações operacionais que mediam a interação entre usuário e organização.

No contexto da Unidade de Processamento Judicial (UPJ) das Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia, esse aspecto assume especial relevância, pois o atendimento inicial se insere em uma estrutura segmentada, organizada por triagem, classificação e encaminhamento interno. Esse aspecto reforça que o atendimento virtual não pode ser analisado de forma isolada.

Ele integra um arranjo mais amplo de organização do trabalho, definido por normativos institucionais editados pelo Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, especialmente o Decreto Judiciário nº 903/2020, responsável pela instalação da 2ª Vara de Sucessões da Comarca de Goiânia (TJGO, 2020a), o Decreto Judiciário nº 904/2020, que promoveu ajustes na estrutura organizacional das unidades especializadas (TJGO, 2020b), e a Portaria nº 211/2020, que disciplinou a organização interna da Unidade de Processamento Judicial, delimitando atribuições entre a Equipe de Atendimento e a Equipe de Análise, Prazos e Expedição de Documentos (TJGO, 2020c).

A leitura conjunta das entrevistas permitiu identificar convergência quanto a seis fatores que influenciam diretamente a satisfação dos advogados: tempo de resposta, clareza das informações, previsibilidade procedimental, encaminhamento efetivo, facilidade de uso do canal e funcionamento do fluxo institucional interno. Ao mesmo tempo, as divergências entre os relatos demonstram que esses fatores não são percebidos de forma uniforme. Enquanto alguns participantes valorizam a formalização, o registro escrito e a segurança proporcionada pela Central de Atendimento de Primeiro Grau (CAP), outros atribuem maior valor à interação síncrona, à redução de etapas e à possibilidade de contextualização mais direta.

O Quadro 10 sistematiza os fatores que influenciam a satisfação dos advogados com o atendimento virtual.

Quadro 10: Síntese dos fatores que influenciam a satisfação

Categoria analisada	Principais achados	Fragilidades identificadas	Encaminhamentos sugeridos
Fatores que influenciam a satisfação	Foram identificados seis fatores principais: tempo de resposta, clareza das informações, previsibilidade procedimental, encaminhamento efetivo, facilidade de utilização do canal e funcionamento do fluxo institucional interno. O registro escrito das interações também foi valorizado como elemento de segurança profissional.	Uma resposta rápida pode não produzir satisfação quando não gera resultado concreto. O excesso de etapas, a dificuldade para acompanhar o fluxo e as diferentes percepções sobre a facilidade de uso dos canais limitam a experiência dos usuários.	Simplificar o preenchimento dos formulários, preservar o registro escrito das solicitações, indicar as etapas posteriores ao atendimento e fortalecer a integração entre os setores envolvidos no processamento da demanda.

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2026).

Assim, os resultados deste tópico indicam que a satisfação dos advogados com o atendimento virtual da UPJ das Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia não está vinculada exclusivamente à existência dos canais digitais, mas à capacidade institucional de transformar o contato inicial em resposta compreensível, previsível e capaz de produzir efeitos concretos

no andamento das demandas. A qualidade percebida, portanto, não se encerra no momento da interação com o canal, mas se consolida no percurso posterior da demanda, especialmente quando o atendimento consegue produzir resolutividade compatível com a complexidade das matérias sucessórias.

4.6 Os limites da satisfação e as fricções no atendimento digital da UPJ de Sucessões da Comarca de Goiânia apontados pela pesquisa

O exame das entrevistas permitiu construir a categoria limites da satisfação e fricções no atendimento digital, formada a partir dos relatos sobre dificuldades, respostas insuficientes, baixa previsibilidade, padronização das comunicações, necessidade de retorno presencial e sugestões de melhoria. Embora os respondentes reconheçam avanços relevantes no atendimento virtual da UPJ de Sucessões, os dados revelam que a satisfação encontra limites quando o canal digital não consegue transformar o contato inicial em orientação concreta, previsível e compatível com a urgência da demanda apresentada.

As fricções mais recorrentes não dizem respeito à inexistência de canais de comunicação, mas ao modo como determinadas solicitações são recebidas, interpretadas, encaminhadas e acompanhadas ao longo do fluxo institucional. A ausência de previsibilidade aparece com maior intensidade nas verbalizações dos respondentes que relatam dificuldade em identificar o estágio real da demanda após o primeiro contato. O Respondente 10 afirma que *“você recebe a resposta, mas continua sem saber se vai andar hoje, amanhã ou daqui uma semana”*. Em direção semelhante, o Respondente 8 observa que *“às vezes a gente responde o cliente sem saber realmente em que etapa aquilo está”*. As duas narrativas indicam que a resposta institucional, quando não vem acompanhada de indicação de prazo, posição no fluxo ou próximo passo, prolonga a insegurança profissional e compromete a utilidade prática do atendimento.

Esse ponto permite retomar Grönroos (2003), para quem a qualidade percebida em serviços envolve tanto o modo como o atendimento é prestado quanto o resultado percebido pelo usuário. No contexto analisado, a qualidade não se consolida apenas porque houve resposta. Ela passa a existir quando o retorno permite ao advogado compreender o percurso da demanda, orientar o cliente com segurança e organizar sua atuação processual. Quando a resposta ocorre sem previsibilidade procedimental, a interação cumpre uma etapa administrativa, mas não necessariamente produz percepção de qualidade.

Outro limite recorrente aparece nas respostas percebidas como genéricas ou excessivamente padronizadas. O Respondente 1 relata que *“dependendo do caso, parece uma resposta pronta, que não conversa com o que foi perguntado”*. Em sentido semelhante, o Respondente 10 afirma que *“a resposta vem, mas muitas vezes não esclarece o que realmente precisa ser feito”*. Esses relatos mostram que a resposta formal, embora cumpra a etapa administrativa do atendimento, nem sempre produz segurança suficiente para orientar a atuação profissional ou reduzir a incerteza sobre o andamento do processo.

A padronização, nesse sentido, deve ser compreendida como parte da racionalização do atendimento judicial virtual. Em harmonização com Bresser-Pereira (1996), Abrucio (1997) e Secchi (2009), observa-se que a busca por eficiência, controle de fluxos e uniformização de procedimentos aproxima o atendimento virtual de modelos administrativos orientados por desempenho e organização interna. No entanto, os dados empíricos indicam que essa mesma racionalidade, embora produza ganhos operacionais, também cria zonas de fricção quando a demanda exige interpretação contextualizada, sensibilidade técnica ou tratamento mais individualizado.

A tensão identificada não opõe tecnologia e atendimento humano. O que emerge das entrevistas é uma tensão entre eficiência administrativa e qualidade relacional. A ferramenta digital organiza o ingresso da demanda, formaliza o registro e distribui o fluxo interno, mas não garante, por si só, uma resposta suficientemente orientadora. Esse achado permite compreender que o problema não está exclusivamente na plataforma utilizada, mas na forma como o modelo institucional transforma a demanda concreta do advogado em categoria administrativa previamente estruturada.

Essa absorção de dados extraídos se aproxima da discussão proposta por Diniz et al. (2009), segundo a qual iniciativas de governo eletrônico não dependem apenas da adoção tecnológica, mas da articulação entre tecnologia, processos administrativos e necessidades reais dos usuários. No material empírico analisado, essa articulação nem sempre ocorre de forma equilibrada, especialmente quando a resposta existe formalmente, mas não produz clareza sobre o percurso da solicitação.

Parte dessas fricções decorre da própria estrutura organizacional da UPJ. A separação entre atendimento e análise, prevista nos atos normativos do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, faz com que diversas demandas dependam de etapas posteriores ao primeiro contato, como triagem interna, expedição documental, remessa à conclusão, assinatura judicial ou decisão. O Decreto Judiciário nº 903/2020 instalou a 2ª Vara de Sucessões da Comarca de Goiânia (TJGO, 2020a), o Decreto Judiciário nº 904/2020 promoveu ajustes na estrutura

organizacional das unidades especializadas (TJGO, 2020b) e a Portaria nº 211/2020 disciplinou a organização interna da UPJ, delimitando atribuições entre a Equipe de Atendimento e a Equipe de Análise, Prazos e Expedição de Documentos (TJGO, 2020c). Nessa estrutura, o atendimento virtual recebe, registra e encaminha, mas nem sempre possui controle integral sobre o resultado final. Por isso, a percepção de qualidade passa a depender não apenas do momento do contato, mas do percurso institucional que sucede a interação inicial.

Esse aspecto aparece em diferentes entrevistas. Os Respondentes 3, 8 e 10 relatam que, em situações específicas, o comparecimento presencial ainda é utilizado como estratégia para obtenção de resposta mais direta ou para impulsionamento de demandas consideradas urgentes. O dado indica que o atendimento virtual não substituiu integralmente práticas anteriores, mas passou a coexistir com elas de forma complementar, sobretudo quando o advogado percebe que o fluxo digital não absorveu adequadamente a complexidade ou a urgência do caso.

As sugestões de melhoria apresentadas pelos respondentes ajudam a compreender a natureza dessas fricções. O Respondente 2 destaca a necessidade de maior integração entre escritania e gabinete, especialmente em demandas que dependem de assinatura judicial, ao afirmar que *“quando está na escritania costuma andar bem, mas quando chega no gabinete, às vezes fica sem retorno”*. O relato evidencia que a percepção sobre o atendimento virtual ultrapassa o canal inicial e alcança o desempenho do fluxo institucional como um todo.

Em direção semelhante, o Respondente 11 sugere maior previsibilidade procedimental, especialmente por meio da possibilidade de acompanhar com mais clareza a posição da demanda no fluxo interno. Segundo o participante, *“se mostrasse em que ordem está, ajudaria muito até para explicar para o cliente”*. A fala revela que a previsibilidade não interessa apenas ao advogado, mas também à relação profissional com o cliente, que passa a depender da informação recebida pelo canal judicial para compreender o andamento da demanda sucessória.

No campo das sugestões de inovação, o Respondente 1 propõe maior automação para documentos padronizados, especialmente em atos de menor complexidade, como formais de partilha.

Formal de partilha, por exemplo, poderia ter mais automação, porque são documentos mais objetivos. A pessoa digita uma folhinha e a gente que tem que juntar os documentos no formal. Não justifica a demora de mais de 15 dias, afinal para o cliente o único processo que existe é o dele. Poderia estar usando a IA em vez do servidor, para ter uma celeridade maior.

Essa narrativa evidencia duas dimensões relevantes. De um lado, aponta a percepção de que determinados atos poderiam ser automatizados sem prejuízo da segurança processual. De

outro, revela o descompasso entre a lógica interna da fila institucional e a expectativa do cliente, para quem a urgência do próprio processo tende a ser percebida como única e prioritária.

O Respondente 7, por sua vez, chama atenção para a necessidade de ampliação e melhor divulgação dos canais de atendimento. Ao sugerir a criação de mais possibilidades de contato, como videochamada, e-mail e ampliação do *WhatsApp*, sua fala indica não apenas expectativa de maior celeridade, mas também desconhecimento parcial sobre ferramentas já existentes, como o Balcão Virtual. Esse ponto revela uma fricção distinta: além das limitações do fluxo, há também dificuldades relacionadas à comunicação institucional sobre os canais disponíveis e seus modos de funcionamento.

Outros respondentes mencionam a necessidade de maior número de servidores, capacitação técnica da equipe, ampliação do atendimento em situações urgentes, respostas mais individualizadas e atendimento mais humanizado. Embora essas sugestões variem na forma, convergem em um ponto central: os advogados não questionam apenas a existência dos canais, mas a capacidade de esses canais produzirem orientação, acompanhamento e encaminhamento proporcional à complexidade das demandas sucessórias.

Também emergiu nas entrevistas a percepção de diferenças geracionais na apropriação das ferramentas digitais. O Respondente 1 observa que “*os profissionais mais novos têm mais facilidade, já entram e resolvem mais rápido*”. Embora esse elemento não constitua o eixo central deste tópico, sua recorrência indica que a experiência com o atendimento virtual pode ser influenciada por níveis distintos de familiaridade tecnológica, aspecto já discutido no capítulo metodológico a partir do perfil dos respondentes e da literacia digital.

Os dados mostram, portanto, que a insatisfação não está centrada na existência dos canais digitais, mas naquilo que esses canais conseguem produzir depois do primeiro contato. O atendimento ganha valor quando organiza a demanda, esclarece o estágio do procedimento e permite algum avanço perceptível no processo. Em contrapartida, perde força quando se limita ao registro formal, ao encaminhamento interno ou ao envio de respostas que não oferecem orientação suficiente.

A avaliação mais baixa atribuída pelo Respondente 10 deve ser compreendida nesse contexto. Em sua narrativa, o participante sugere atendimento mais humanizado e maior disponibilidade de atendimento ao advogado em situações urgentes. Ao afirmar que “*a gente está resolvendo o problema de pessoas no processo*” e que “*em determinadas áreas de atuação o fator humano é essencial*”, o respondente evidencia que sua crítica não representa rejeição ao atendimento virtual como modelo, mas expressa a experiência de um usuário que não encontrou clareza, previsibilidade ou orientação suficiente para conduzir a demanda com segurança.

A satisfação, nesse contexto, não está centrada no canal utilizado, mas na capacidade de o atendimento transformar o primeiro contato em orientação concreta. Quando o advogado consegue compreender o estágio da demanda, orientar o cliente e perceber avanço processual, o atendimento ganha legitimidade. Quando isso não ocorre, mesmo com canais disponíveis e respostas formais, a experiência tende a perder valor.

O Quadro 11 sintetiza os limites da satisfação e as principais fricções identificadas no atendimento digital.

Quadro 11: Síntese dos limites da satisfação e das fricções no atendimento digital

Categoria analisada	Principais achados	Fragilidades identificadas	Encaminhamentos sugeridos
Limites da satisfação e fricções no atendimento digital	As principais fricções surgem após o primeiro contato, quando o usuário não consegue identificar o estágio da solicitação, o prazo estimado ou o próximo passo do procedimento. O atendimento presencial permanece como estratégia complementar em situações urgentes ou quando o canal digital não produz retorno considerado suficiente.	Foram identificadas respostas genéricas, baixa previsibilidade, dificuldade de acompanhamento do fluxo, necessidade de reiterar contatos e limitações na divulgação dos canais disponíveis. A separação entre atendimento, análise interna e gabinete também interfere na percepção do usuário.	Informar a etapa da solicitação e, quando possível, o próximo encaminhamento. Aprimorar a comunicação entre atendimento, escrivanía e gabinete. Avaliar a automação supervisionada de atos repetitivos e ampliar a divulgação dos canais existentes e de suas formas de utilização.

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2026).

Assim, os limites da satisfação evidenciam uma tensão central do modelo analisado. A estrutura digital amplia o acesso, organiza fluxos e racionaliza procedimentos, mas nem sempre consegue oferecer previsibilidade, personalização e resolutividade em demandas mais complexas, especialmente naquelas que envolvem especificidades próprias da matéria sucessória. É a partir dessa tensão que o tópico seguinte pode examinar a relação entre padronização institucional e satisfação do usuário.

4.7 Tensão entre padronização institucional e satisfação do usuário no atendimento virtual da UPJ de Sucessões

A leitura interpretativa do corpus permitiu construir a categoria tensão entre padronização institucional e satisfação do usuário, formada a partir da articulação entre os relatos relacionados à previsibilidade procedimental, clareza das respostas, resolutividade, acolhimento, funcionamento dos canais digitais e necessidade de retorno ao atendimento

presencial. A análise demonstra que a satisfação atribuída ao atendimento virtual não depende exclusivamente da existência dos canais ou da rapidez do retorno, mas da forma como a lógica institucional de padronização se traduz, na prática, em orientação útil, previsibilidade e encaminhamento efetivo das demandas.

No contexto investigado, a Unidade de Processamento Judicial das Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia opera por fluxos estruturados, triagem prévia, distribuição interna de tarefas e respeito à ordem cronológica de processamento, conforme disciplinado pelo Decreto Judiciário nº 903/2020 (TJGO, 2020a), pelo Decreto Judiciário nº 904/2020 (TJGO, 2020b) e pela Portaria nº 211/2020 (TJGO, 2020c). Esse desenho institucional contribui para a racionalização do trabalho judicial e para a organização do volume de demandas, embora nem sempre coincida com a expectativa prática do advogado, que busca respostas específicas, previsíveis e capazes de orientar sua atuação profissional.

A padronização aparece, portanto, como elemento necessário ao funcionamento da unidade. Em um ambiente marcado por elevado volume processual e múltiplas solicitações diárias, a classificação prévia das demandas, a utilização de protocolos e a divisão funcional entre atendimento e análise permitem organizar o fluxo e reduzir informalidades na prestação do serviço. Sob essa perspectiva, os dados não apontam a padronização como problema em si, mas como condição operacional do modelo instituído.

A tensão emerge quando essa lógica institucional não consegue responder adequadamente às especificidades do caso concreto. Em diferentes entrevistas, observa-se que parte da insatisfação não decorre da ausência de resposta, mas da percepção de que determinadas comunicações retornam de forma excessivamente genérica, sem indicação clara do estágio da demanda ou dos próximos passos procedimentais. O Respondente 10 afirma “*a resposta vem, mas muitas vezes não esclarece o que realmente precisa ser feito*”. Em sentido semelhante, o Respondente 1 relata “*dependendo do caso, parece uma resposta pronta, que não conversa com o que foi perguntado*”.

Essas narrativas permitem retomar Grönroos (2003), para quem a qualidade percebida em serviços depende tanto do resultado obtido quanto da forma como o serviço é prestado. No atendimento virtual da UPJ de Sucessões, os dados mostram que a padronização pode favorecer a organização interna e a celeridade do fluxo, mas tende a comprometer a percepção de qualidade quando não oferece orientação suficiente para a atuação profissional do advogado. A resposta formal, nesse contexto, não se confunde automaticamente com resposta útil.

A discussão também encontra respaldo em Diniz et al. (2009), ao sustentar que iniciativas de governo eletrônico não se limitam à disponibilização de ferramentas tecnológicas,

mas dependem da articulação entre tecnologia, processos administrativos e necessidades concretas dos usuários. No caso analisado, a Central de Atendimento do Primeiro Grau, acessada por *WhatsApp* e por portal eletrônico, assim como o Balcão Virtual por videoconferência, não representam apenas canais de comunicação. Esses instrumentos materializam uma forma específica de organização do trabalho judicial. Por essa razão, a satisfação do usuário depende menos da existência formal da plataforma e mais da forma como ela se integra ao fluxo interno da unidade.

Essa tensão também se manifesta na escolha prática dos canais. Embora a CAP seja reconhecida como principal meio de comunicação institucional, os relatos mostram que, diante de respostas consideradas insuficientes ou excessivamente padronizadas, alguns advogados recorrem a meios alternativos, como telefone, videoconferência ou atendimento presencial. O Respondente 1 afirma *“às vezes, quando a gente ia no balcão, conversava com pessoas, era melhor”*. A narrativa não rejeita a digitalização, mas evidencia que, em determinadas situações, a interação direta ainda é percebida como mais eficaz para compreensão do caso concreto.

Esse dado indica concordância com Van Dijk (2020), ao demonstrar que a apropriação efetiva das tecnologias não depende apenas da existência do acesso, mas das condições concretas de uso, da facilidade de navegação e da utilidade prática percebida pelo usuário.

Sob outra perspectiva, os dados permitem aproximar a análise da formulação clássica de Lipsky (1980). Embora sua teoria tenha sido construída a partir da burocracia de nível de rua, o material empírico indica que o atendimento virtual desloca parte dessa mediação para uma interface digital. O servidor ou a equipe de atendimento continuam exercendo papel de mediação entre usuário e instituição, mas agora essa interação é condicionada por menus, protocolos, categorias previamente estruturadas e fluxos internos de encaminhamento.

Essa dinâmica torna-se ainda mais evidente quando confrontada com o discurso institucional que orientou a criação e expansão da Central de Atendimento de Primeiro Grau (CAP). O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás apresenta a ferramenta como instrumento voltado à centralização, à sistematização e à melhoria da comunicação entre usuários e unidades judiciais (TJGO, 2024). Os dados empíricos desta pesquisa confirmam parte desses objetivos, especialmente no que se refere à redução de deslocamentos e à formalização das solicitações. Contudo, também revelam que a eficiência do fluxo interno nem sempre se converte, automaticamente, em satisfação do usuário.

Participantes como os Respondentes 2, 7 e 11 associam o atendimento virtual à agilidade, ao registro escrito das solicitações e à possibilidade de resolver demandas sem deslocamento físico. O Respondente 11 destaca *“o canal que eu mais utilizo hoje é o*

WhatsApp”, evidenciando a incorporação do atendimento virtual à rotina profissional. Em sentido diverso, os Respondentes 1 e 10 chamam atenção para a impessoalidade das respostas, para a ausência de previsibilidade e para a dificuldade de compreender o andamento real da solicitação após o primeiro contato.

A diferença entre essas avaliações não parece estar exclusivamente no canal utilizado, mas na forma como cada demanda foi absorvida pelo fluxo institucional. Situações em que houve retorno acompanhado de providência concreta tendem a gerar avaliações mais positivas, o que se aproxima da compreensão proposta por Kotler (2000), segundo a qual a satisfação resulta da comparação entre expectativa e desempenho percebido.

A previsibilidade emerge como um dos principais pontos de tensão. A ausência de indicação de prazo, de posição na fila ou de informação clara sobre o estágio da solicitação dificulta a organização da atuação profissional e a comunicação com o cliente. O Respondente 11 observa *“se mostrasse em que ordem está, ajudaria muito até para explicar para o cliente”*.

Antes de aprofundar as sugestões apresentadas pelos participantes, o Quadro 12 sistematiza os achados relacionados às dificuldades percebidas no uso dos canais digitais e às principais categorias analíticas identificadas nesta dimensão.

Quadro 12: Codificação temática das tensões relacionadas ao funcionamento do atendimento virtual

Tema	Trecho da entrevista	Código inicial	Leitura analítica
Qualidade das respostas	“Às vezes a resposta vem pronta e não conversa com o que foi perguntado.”	Respostas genéricas	A insatisfação decorre da baixa contextualização.
Previsibilidade	“Se tivesse uma posição na fila ajudaria muito.”	Falta de prazo	A ausência de previsibilidade afeta a atuação profissional.
Comunicação interna	“Fica parado no gabinete esperando assinatura.”	Fluxo interno	Parte da demora decorre de etapas posteriores ao atendimento.
Atendimento humanizado	“Às vezes parece muito automático.”	Impessoalidade	A forma da interação interfere na percepção de qualidade.

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2026).

A partir dessas tensões, os participantes também apresentaram sugestões concretas de aprimoramento institucional. Para melhor organização analítica, essas contribuições foram sistematizadas separadamente no Quadro 13.

Quadro 13: Sugestões de melhoria apresentadas pelos participantes

Tema	Trecho da entrevista	Código inicial	Leitura analítica
------	----------------------	----------------	-------------------

Apropriação digital	“Os mais novos têm mais facilidade com essas ferramentas.”	Familiaridade digital	A idade influencia a apropriação tecnológica.
Estrutura institucional	“Precisava de mais pessoas para atender.”	Número de servidores	Necessidade de fortalecimento da equipe.
Inovação	“Documento mais simples podia ser automatizado.”	Automação documental	Possibilidade de uso de IA em atos repetitivos.
Ampliação dos canais	“A UPJ tinha que ter um canal próprio.”	Diversificação dos canais	Necessidade de ampliar e divulgar ferramentas existentes.

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2026).

Os dados demonstram, portanto, que a padronização possui caráter ambivalente. Ao mesmo tempo em que organiza o fluxo, garante rastreabilidade e permite o funcionamento da unidade em escala, pode reduzir a capacidade de resposta contextualizada quando aplicada de forma excessivamente rígida.

O impacto dessa dinâmica ultrapassa o momento do atendimento e alcança diretamente a rotina profissional da advocacia. O atendimento virtual reduz deslocamentos, formaliza solicitações e amplia possibilidades de contato com a unidade. Entretanto, quando as respostas não oferecem clareza suficiente, a dificuldade institucional se projeta sobre a relação entre advogado e cliente, afetando a previsibilidade da atuação profissional e a gestão do caso concreto.

O Quadro 14 sintetiza a tensão identificada entre a padronização institucional e a satisfação dos usuários do atendimento virtual.

Quadro 14: Síntese da tensão entre padronização institucional e satisfação do usuário

Categoria analisada	Principais achados	Fragilidades identificadas	Encaminhamentos sugeridos
Tensão entre padronização institucional e satisfação do usuário	A padronização possui caráter ambivalente. Ela organiza o fluxo, formaliza solicitações, amplia a rastreabilidade e contribui para o tratamento isonômico das demandas. Entretanto, a satisfação depende da capacidade de converter essa organização em orientação útil, previsibilidade e encaminhamento efetivo.	Quando aplicada de forma excessivamente rígida, a padronização pode produzir respostas genéricas, reduzir a contextualização e levar o usuário a buscar canais alternativos ou atendimento presencial. A ausência de informação sobre a posição da demanda no fluxo interno compromete a percepção de qualidade.	Equilibrar uniformização e contextualização. Estabelecer procedimentos de encaminhamento diferenciado para situações complexas, aprimorar a indicação das etapas do fluxo e monitorar a qualidade das respostas, não apenas o registro formal das solicitações.

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2026).

A análise construída ao longo deste tópico permite sustentar que a satisfação do usuário não se encontra em oposição à padronização institucional. O ponto crítico está na forma como essa padronização se materializa na prática de uso. Quando o fluxo institucional consegue

transformar organização administrativa em orientação útil, previsibilidade e encaminhamento efetivo, a padronização fortalece a percepção de qualidade. Quando se limita ao registro formal ou ao encaminhamento interno sem retorno suficientemente esclarecedor, tende a funcionar como barreira comunicacional.

Nesse contexto, a satisfação do advogado resulta da mediação entre duas exigências que operam simultaneamente: de um lado, a necessidade institucional de organizar fluxos, distribuir tarefas e garantir tratamento isonômico das demandas; de outro, a necessidade prática de receber respostas claras, contextualizadas e capazes de orientar a condução das demandas sucessórias. É justamente nesse ponto de encontro entre racionalidade administrativa e utilidade prática que o atendimento virtual da UPJ de Sucessões é efetivamente avaliado.

4.8 Como os resultados da pesquisa permitem compreender a satisfação dos advogados com o modelo de atendimento virtual da UPJ de Sucessões da Comarca de Goiânia?

A interpretação integrada do material empírico possibilitou a construção da categoria síntese dos achados: satisfação como resultado do modelo de atendimento, estruturada a partir da leitura conjunta das entrevistas, das avaliações atribuídas pelos respondentes e das experiências relatadas ao longo dos diferentes blocos temáticos. A análise demonstra que a satisfação dos advogados com o atendimento virtual da Unidade de Processamento Judicial das Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia não decorre, isoladamente, da existência dos canais digitais disponibilizados pelo Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, tampouco da simples rapidez da resposta institucional. Os dados indicam que a percepção de satisfação se forma no percurso completo da demanda, especialmente na relação entre o contato inicial, o fluxo interno de processamento e a capacidade de o atendimento produzir efeitos concretos no andamento processual.

Essa constatação vai ao encontro das ideias de Kotler (2000), ao demonstrar que a satisfação não se reduz à comparação entre expectativa e desempenho percebido, mas é construída a partir da utilidade prática do serviço recebido. Também permite avançar em relação à distinção proposta por Grönroos (2003), segundo a qual a qualidade percebida envolve tanto a forma de prestação do serviço quanto o resultado produzido. No contexto investigado, forma e resultado aparecem permanentemente atravessados pela estrutura institucional da UPJ, organizada pelos Decretos Judiciários nº 903/2020 e nº 904/2020, bem como pela Portaria nº 211/2020 do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO, 2020a; TJGO, 2020b; TJGO, 2020c).

Ao longo das entrevistas, observou-se convergência quanto ao reconhecimento do atendimento virtual como avanço institucional. Parte expressiva dos respondentes associa os canais digitais à redução de deslocamentos, ao registro formal das solicitações e à maior facilidade de contato com a unidade. O Respondente 2 relata “*eu tento fazer todo o meu atendimento de forma virtual pelo WhatsApp*”, evidenciando a incorporação dos canais digitais à rotina profissional. Em direção semelhante, o Respondente 11 afirma “*o canal que eu mais utilizo hoje é o WhatsApp*”, associando o atendimento virtual à condução cotidiana de demandas relacionadas a conclusão, alvarás e formais de partilha.

Também foram identificadas convergências quanto à valorização do registro escrito das solicitações. O Respondente 2 destaca que a comunicação escrita permite retomar informações posteriormente e reduz ambiguidades na orientação dos clientes. Esse dado aproxima-se da discussão proposta por Van Dijk (2020), ao indicar que a apropriação efetiva das ferramentas digitais depende não apenas do acesso, mas das condições concretas de uso e da utilidade prática percebida pelo usuário.

Embora os ganhos relacionados ao acesso tenham aparecido de forma consistente, os dados também revelam divergências importantes quanto à experiência concreta de uso dos canais. Parte dos respondentes associa o atendimento virtual à agilidade, à praticidade e à otimização da rotina profissional. Em contrapartida, outros participantes relatam dificuldades relacionadas à previsibilidade dos procedimentos, à presença de respostas padronizadas e à necessidade de reiterar contatos para obtenção de providências efetivas.

O Respondente 10, ao descrever sua experiência, afirma “*a resposta vem, mas muitas vezes não esclarece o que realmente precisa ser feito*”. Em direção semelhante, o Respondente 1 relata “*às vezes, quando a gente ia no balcão, conversava com pessoas, era melhor*”. As narrativas demonstram que a disponibilidade do canal, por si só, não garante satisfação quando a resposta não produz clareza suficiente sobre o percurso da demanda.

Outro aspecto recorrente diz respeito à distinção entre responder e resolver. Em diferentes entrevistas, observou-se que avaliações mais elevadas tendem a aparecer quando o contato com a unidade resulta em providência concreta, como movimentação do processo, emissão documental ou indicação clara do estágio da solicitação. O Respondente 7 sintetiza essa percepção ao afirmar “*até hoje, tudo que eu precisei, resolveu*”. Em sentido oposto, avaliações intermediárias ou mais baixas aparecem quando o retorno existe formalmente, mas não produz encaminhamento útil ou previsibilidade procedimental.

Essa constatação aproxima dos ensinamentos de Lipsky (1980), ao demonstrar que a prestação do serviço público não ocorre de forma automática, mas mediada por rotinas

institucionais, protocolos e fluxos internos que condicionam a experiência do usuário. No contexto analisado, a Central de Atendimento do Primeiro Grau e o Balcão Virtual não representam apenas ferramentas tecnológicas, mas interfaces de mediação entre advocacia e organização judicial.

Os dados também indicam que a satisfação não se mostrou linearmente associada às avaliações numéricas atribuídas pelos respondentes. Em diferentes entrevistas, verificou-se que parte das notas elevadas estava relacionada à valorização da própria existência do atendimento virtual, sobretudo quando comparado ao modelo exclusivamente presencial anteriormente vivenciado. Isso explica algumas situações em que notas relativamente altas coexistem com críticas relevantes relacionadas à baixa previsibilidade, à impessoalidade ou à necessidade de recorrer ao atendimento presencial para obtenção de resultado.

As narrativas também provam que o atendimento virtual opera em regime híbrido. Embora os canais digitais tenham sido incorporados à rotina profissional da advocacia, o comparecimento presencial permanece como estratégia complementar em situações percebidas como urgentes ou quando o fluxo digital não produz resposta suficientemente clara ou efetiva. Esse resultado aproxima-se da discussão proposta por França (2021), ao demonstrar que a digitalização do Poder Judiciário não elimina práticas anteriores, mas reorganiza a interação entre modelos físicos e digitais.

A leitura integrada das entrevistas permitiu identificar que a satisfação se estrutura, de forma recorrente, em torno de três dimensões complementares. A primeira refere-se ao acesso operacional, relacionado à disponibilidade dos canais e ao tempo de resposta. A segunda corresponde à dimensão comunicacional, vinculada à clareza das informações, ao registro escrito e à possibilidade de orientar clientes e estratégias processuais. A terceira dimensão é institucional, relacionada à capacidade de o fluxo interno transformar o contato inicial em providência concreta.

A sistematização desses achados é apresentada no quadro 15. A interpretação conjunta dessas categorias permite sustentar que a satisfação dos advogados com o atendimento virtual da UPJ de Sucessões não está centrada no canal utilizado, mas na capacidade do modelo institucional de transformar o contato inicial em orientação clara, previsibilidade mínima e efeito processual perceptível. Quando o atendimento reúne rapidez, clareza e encaminhamento efetivo, a percepção tende a ser favorável. Quando o retorno se limita ao registro formal ou ao simples encaminhamento interno, sem informação útil ou avanço identificável, a experiência tende a perder valor.

Quadro 15: Síntese dos principais achados empíricos sobre a satisfação no atendimento virtual

Categoria analítica	Evidências convergentes	Divergências identificadas	Síntese interpretativa
Uso dos canais digitais	Predominância da CAP, especialmente via WhatsApp	Preferência de parte dos respondentes pelo Zoom ou presencial	Os canais digitais foram incorporados à rotina profissional
Tempo de resposta	Percepção de maior rapidez em comparação ao modelo anterior	Respostas rápidas nem sempre produzem resultado	Rapidez só gera satisfação quando acompanhada de utilidade
Clareza das informações	Registro escrito é percebido como vantagem	Respostas genéricas geram insegurança	A clareza influencia diretamente a percepção de qualidade
Previsibilidade procedimental	Necessidade recorrente de acompanhar o fluxo	Ausência de indicação de prazo ou posição na fila	A previsibilidade aparece como fragilidade do modelo
Resolutividade	Avaliações elevadas quando há providência concreta	Insatisfação quando há apenas encaminhamento interno	Resolver mostrou-se mais importante do que apenas responder
Padronização institucional	Organiza o fluxo e amplia controle	Pode gerar impessoalidade e baixa contextualização	A padronização possui caráter ambivalente
Atendimento presencial	Menor frequência de uso	Mantido como estratégia complementar	A digitalização reorganizou, mas não substituiu integralmente práticas anteriores

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2026).

Os achados demonstram, portanto, que o principal desafio do modelo analisado não está na disponibilização de ferramentas digitais, mas na qualificação da resposta institucional produzida a partir delas. Em matéria sucessória, marcada por demandas patrimoniais, conflitos familiares e situações juridicamente sensíveis, a satisfação do usuário passa a depender da capacidade de a estrutura administrativa transformar padronização em orientação útil, previsibilidade procedimental e resolutividade concreta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa indicam que a satisfação dos advogados com o atendimento judicial virtual da Unidade de Processamento Judicial das Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia não está centrada, prioritariamente, na simples existência dos canais digitais ou no tempo de resposta considerado de forma isolada. A análise das entrevistas, em diálogo com o referencial teórico adotado, demonstrou que a percepção de qualidade se constrói, sobretudo, a partir da capacidade do atendimento de produzir orientação útil, encaminhamento efetivo e impacto perceptível na condução da demanda sucessória.

As entrevistas evidenciaram que os canais digitais já foram incorporados à rotina profissional dos advogados, especialmente pela praticidade do contato, pela redução de deslocamentos e pela possibilidade de manter registro formal das interações realizadas. Entretanto, essa incorporação não elimina as tensões presentes no atendimento. Em diversas situações, ainda que o retorno institucional ocorra em tempo considerado adequado, a ausência de previsibilidade procedimental, a utilização de respostas genéricas e a dificuldade de compreender o estágio real da solicitação comprometem a avaliação do serviço prestado.

Um dos principais achados da pesquisa está na distinção entre responder e resolver. O atendimento virtual tende a ser melhor avaliado quando permite ao advogado compreender o que está acontecendo no processo, qual providência foi adotada e qual será o próximo passo. Quando isso não ocorre, o contato institucional passa a cumprir função predominantemente formal, sem produzir efeito concreto na condução da demanda. Essa distinção ajuda a compreender por que o mesmo canal pode ser percebido como eficiente por alguns respondentes e insuficiente por outros.

A interpretação das avaliações numéricas atribuídas pelos participantes reforçou essa conclusão. Embora as notas indiquem percepção favorável em parte das entrevistas, a leitura aprofundada das narrativas demonstrou que tais avaliações não expressam, isoladamente, satisfação com o atendimento prestado pela unidade. Em diferentes momentos, verificou-se que parte dessas notas também está relacionada à valorização da própria existência do atendimento remoto, compreendido pelos advogados como avanço em relação ao modelo exclusivamente presencial. Por essa razão, nesta pesquisa, as avaliações numéricas foram tratadas como dados complementares, sendo a compreensão da satisfação construída, prioritariamente, a partir das narrativas, das contradições presentes nas falas e dos sentidos atribuídos pelos próprios participantes às experiências vividas.

A ausência de previsibilidade procedimental revelou-se uma das fragilidades mais recorrentes. A dificuldade de identificar prazos, compreender a ordem de processamento ou antecipar o tempo estimado para conclusão apareceu de forma consistente nas entrevistas e interfere diretamente na atuação profissional dos advogados, especialmente na orientação aos clientes e na organização das estratégias processuais. Quando o sistema não oferece esse tipo de retorno, a insegurança tende a permanecer, mesmo que o canal esteja regularmente disponível.

A padronização do atendimento também apresentou caráter ambivalente. Ao mesmo tempo em que contribui para organizar o fluxo institucional, registrar solicitações e racionalizar o trabalho da unidade, pode gerar respostas pouco contextualizadas, especialmente em demandas sucessórias que exigem maior sensibilidade, interpretação do caso concreto e orientação mais específica. Assim, a questão central não está na rejeição da padronização, mas na necessidade de qualificar sua aplicação para que a organização administrativa não se transforme em barreira comunicacional.

Do ponto de vista prático, os resultados indicam que os principais avanços não dependem, necessariamente, da criação de novos canais de comunicação, mas da qualificação dos fluxos já existentes. Os dados sugerem a necessidade de maior divulgação dos canais disponíveis, esclarecimento sobre sua forma de funcionamento, fortalecimento da integração entre atendimento, escrivania e gabinete, ampliação da previsibilidade das respostas e investimento contínuo na capacitação técnica dos atendentes, especialmente diante das especificidades próprias das demandas sucessórias. Também se mostra relevante simplificar os formulários, manter apenas os campos indispensáveis ao adequado encaminhamento da solicitação e qualificar as respostas institucionais, com indicação, sempre que possível, da etapa em que a demanda se encontra, do próximo procedimento esperado ou da impossibilidade de fornecer previsão mais precisa.

Como contribuição aplicada, esta pesquisa propõe diretrizes para o aprimoramento da gestão e da resolutividade do atendimento judicial virtual na Unidade de Processamento Judicial das Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia. Ao demonstrar que a satisfação depende da articulação entre acesso, clareza, previsibilidade e resolutividade, a pesquisa contribui para deslocar a avaliação do atendimento virtual da mera existência da ferramenta tecnológica para a efetividade concreta do serviço prestado ao usuário profissional. As diretrizes propostas concentram-se na padronização qualificada dos fluxos, na simplificação dos formulários, na elaboração de respostas mais claras e contextualizadas, na divulgação adequada dos canais

disponíveis, no fortalecimento da comunicação entre atendimento, escrivania e gabinete e na capacitação contínua das equipes.

Além disso, os dados empíricos permitiram identificar oportunidades de inovação em atividades repetitivas e de menor complexidade documental. A partir das entrevistas, emergiu a sugestão de avaliar a viabilidade da automação supervisionada de etapas preparatórias relacionadas à expedição de formais de partilha, documento judicial que formaliza a transferência dos bens aos herdeiros após o cumprimento dos requisitos processuais aplicáveis.

Essa possibilidade pode abranger atos preparatórios, como conferência inicial de dados cadastrais, emissão de certidões, intimações para recolhimento de custas processuais, organização de informações e preparação documental prévia. A adoção de ferramentas automatizadas, inclusive soluções de inteligência artificial, deverá permanecer condicionada à análise de viabilidade técnica, à supervisão humana e à conferência final dos dados processuais. Não se trata de substituir a atividade jurisdicional ou a assinatura do magistrado, mas de examinar alternativas capazes de reduzir etapas repetitivas, racionalizar o fluxo interno e contribuir para maior celeridade em documentos de natureza padronizada.

Entre as limitações desta investigação, reconhece-se que a pesquisa foi desenvolvida a partir de um recorte empírico territorialmente situado, concentrado na Unidade de Processamento Judicial das Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia. O conjunto empírico foi composto por 11 advogados com experiência prévia na utilização dos canais digitais investigados. Em razão do delineamento qualitativo e exploratório adotado, os achados devem ser compreendidos à luz do contexto institucional analisado e não podem ser automaticamente generalizados para outras unidades do Poder Judiciário.

A composição etária e profissional do grupo também deve ser considerada na interpretação dos resultados. Os participantes possuíam entre 34 e 53 anos, com média de 47 anos e mediana de 49 anos. Nove dos 11 entrevistados encontravam-se na faixa entre 47 e 53 anos e relataram aproximadamente 20 anos ou mais de atuação profissional. Essa característica enriquece a pesquisa ao incorporar a perspectiva de advogados que acompanharam a transição entre formas presenciais e digitais de atendimento. Ao mesmo tempo, limita a extrapolação dos achados para profissionais mais jovens, com menor tempo de atuação ou com trajetórias distintas de utilização das tecnologias. A faixa etária e a experiência acumulada podem ter influenciado as percepções relacionadas à acessibilidade, à clareza das informações e ao funcionamento dos canais virtuais.

Além disso, a pesquisa privilegiou a perspectiva da advocacia, não contemplando, neste momento, a percepção de servidores, magistrados, gestores institucionais ou jurisdicionados,

atores que igualmente integram a dinâmica do atendimento judicial virtual. As análises também se baseiam em experiências narradas pelos participantes, o que reforça seu caráter situado e contextual.

Como agenda para estudos futuros, recomenda-se a realização de pesquisas comparativas entre diferentes Unidades de Processamento Judicial, comarcas e especialidades, como família, fazenda pública e unidades cíveis, a fim de verificar em que medida as fragilidades e potencialidades identificadas nesta pesquisa também se manifestam em outros contextos. Também se mostra relevante incorporar a perspectiva de servidores, magistrados, gestores e jurisdicionados; comparar a percepção de profissionais pertencentes a diferentes faixas etárias e com distintos níveis de familiaridade tecnológica; avaliar os efeitos de eventuais mudanças nos formulários e nos fluxos de comunicação; e examinar a viabilidade da automação supervisionada de atividades preparatórias e repetitivas. Estudos posteriores poderão ainda investigar se a implementação das recomendações propostas resulta em maior clareza das respostas, redução de retrabalho, ampliação da previsibilidade procedimental e melhoria da qualidade percebida pelos usuários.

Em síntese, os resultados demonstram que a satisfação no atendimento judicial virtual não está centrada no canal utilizado, mas na capacidade do modelo institucional de transformar o contato inicial em orientação clara, previsibilidade procedimental e encaminhamento efetivo. A digitalização ampliou o acesso, reorganizou a comunicação entre advocacia e unidade judicial e trouxe ganhos concretos de praticidade e economia de tempo. Contudo, sua efetividade depende da capacidade institucional de converter padronização administrativa em resposta útil, compreensível, contextualizada e aplicável à realidade concreta das demandas sucessórias. É nesse ponto que o atendimento deixa de ser apenas procedimento administrativo e passa a interferir diretamente na atuação profissional da advocacia e na efetividade do serviço jurisdicional prestado.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 1997. (Cadernos ENAP, n. 10). Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/556>. Acesso em: 17 mar. 2026.

ANTONIO, Beatriz de Aquino; NOVAIS, Thyara Gonçalves. O impacto da implementação do Juízo Integralmente Digital nas Varas Criminais. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação – REASE, São Paulo, v. 10, n. 11, nov. 2024. DOI: 10.51891/rease.v10i11.17060.

ARAÚJO, Amanda de Paiva Lucas. Processo judicial eletrônico: análise empírica e crítica de sua aplicação nos Juizados Especiais Federais. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2018.

BAPTISTA, Isabelle De; COSTA, Priscila Rezende da. O impacto da inovação no Poder Judiciário: um ensaio teórico. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 55, n. 2, p. 289-310, 2021.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2017.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Relatório da pesquisa de percepção e avaliação do Poder Judiciário brasileiro. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/04/relatorio-pesquisa-percepcao-e-avaliacao-do-pjb.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 185, de 18 de dezembro de 2013. Institui o Sistema Processo Judicial Eletrônico – PJe. Brasília, DF: CNJ, 2013. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2559>. Acesso em: 29 set. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 372, de 12 de fevereiro de 2021. Institui o Balcão Virtual no 1º e no 2º graus de jurisdição. Brasília, DF: CNJ, 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=4185>. Acesso em: 29 set. 2025.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 9 out. 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8539.htm. Acesso em: 29 set. 2025.

BRASIL. Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020. Institui a Estratégia de Governo Digital no âmbito da administração pública federal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 29 abr. 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10332.htm. Acesso em: 17 mar. 2026.

BRASIL. Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006. Dispõe sobre a informatização do processo judicial. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 20 dez. 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/11419.htm. Acesso em: 29 set. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 27 jun. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113460.htm. Acesso em: 2 dez. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 15 ago. 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em: 29 set. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 30 mar. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114129.htm. Acesso em: 29 set. 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Indicadores de satisfação do usuário do serviço público. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <https://bibliotecadigital.gestao.gov.br/handle/777/597>. Acesso em: 2 dez. 2025.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Prejuízos da Justiça lenta são incalculáveis, afirma presidente do STJ. Brasília: STJ, 2013. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/sites/portaltj/Paginas/Comunicacao/Noticias/Prejuizos-da-Justica-lenta-sao-incalculaveis-afirma-presidente-do-STJ.aspx>. Acesso em: 29 set. 2025.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região. Relatório anual 2023. São Paulo: TRT-2, 2023. Disponível em: <https://ww2.trt2.jus.br/transparencia/resultados-e-indicadores/relatorios/relatorio-anual>. Acesso em: 2 dez. 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 47, n. 1, p. 7-40, 1996.

CALDAS, Roberto Correia da Silva Gomes; DIZ, Jamile Bergamaschine Mata; SILVA, Antonio Donizete Ferreira da. Governança e as novas tecnologias: a sustentabilidade na gestão administrativa do Poder Judiciário. Revista Jurídica, v. 1, n. 54, p. 364-394, 2019. DOI: 10.6084/m9.figshare.7841144.

CASTELLS, Manuel. A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CONSELHO FEDERAL DA ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL; FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. Perfil ADV: 1º Estudo Demográfico da Advocacia Brasileira. Brasília: OAB/FGV Conhecimento, 2025. Disponível em: https://conhecimento.fgv.br/sites/default/files/2025-01/publicacoes/perfil_adv_1o-estudo_demografico_da_advocacia_brasileira.pdf. Acesso em: 29 set. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça 4.0: inovação e efetividade na realização da justiça para todos. Brasília: CNJ, 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Resolução nº 372, de 12 de fevereiro de 2021. Regulamenta a criação de plataforma de videoconferência denominada “Balcão Virtual”. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, DF, 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em números 2021. Brasília: CNJ, 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em números 2022. Brasília: CNJ, 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em números 2023. Brasília: CNJ, 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em Números 2023: sumário executivo. Brasília, DF: CNJ, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/08/justica-em-numeros-2023-sumario-executivo.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Juízo 100% digital. Brasília: CNJ, 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Metas nacionais aprovadas no 18º ENPJ. Brasília: CNJ, 2025. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2025/04/metas-nacionais-aprovadas-no-18o-enpj-v-8.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Resolução nº 331, de 20 de agosto de 2020. Dispõe sobre a Base Nacional de Dados do Poder Judiciário (DataJud) e o Data Lake. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3427>. Acesso em: 17 mar. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Resolução nº 332, de 21 de agosto de 2020. Dispõe sobre a ética, a transparência e a governança na produção e no uso de inteligência artificial no Poder Judiciário. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3429>. Acesso em: 17 mar. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Resolução nº 335, de 29 de setembro de 2020. Institui a Política de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3486>. Acesso em: 17 mar. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Resolução nº 345, de 9 de outubro de 2020. Dispõe sobre o Juízo 100% Digital no âmbito do Poder Judiciário. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3513>. Acesso em: 17 mar. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Resolução nº 363, de 12 de janeiro de 2021. Estabelece medidas para o processo eletrônico e o atendimento remoto no âmbito do Poder Judiciário. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3686>. Acesso em: 17 mar. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE JURIMETRIA. Formas alternativas de gestão processual: a especialização de varas e a unificação de serventias. Coordenação: Marcelo Guedes Nunes. Brasília, DF: CNJ, 2020. 168 p. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/just-presquisa-formas-alternativas-gestao2020.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Pesquisa sobre percepção e avaliação do Poder Judiciário brasileiro. Brasília: CNJ, 2023.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Los Angeles: Sage, 2018.

DIGITAL ECONOMY WORKING GROUP. Mapping the development, deployment and adoption of AI for enhanced public services in the G20 members. In: Artificial Intelligence for Inclusive Sustainable Development and Inequalities Reduction. Brasília: G20/UNESCO/NIC.br, ago. 2024.

DINIZ, Eduardo Henrique et al. O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 23-48, jan./fev. 2009.

ESTRATÉGIA NACIONAL DE GOVERNO DIGITAL. Estratégia Nacional de Governo Digital. Brasília: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2022.

FADEL, Marianella Aguilar Ventura; REGIS FILHO, Gilsée Ivan. Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 7-22, jan./fev. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/s9cqck9PcGsKx5tHJQyhGYz/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 2 dez. 2025.

FECIKOVÁ, Ingrid. An index method for measurement of customer satisfaction. The TQM Magazine, v. 16, n. 1, p. 57-66, 2004. DOI: 10.1108/09544780410511498.

FERRAZ, Thomas Palmeira et al. Inteligência Artificial explicável para atenuar a falta de transparência e a legitimidade na moderação da Internet. Estudos Avançados, São Paulo, v. 38, n. 111, p. 381-406, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.202438111.020>.

FLICK, Uwe. Introdução à pesquisa qualitativa. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2023.

FRANÇA, Catarina. Justiça Digital: transformação aplicada ao negócio judicial do Judiciário – um olhar da comunicação sobre o processo. In: Anais do VI Colóquio Interprogramas Secomunica 2021. Brasília: PPGCOM/UCB, 2021.

FRANÇA, Marco Tulio Aniceto; DUENHAS, Rogério Allon; GONÇALVES, Flávio de Oliveira. O acesso ao judiciário é para todos? Uma análise utilizando o índice de oportunidade

no acesso para os estados brasileiros. *Economic Analysis of Law Review*, v. 5, n. 2, p. 285-295, 2014.

FREITAS, Verivaldo Alves de. A influência da governança democrática no desenvolvimento socioambiental das cidades brasileiras. 2022. 96 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2022. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/65551/1/2022_dis_vafreitas.pdf. Acesso em: 29 set. 2025.

G20. G20 Brasil 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/g20-brasil-2024>. Acesso em: 17 mar. 2026.

GERSON, Richard. *Measuring customers' satisfaction: a guide to managing quality service*. Menlo Park, CA: Crisp Publications, 1993.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOIÁS. *Estratégia de Transformação dos Serviços Públicos do Estado de Goiás*. Goiânia: Governo de Goiás, 2023.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GUIMARÃES JÚNIOR, Edvaldo Santos. Os impactos dos serviços digitais na prestação jurisdicional no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. 2024. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2025.

HINO, Marcia Cassitas; CUNHA, Maria Alexandra. Adoção de tecnologias na perspectiva de profissionais de direito. *Revista Direito GV*, v. 16, n. 1, e1952, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/2317-6172201952>.

HIPPERTT, Karen Paiva; GARCEL, Adriane; SOUZA NETTO, José Laurindo de. A transformação tecnológica do Poder Judiciário e os impactos processuais. *Gralha Azul: Periódico Científico da EJUD/PR*, n. 13, p. 72-73, ago./set. 2022.

HYYTINEN, Ari; TUIMALA, Jarno; HAMMAR, Markus. Enhancing the adoption of digital public services: Evidence from a large-scale field experiment. *Government Information Quarterly*, v. 39, 2022, 101687. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101687>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE DIREITO DE FAMÍLIA. Herança digital e novos desafios do direito sucessório. *Revista do IBDFAM*, Belo Horizonte, n. 53, p. 45-68, 2025.

JANSSEN, Marijn; VOORT, Haiko van der. Adaptive governance: towards a stable, accountable and responsive government. *Government Information Quarterly*, v. 33, n. 1, p. 1-5, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.02.003>.

JUÍZO 100% DIGITAL. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/projeto-juizo-100-digital/>. Acesso em: 17 mar. 2026.

JURAN, J. M. Planejamento para a qualidade. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

KOOIMAN, Jan. Governing as governance. Londres: Sage, 2003.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KVALE, Steinar; BRINKMANN, Svend. Interviews: learning the craft of qualitative research interviewing. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2015.

LARA, Rodrigo Diniz. Marketing de relacionamento no setor público: um modelo de gestão da relação entre os cidadãos e a administração pública. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de serviços. 5. ed. São Paulo: [s. n.], 2010.

LIMA, Edilberto Pontes. Tendências da administração pública na era digital: desafios e oportunidades. CGPC – FGV, 16 set. 2024. Disponível em:

<https://periodicos.fgv.br/cgpc/announcement/view/330>. Acesso em: 29 set. 2025.

LIMA, Fábio Lucas de Albuquerque. A evolução da transformação digital na Administração Pública contemporânea. Abrapp em Foco, São Paulo, 17 fev. 2023. Disponível em:

<https://abrapp.org.br/blog/artigo-a-evolucao-da-transformacao-digital-na-administracao-publica-contemporanea-por-fabio-lucas-de-albuquerque/>. Acesso em: 29 set. 2025.

LIPSKY, Michael. Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services. New York: Russell Sage Foundation, 1980.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguelangelo. Marketing de serviços: pessoas, tecnologias e estratégia. São Paulo: Pearson, 2011.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARINELI, Ana Luiza; LEONARDO, Cesar Augusto Luiz. Herança digital. REGRAD – Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM, v. 17, n. 1, p. 43-63, 2025. Disponível em:

<https://revista.univem.edu.br/REGRAD/article/view/3660>. Acesso em: 17 mar. 2026.

MARQUES, Ricardo Tadeu Dalmaso. A tecnologia e o processo: os impactos dos métodos online de resolução de conflitos (ODR) sobre o acesso à justiça e o devido processo legal. 2022. Tese (Doutorado em Direito Processual Civil) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, São Paulo, v. 6, p. 59-78, 2003.

MEDEIROS, J. C. E. et al. Gestão do relacionamento com o cidadão: revisão bibliométrica da produção científica. Revista Perspectivas Contemporâneas, v. 14, n. 2, p. 168-187, 2019.

MEDEIROS, José Eduardo. Qualidade e satisfação no serviço público: pesquisa de satisfação de usuário. 2007. Monografia (Curso de Especialização em Pesquisa de Mercado em Comunicações) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

MERGEL, Ines; GONG, Yiwei; BERTOT, John. Agile government: systematic literature review and future research. *Government Information Quarterly*, v. 35, n. 2, p. 291-298, abr. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.04.003>.

MOZETIC, Vinícius Almada. Transformação digital centrada no ser humano: redefinindo o espaço público digital. *Revista Consinter*, v. 19, 2024. DOI: 10.19135/revista.consinter.00019.12.

MUNUSAMY, J.; CHELLIAH, S. An investigation of impact of service strategy on customers' satisfaction in the budget airline industry in Malaysia: a case study of Air Asia. *Contemporary Marketing Review*, v. 1, n. 1, p. 1-13, 2011.

NADAL, F.; PEDROSO, B.; DE OLIVEIRA, E. Revisão sistemática de literatura: modelos e ferramentas de avaliação de satisfação de serviços públicos a partir da experiência do usuário. *Revista de Gestão e Secretariado*, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 547-566, 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i1.3244. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3244>. Acesso em: 2 dez. 2025.

OCDE. Digital government strategies for transforming public services in the welfare areas. Paris: OCDE, 2016.

OCDE. Relatórios econômicos OCDE: Brasil 2018. Disponível em: https://www.oecd.org/pt/publications/relatorios-economicos-ocde-brasil-2018_9789264290716-pt.html. Acesso em: 17 mar. 2026.

OECD. Digital education outlook 2023. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-education-outlook-2023_c74f03de-en.html. Acesso em: 17 mar. 2026.

OECD. Digital Government Index 2019: Going Digital in the Public Sector. Paris: OECD Publishing, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1787/4de9f5bb-en>.

OECD. Economic outlook volume 2024 issue 2. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-2_d8814e8b-en.html. Acesso em: 17 mar. 2026.

OECD. The OECD digital government policy framework: six dimensions of a digital government. Paris: OECD Publishing, 2020.

OECD. Recommendation of the Council on Human-Centred Public Administrative Services. Paris: OECD, 2024. OECD/LEGAL/0503.

OLIVEIRA, Leonel Gois Lima. Dez anos de CNJ: reflexões do envolvimento com a melhoria da eficiência do Judiciário brasileiro. *Revista do Serviço Público*, Brasília, 2017.

OLIVER, Richard L. Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer. New York: McGraw-Hill, 1993.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL – SEÇÃO GOIÁS. Corregedoria-Geral da Justiça amplia o projeto-piloto da Central de Atendimento do Primeiro Grau (CAP) na comarca de Goiânia. Goiânia, 2026. Disponível em: <https://www.oabgo.org.br/corregedoria-geral-da-justica-amplia-o-projeto-piloto-da-central-de-atendimento-do-primeiro-grau-cap-na-comarca-de-goiania/>. Acesso em: 28 abr. 2026.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Digital government strategies for transforming public services in the welfare areas. Paris: OCDE, 2016.

OSBORNE, Stephen. The new public governance? Public Management Review, v. 8, n. 3, p. 377-387, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>.

OSBORNE, Stephen P. From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? Public Management Review, v. 20, n. 2, p. 225-231, 2018.

PARKER, Charlie; SCOTT, Sam; GEDDES, Alistair. Snowball Sampling. In: ATKINSON, P. et al. (Eds.). SAGE Research Methods Foundations. Londres: SAGE Publications Ltd., 2019. <https://doi.org/10.4135/9781526421036831710>

PEREIRA, Alessandra Nogueira. A administração pública, o governo eletrônico e a democracia: estudo do Portal da Transparência do governo federal. 2014. Monografia (Especialização em Direito Administrativo) – Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília, 2014. Disponível em: https://repositorio.idp.edu.br/bitstream/123456789/3187/1/MONOGRRAFIA_ALESSANDRA%20NOGUEIRA%20PEREIRA_ESPECIALIZAÇÃO%20EM%20DIREITO%20ADMINISTRATIVO.pdf. Acesso em: 29 set. 2025.

PETERS, B. Guy. The politics of bureaucracy: an introduction to comparative public administration. London: Routledge, 2001.

PHAM, Long; LIMBU, Yam B.; LE, Mai Thi Thu; NGUYEN, Ngoc Lan. E-government service quality, perceived value, satisfaction, and loyalty: evidence from a newly emerging country. Journal of Public Policy, v. 43, n. 4, p. 812–833, 2023. DOI: 10.1017/S0143814X23000296.

POL, Harald et al. Public services in digital transition: the driving force of customer experience. International Journal of Public Administration, 15 abr. 2025. DOI: 10.1080/01900692.2025.2488149.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. Public management reform: a comparative analysis – into the age of austerity. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.

RAMPIM, Talita; IGREJA, Rebecca Lemos. Acesso à justiça e transformação digital: um estudo sobre o Programa Justiça 4.0 e seu impacto na prestação jurisdicional. Revista de

Direito Público, Brasília, v. 19, n. 102, p. 120-153, abr./jun. 2022. DOI: 10.11117/rdp.v19i102.6512.

REVIDE. Reformulação dos cartórios em UPJs traz expectativa de melhora nos serviços. Ribeirão Preto, 29 set. 2024. Disponível em: <https://www.revide.com.br/noticias/cidades/com-a-reformulacao-dos-cartorios-em-unidades-de-processamento-judicial-expectativa-e-de-melhoria-nos-servicos/>. Acesso em: 2 dez. 2025.

RIBEIRO, Manuella Maia; MACAYA, Javiera F. Medina; LIMA, Luciana Piazzon B. Tecnologias emergentes e serviços digitais no setor público: transformação digital no governo: tendências e legados da pandemia. Panorama Setorial da Internet, n. 4, p. 1-24, dez. 2022.

SADEK, Maria Tereza Aina. A produção acadêmica sobre o sistema de justiça. Cadernos Direito GV, São Paulo, v. 2, n. 3, p. 29-33, 2006.

SADEK, Maria Tereza Aina. Acesso à justiça: visão da sociedade. Revista Justitia, São Paulo, v. 65, n. 198, p. 271-279, 2008.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. Metodologia de pesquisa. 6. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

SANTIAGO, Biah. OABRJ apresenta à Corregedoria do TJRJ reclamações de advogados sobre negativa de atendimento por vídeo no Balcão Virtual: de acordo com resolução do CNJ, medida é obrigatória nas serventias. OABRJ Notícias, Rio de Janeiro, 5 out. 2023. Disponível em: <https://www.oabrj.org.br/noticias/oabrj-apresenta-corregedoria-tjrj-reclamacoes-advogados-sobre-negativa-atendimento-video>. Acesso em: 2 dez. 2025.

SANTOS, Bruna (org.). Caminhos da inovação no setor público. Brasília: ENAP, 2022. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7420/1/caminhos_da_inovacao_no_setor_publico.pdf. Acesso em: 29 set. 2025.

SANTOS, Cláudia Regina; MARIN, Juliana Cristina. Inclusão digital e acesso à justiça: limites e possibilidades do Balcão Virtual. Revista de Direito e Tecnologia, Belo Horizonte, v. 16, n. 2, p. 211-235, 2024.

SANTOS, Kalani Sobrinho dos; TORRES, Leonardo Guimarães. O uso da tecnologia na atividade administrativa do Estado. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 1413-1426, abr. 2024. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v10i4.13677>.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>.

SORRENTINO, Luciana Yuki Fugishita; COSTA NETO, Raimundo Silvino da. O acesso digital à justiça: a imagem do Judiciário brasileiro e a prestação jurisdicional nos novos tempos. Brasília: TJDF, 2020.

SOUSA, José Augusto Garcia de. O Processo Judicial Eletrônico e seus impactos nas varas cíveis e de família. *Revista de Processo*, São Paulo, v. 43, n. 268, p. 95-120, 2018.

SOUZA, Larissa de. Avaliação da qualidade de serviços em uma empresa do setor de TI usando as metodologias SERVQUAL e KANO. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Londrina, 2024. Disponível em: <https://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/34867/1/qualidadedeservicoservqualkano.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2025.

SPINA, Guilherme Malaguti; ROQUE, Nathaly Campitelli. Administração Pública no Brasil e o seu hibridismo frente aos paradigmas burocráticos e gerenciais. *Revista Pensamento Jurídico*, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 226-243, maio/set. 2023.

SUSSKIND, Richard. *Online courts and the future of justice*. Oxford: Oxford University Press, 2019.

TAUFIQUROKHMAN; SATISPI, Evi; ANDRIANSYAH; MUROD, Ma'mun; SULASTRI, Endang. The impact of e-service quality on public trust and public satisfaction in e-government public services. *International Journal of Data and Network Science*, v. 8, n. 1, p. 765–772, 2024. DOI: 10.5267/j.ijdns.2024.1.002.

TCU. Disponível em: <https://www.diariodenoticias.com.br/materia/tcu-identifica-falhas-na-governanca-de-dados-em-orgaos-do-governo-federal-e-aponta-limitacoes>. Acesso em: 17 mar. 2026.

TEICHERT, Roman. Digital Transformation Maturity: A Systematic Review of Literature. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, v. 67, p. 1673-1687, 2019. DOI: 10.11118/actaun201967061673.

TRE-MS. Disponível em: <https://www.tre-ms.jus.br/>. Acesso em: 17 mar. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. Corregedoria cria Central de Atendimento. Goiânia, 26 jun. 2023. Notícias. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br>. Acesso em: 1 maio 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. Corregedoria-Geral da Justiça amplia o projeto piloto da Central de Atendimento do Primeiro Grau (CAP) na comarca de Goiânia. Goiânia, 19 jul. 2024. Notícias. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/agencia-de-noticias/noticias-ccs/20-destaque/29985-corregedoria-geral-da-justica-amplia-o-projeto-piloto-da-central-de-atendimento-do-primeiro-grau-cap-na-comarca-de-goiania>. Acesso em: 1 maio 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. Atendimento virtual. Goiânia, GO, 30 maio 2025. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/atendimento-virtual>. Acesso em: 2 dez. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. Central de Atendimento do Poder Judiciário é apresentada à advocacia goiana em webinar. Goiânia, 2026. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/agencia-de-noticias/noticias-ccs/240-carrossel-tj/35836->

[cap-e-apresentada-a-advocacia-goiana-em-webinario-promovido-pela-corregedoria-do-tjgo.](#)

Acesso em: 28 abr. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. Decreto Judiciário nº 632, de 2024. Institui e disciplina o Balcão Virtual no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás. Goiânia: TJGO, 2024. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/bc-virtual>. Acesso em: 29 set. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. Decreto Judiciário nº 903, de 4 de maio de 2020. Dispõe sobre a instalação da 2ª Vara de Sucessões da Comarca de Goiânia. Goiânia: TJGO, 2020a.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. Decreto Judiciário nº 904, de 2020. Dispõe sobre a organização e nomenclatura das unidades judiciais relacionadas às demandas sucessórias. Goiânia: TJGO, 2020b.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. Portaria nº 211, de 2020. Dispõe sobre a estrutura e atribuições das equipes da Unidade de Processamento Judicial (UPJ) de Sucessões da Comarca de Goiânia. Goiânia: TJGO, 2020c.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. PROJUDI – Serventias implantadas. Goiânia, 29 set. 2025. Disponível em: <https://projudi.tjgo.jus.br/ListaJuizados>. Acesso em: 29 set. 2025.

TRINDADE, D. P. Qualidade no serviço público, foco em atendimento, caso prático Tribunal de Justiça do Maranhão, Brasil. In: Direito, justiça e sociedade: questões atuais e desafios jurídicos. São Luís: Ed. da UFMA, 2024. p. 109-137.

VAN DIJK, Jan. The digital divide. Cambridge: Polity Press, 2020.

WARSCHAUER, Mark. Technology and social inclusion: rethinking the digital divide. Cambridge, MA: MIT Press, 2004. DOI: 10.7551/mitpress/6699.001.0001.

WEBER, Max. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2015. v. 2.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA – UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Pesquisadora: Camila Xavier de Almeida

Orientador: Prof. Dr. Roberto Flores Falcão

Questionário – Atendimento Virtual da UPJ de Sucessões da Comarca de Goiânia

Este roteiro integra a dissertação intitulada “Atendimento Judicial Virtual para Advogados na Vara de Sucessões: estudo de caso na UPJ da Comarca de Goiânia”, desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA.

O objetivo da pesquisa é compreender de que modo a padronização do atendimento virtual da Unidade de Processamento Judicial de Sucessões da Comarca de Goiânia repercute na experiência dos advogados, considerando tensões entre eficiência administrativa, acolhimento e qualidade relacional do serviço.

A participação é voluntária e as respostas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, garantindo-se o anonimato e a confidencialidade das informações. O tempo estimado para a entrevista é de aproximadamente 30 a 40 minutos. Sua contribuição é fundamental para o êxito desta pesquisa e para o aprimoramento dos serviços judiciais digitais.

Agradeço antecipadamente pela colaboração.
Camila Xavier de Almeida

Entrevista

Questionário – Atendimento Virtual da UPJ de Sucessões da Comarca de Goiânia

Bloco 1 – Perfil e contexto profissional

1. Poderia falar seu nome completo, o tempo de formado com atuação na advocacia e na área de sucessões, e, poderia, ainda, informar sua idade, se não for um constrangimento para o Senhor (a)?
2. Você poderia falar brevemente sobre sua trajetória na advocacia e sobre sua atuação em Direito de Sucessões na Comarca de Goiânia?
3. Com que frequência você atua em processos na UPJ de Sucessões e quais as formas de atendimento que mais utiliza para sua interação com a unidade? Atendimento presencial, por whatsapp, pela plataforma da Corregedoria de Justiça, por telefone ou por e-mail?
4. Desde quando passou a utilizar os sistemas digitais do Judiciário de Balcão Virtual? Isso ocorreu no momento da implementação da digitalização do processo judicial ou posteriormente?
5. Como você avalia sua familiaridade com ferramentas digitais e de que forma isso influencia sua rotina profissional?

Bloco 2 – Literacia tecnológica e adaptação

6. Como foi seu processo de adaptação ao atendimento judicial digital? Houve dificuldades iniciais?
7. Na sua percepção, advogados com diferentes tempos de carreira ou faixas etárias lidam de forma distinta com os canais virtuais? Como o(a) Senhor(a) percebe isso na prática?
8. Você considera que o modelo atual de atendimento digital leva em conta essas diferenças de familiaridade tecnológica entre os usuários? (Faixa etária e tempo de carreira na advocacia)

Bloco 3 – Uso dos canais e experiência prática

9. Quais canais virtuais da UPJ você utiliza com maior frequência e em quais situações?

10. Você poderia relatar uma situação em que o atendimento virtual tenha funcionado bem? O que contribuiu para esse resultado?
11. Poderia descrever uma situação em que o atendimento virtual tenha gerado dificuldade ou insuficiência? O que ocorreu?

Bloco 4 – Percepção de qualidade e fricções

12. Como você avalia o atendimento virtual da UPJ quanto à clareza das informações, previsibilidade dos procedimentos, tempo de resposta e postura dos servidores?
13. No seu entendimento há espaço para acolhimento e orientação adequada ou o fluxo tende a ser excessivamente padronizado?
14. As principais dificuldades que você identifica estão mais relacionadas ao sistema, à forma de atendimento ou ao nível de domínio tecnológico exigido?

Bloco 5 – Impactos e recomendações

15. Em que proporção o atendimento virtual impacta a organização do seu trabalho e consequentemente as expectativas dos clientes?
16. Considerando sua experiência, quais seriam os pontos principais que poderiam melhorar o atendimento virtual da UPJ de Sucessões?
17. Em uma escala de 0 a 10, qual a sua satisfação com relação ao atendimento virtual na UPJ de Sucessões da Comarca de Goiânia?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “Atendimento Judicial Virtual para Advogados na Vara de Sucessões: estudo de caso na UPJ da Comarca de Goiânia”, conduzida por Camila Xavier de Almeida, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA, sob orientação do Prof. Dr. Roberto Flores Falcão.

O objetivo desta pesquisa é analisar como o atendimento virtual da Unidade de Processamento Judicial de Sucessões (UPJ) da Comarca de Goiânia repercute na experiência dos advogados, considerando as tensões entre padronização digital, acolhimento e qualidade relacional do serviço.

Sua participação consiste na realização de uma entrevista semiestruturada, com perguntas abertas sobre sua experiência profissional no uso dos canais de atendimento virtual. A entrevista poderá ser realizada de forma remota, com duração aproximada de 30 a 40 minutos.

Mediante sua autorização, a entrevista será gravada em áudio, exclusivamente para fins de transcrição e análise acadêmica.

- **Riscos e desconfortos:** A pesquisa não apresenta riscos ou desconfortos relevantes. Eventualmente, poderá haver leve desconforto ao relatar experiências profissionais. Caso isso ocorra, você poderá interromper sua participação a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.
- **Benefícios esperados:** Os resultados contribuirão para aprimorar a compreensão sobre a efetividade do atendimento virtual no Judiciário, especialmente quanto às dimensões de qualidade percebida, experiência do usuário e humanização do atendimento, podendo orientar práticas administrativas e de gestão mais adequadas às necessidades da advocacia.
- **Confidencialidade:** As informações fornecidas serão tratadas de forma anônima e confidencial. Nenhum dado individual será divulgado, apenas resultados agregados. Os registros de áudio serão utilizados exclusivamente para transcrição e posteriormente armazenados de forma segura, sendo acessíveis apenas à pesquisadora.
- **Voluntariedade:** A participação é voluntária. Você pode recusar-se a participar ou desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo ou penalidade.
- **Uso das informações:** Os dados coletados poderão ser utilizados na dissertação, em publicações científicas e em apresentações acadêmicas, sempre preservando o anonimato dos participantes.

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá contatar a pesquisadora pelo e-mail: camilaxda@hotmail.com.

Declaro que fui informado(a) sobre os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios da pesquisa, e que concordo em participar de forma voluntária.

Autorizo a gravação da entrevista para fins acadêmicos:

☐ Sim ☐ Não

Nome do participante: _____

Assinatura: _____

Data: ____/____/____

ANEXOS

ANEXO A – RESPOSTA INSTITUCIONAL DO TJGO SOBRE A CENTRAL DE ATENDIMENTO DO PRIMEIRO GRAU (CAP)

Fonte: Corregedoria-Geral da Justiça do Estado de Goiás (TJGO)

Data: 30 de abril de 2025

Camila Xavier de Almeida
Analista Judiciário

De: naoresponder@tjgo.jus.br
Para: 'Camila Xavier de Almeida' <cxaviera@tjgo.jus.br>
Enviadas: Quarta-feira, 30 de abril de 2025 16:38:35
Assunto: Serviço de Atendimento ao Usuário (solicitacao) #s1744660022-122bf

Serviço de Atendimento ao Usuário
(solicitacao) #s1744660022-122bf

Prezada Camila Xavier de Almeida, Em atenção à solicitação encaminhada, informamos que a criação e implantação da Central de Atendimento do Primeiro Grau – CAP encontra-se devidamente regulamentada pelo Provimento nº 122, de 07 de agosto de 2024, expedido por esta Corregedoria. Referido normativo institui a Plataforma de Atendimento Eletrônico da Corregedoria-Geral da Justiça, a qual é composta por três sistemas de atendimento distintos: (i) a própria CAP, (ii) a Central de Atendimento da Corregedoria – CAC, e (iii) o GPTCor, sistema de atendimento automatizado por inteligência artificial. O escopo da CAP, especificamente, é atuar como

canal de comunicação oficial entre as serventias judiciais e os diversos usuários do sistema de justiça, como advogados, jurisdicionados, Diretorias de Foro, Centrais de Mandados, Contadorias e setor de Protocolo. A criação da CAP foi motivada por diversos fundamentos legais e administrativos, destacando-se: • A Lei nº 11.419/2006, que trata da informatização do processo judicial; • As Resoluções do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), especialmente a nº 121/2010, nº 332/2020, nº 345/2020 e nº 372/2021, que orientam sobre transparência de dados processuais, uso de inteligência artificial e a adoção de ferramentas digitais como o Balcão Virtual; • O julgamento do Procedimento de Controle Administrativo nº 0000436-89.2023.2.00.0000 pelo CNJ, que reconheceu o potencial das tecnologias como o ChatGPT na modernização do Judiciário. Destaca-se que a CAP foi desenvolvida pela própria Diretoria de Tecnologia da Informação da Corregedoria-Geral da Justiça do Estado de Goiás, não havendo menção, no referido Provimento, quanto à adoção ou replicação de modelo proveniente de outros Tribunais. A iniciativa teve como premissa a construção de uma ferramenta célere, eficiente e transparente para o atendimento ao público, especialmente em consonância com o macrodesafio do CNJ de promover a sustentabilidade e a desburocratização do acesso à justiça, com a premissa de que "o transporte da informação tem menor custo que o transporte das pessoas". Informamos, por fim, que o Provimento nº 122/2024 pode ser integralmente consultado no Diário da Justiça Eletrônico do TJGO, Edição nº 4008, publicado em 09 de agosto de 2024, ou acessado por meio do seguinte link <https://tjdocs.tjgo.jus.br/documentos/774931>. Colocamo-nos à disposição para outros esclarecimentos que se fizerem necessários. Atenciosamente, SAU

**ANEXO B – RESPOSTA INSTITUCIONAL PADRONIZADA ENCAMINHADA PELA
CENTRAL DE ATENDIMENTO DO PRIMEIRO GRAU (CAP) APÓS PROTOCOLO
ELETRÔNICO DE SOLICITAÇÃO**



ANEXO C – E-MAIL INSTITUCIONAL DE ELOGIO REGISTRADA NA OUVIDORIA DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE GOIÁS

Zimbra

<https://webmail.tjgo.jus.br/h/printmessage?id=10400&tz=America/Sao...>

Zimbra

cxaviera Almeida@tjgo.jus.br

Elogio nº 229.142.136.620 - Ouvidoria do Poder Judiciário do Estado de Goiás

De : 2ª UPJ das Varas de Sucessões de Goiânia
<upj.sucessoesgyn@tjgo.jus.br>

qua., 21 de set. de 2022 09:54

 1 anexo

Assunto : Elogio nº 229.142.136.620 - Ouvidoria do Poder
Judiciário do Estado de Goiás

Para : Camila Xavier de Almeida
<cxaviera Almeida@tjgo.jus.br>

De: "Ouvidoria Tribunal de Justiça de Goiás" <ouvidoria@tjgo.jus.br>

Para: "Comarca de Goiânia, UPJ de Sucessões" <upj.sucessoesgyn@tjgo.jus.br>

Enviadas: Quinta-feira, 15 de setembro de 2022 18:25:49

Assunto: Elogio nº 229.142.136.620 - Ouvidoria do Poder Judiciário do Estado de Goiás

Prezado Senhor Thales Pinheiro Arantes, Gestor da 2ª Unidade de Processamento Judicial das Varas de Sucessões da Comarca de Goiânia - 2ª UPJ,

Encaminho-lhe, para ciência, o elogio registrado nesta Ouvidoria sob o número 229.142.136.620, conforme abaixo transcrito.

Solicito, por oportuno, que a carta de elogio, em anexo, seja levada ao conhecimento da servidora elogiada.

Atenciosamente,

Desembargador Amaral Wilson de Oliveira
Ouvidor do Poder Judiciário do Estado de Goiás

11*****

Detalhes do Elogio

Data do cadastro: 09/09/2022

Manifestante: Ana Paula Diniz
CPF: 963.746.401-87

Servidora elogiada: Camila Xavier de Almeida, lotada na UPJ de Sucessões da Comarca de Goiânia.

Zimbra

<https://webmail.tjgo.jus.br/h/printmessage?id=10400&tz=America/Sao...>**Relato da manifestante:**

"Estou simplesmente impressionada com a capacidade, generosidade e efetividade da Sra Camila Xavier de Almeida.

Entrei em contato pedindo conclusão do processo pois verbalizei para ela que era conclusão para finalizar o arrolamento de bens.

Melhor do que ter a conclusão do processo, ela se ateve a resolver meu problema e já realizou aos atos necessários para eu ter o resultado que desejo que é finalizar o processo. Estou muito grata pois apesar da resposta ter sido negativa (processo não concluso), ela não gastou o tempo dela e o meu explicando porque não iria resolver. Foi lá viu se era possível e trouxe a solução. Foi assertiva, eficaz, objetiva e humana.

Foi uma grata experiência.

Senhora Camila, obrigada pelo atendimento."



ELOGIO E RECONHECIMENTO. Camila Xavier de Almeida,.jpg
143 KB

**ANEXO D – CARTA INSTITUCIONAL DE ELOGIO REGISTRADA NA OUVIDORIA
DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE GOIÁS**



Prezada Senhora Camila Xavier de Almeida,

A Ouvidoria do Poder Judiciário do Estado de Goiás reconhece todo o esforço, empenho e comprometimento de Vossa Senhoria no cumprimento de seu mister, o que tem refletido significativamente na melhoria dos serviços prestados aos cidadãos.

Um bom atendimento aos usuários dos serviços prestados faz toda a diferença na consolidação da imagem positiva do Poder Judiciário e a principal demonstração de reconhecimento e satisfação se dá em forma de um elogio e/ou agradecimento.

Parabenizo Vossa Senhoria por fazer a diferença, desejando que continue conosco nessa caminhada em busca da contínua evolução e de uma prestação de serviço cada vez melhor!

A handwritten signature in black ink, belonging to Desembargador Amara Wilson de Oliveira.

Desembargador Amara Wilson de Oliveira
Ouvidor do Poder Judiciário do Estado de Goiás



PODER JUDICIÁRIO
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás