

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

ALIEMAR RESENDE LOBO

O IMPACTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO JUDICIÁRIO:
AVALIAÇÃO DAS PLATAFORMAS VIRTUAIS A PARTIR DE RELATÓRIOS E
INDICADORES

GOIÂNIA
2025

ALIEMAR RESENDE LOBO

**O IMPACTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO JUDICIÁRIO:
AVALIAÇÃO DAS PLATAFORMAS VIRTUAIS A PARTIR DE RELATÓRIOS E
INDICADORES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Administração da Unialfa Centro Universitário Alves Faria como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: Gestão integrada a mercados.

Orientador: Dr. Pedro Henrique Rodrigues de Sousa

GOIÂNIA
2025

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

L799i

Lobo, Aliemar Resende.

O impacto da transformação digital no judiciário : avaliação das plataformas virtuais a partir de relatórios e indicadores. / Aliemar Resende Lobo. – 2025.

113 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Henrique Rodrigues de Sousa.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2025.

1. Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO). 2. Governança digital. 3. Transformação digital. 4. Eficiência administrativa. I. Sousa, Pedro Henrique Rodrigues de. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 005.591.6:342.56

ALIEMAR RESENDE LOBO

**O IMPACTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO JUDICIÁRIO:
AVALIAÇÃO DAS PLATAFORMAS VIRTUAIS A PARTIR DE RELATÓRIOS E
INDICADORES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Administração da Unialfa Centro Universitário Alves Faria como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: Gestão integrada a mercados.

Orientador: Dr. Pedro Henrique Rodrigues de Sousa

Goiânia, ____ de _____ de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Professor Doutor Pedro Henrique Rodrigues de Sousa

Leitor - UNIALFA: Prof. Dr. Renato Calhau Coda

Leitor – EXTERNO : Prof. Dr. Luiz Fernando Câmara Viana

GOIÂNIA
2025

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação só foi possível porque, ao longo do percurso, algumas pessoas estiveram presentes de forma decisiva.

Agradeço à minha mãe, Rosângela, pelo apoio constante e pela estrutura que sempre ofereceu à nossa família. Sua presença firme, nas tarefas do dia a dia e nos momentos de cansaço, deixou mais viável conciliar estudo, trabalho e vida pessoal.

Aos meus filhos, Bernardo e Bruna, agradeço pela paciência e por aceitarem, muitas vezes, a minha atenção dividida entre a casa, o trabalho e a pesquisa. Eles foram motivo permanente para que eu seguisse adiante, mesmo quando as demandas pareciam excessivas.

Ao meu esposo, Bruno, agradeço pela compreensão nas fases em que a dissertação precisou ocupar mais espaço na rotina familiar e pelos gestos pontuais de apoio que ajudaram a atravessar os momentos mais críticos desta etapa.

Registro meu agradecimento ao meu orientador, Professor Dr. Pedro Henrique Rodrigues de Sousa, pela leitura criteriosa, pelas sugestões objetivas e pela disponibilidade em acompanhar as revisões necessárias. Suas orientações foram fundamentais para o amadurecimento do estudo sobre a transformação digital e o uso de inteligência artificial no Tribunal de Justiça de Goiás.

Agradeço também aos docentes e à equipe do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIALFA, pelas discussões em sala de aula, pela formação metodológica e pelo ambiente acadêmico que favoreceu a construção desta pesquisa.

Por fim, agradeço ao Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), instituição em que atuo profissionalmente e que forneceu o contexto empírico para investigação sobre digitalização, automação, governança algorítmica e sustentabilidade na gestão da Justiça. O contato direto com dados, sistemas e rotinas do tribunal deu concretude ao tema e permitiu relacionar a análise acadêmica às práticas reais da administração judiciária.

A todas as pessoas que, de algum modo, contribuíram com palavras, escuta, ajustes de agenda ou compreensão, deixo registrado o meu reconhecimento. Esta dissertação também é resultado dessas contribuições silenciosas, que tornaram possível chegar ao fim do processo.

RESUMO

A pesquisa tem como objetivo geral analisar a política de transformação digital no Judiciário, com foco na implementação e no funcionamento das plataformas virtuais, a partir de relatórios e indicadores institucionais, tomando o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) como referência empírica. A dissertação organiza-se em três artigos. O primeiro artigo apresenta um estudo bibliométrico sobre a produção científica relacionada à transformação digital no Judiciário no período de 2010 a 2024. A busca e seleção do material seguiram protocolo estruturado, com etapas documentadas em fluxograma PRISMA até a definição do corpus analisado. Os resultados mostram expansão significativa da literatura a partir de 2016, predominância de estudos voltados à inteligência artificial, ao processo eletrônico e ao acesso à justiça, além de lacunas em temas como governança algorítmica, inclusão digital e sustentabilidade institucional. O segundo artigo desenvolve um ensaio teórico baseado em revisão sistemática da literatura e análise documental de iniciativas recentes de governo digital e Justiça 4.0. O texto diferencia os conceitos de governo digital, transformação digital e governança digital, examina seus efeitos sobre transparência, eficiência e controle social e propõe um modelo analítico que conecta inovação tecnológica, coordenação institucional e legitimidade democrática no âmbito da Justiça. O terceiro artigo apresenta um estudo de caso sobre o TJGO entre 2019 e 2025, com base em atos normativos, relatórios do CNJ, relatórios internos do tribunal e séries históricas do Justiça em Números e do RenovaJud. A análise, organizada em dimensões como eficiência processual, celeridade, acessibilidade, economicidade e governança dos sistemas, evidencia a consolidação do processo eletrônico, o aumento do Índice de Atendimento à Demanda, a redução do congestionamento e o incremento da produtividade, ao lado de desafios relacionados à inclusão digital, à proteção de dados e à explicabilidade das ferramentas digitais de apoio à decisão. A dissertação articula bibliometria, ensaio teórico e estudo de caso para construir parâmetros de avaliação das plataformas virtuais no Judiciário, relacionando modernização tecnológica, governança digital e qualidade da prestação jurisdicional no TJGO e em tribunais com perfil semelhante.

Palavras-chave: Tribunal de Justiça de Goiás. Transformação digital. Governança digital. Eficiência administrativa. Acesso à justiça.

ABSTRACT

This dissertation aims to analyze the digital transformation policy in the Brazilian Judiciary, focusing on the implementation and functioning of virtual platforms based on institutional reports and performance indicators, taking the Court of Justice of the State of Goiás (TJGO) as its empirical reference. The work is structured into three articles. The first article presents a bibliometric study of the scientific production on digital transformation in the Judiciary between 2010 and 2024. The search and selection of studies followed a structured protocol, with stages documented in a PRISMA-style flowchart until the definition of the final corpus. The results indicate a marked expansion of the literature from 2016 onwards, with a concentration of studies on artificial intelligence, electronic case processing and access to justice, as well as gaps in topics such as algorithmic governance, digital inclusion and institutional sustainability. The second article develops a theoretical essay based on a systematic literature review and documentary analysis of recent digital government and “Justice 4.0” initiatives. It differentiates the concepts of digital government, digital transformation and digital governance, examines their implications for transparency, efficiency and social control, and proposes an analytical framework that connects technological innovation, institutional coordination and democratic legitimacy in the justice system. The third article presents a case study of TJGO from 2019 to 2025, grounded in normative acts, reports from the National Council of Justice (CNJ), internal reports of the court and time series from the *Justiça em Números* and RenovaJud databases. The analysis, organized into dimensions such as procedural efficiency, timeliness, accessibility, cost-effectiveness and system governance, shows the consolidation of fully electronic case processing, an increase in the Case Clearance Rate, a reduction in congestion and a rise in productivity, alongside persistent challenges related to digital inclusion, data protection and the explainability of digital decision-support tools. By articulating bibliometrics, theoretical essay and case study, the dissertation proposes parameters for assessing virtual platforms in the Judiciary, linking technological modernization, digital governance and the quality of judicial service delivery at TJGO and courts with a similar institutional profile.

Keywords: Court of Justice of Goiás. Digital transformation. Digital governance. Administrative efficiency. Access to justice.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas e características da produção científica (2010–2024).....	35
Quadro 2 – Estudos indexados sobre transformação digital no Judiciário	37
Quadro 3 – Operacionalização das categorias de análise	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGAIA – Ferramenta de Inteligência Artificial do TJGO para relatórios judiciais e administrativos

CADIP – Centro de Apoio ao Direito Público

CEPEJ – Comissão Europeia para a Eficiência da Justiça

CJF – Conselho da Justiça Federal

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

ENFAM – Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados

Gov.br – Portal Único de Serviços do Governo Federal

IA – Inteligência Artificial

IBICT – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

PJe – Processo Judicial Eletrônico

PLS – Plano de Logística Sustentável

PROJUDI – Processo Judicial Digital

RJLB – Revista Jurídica Luso-Brasileira

SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados

STF – Supremo Tribunal Federal

STJ – Superior Tribunal de Justiça

TJGO – Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

TJRR – Tribunal de Justiça de Roraima

TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação

TRF2 – Tribunal Regional Federal da 2ª Região

UFS – Universidade Federal de Sergipe

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UNIALFA – Centro Universitário Alves Faria

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO GERAL	11
ARTIGO 1 – TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO JUDICIÁRIO: TENDÊNCIAS, DESAFIOS E PERSPECTIVAS A PARTIR DE UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO (2010–2024)	18
ARTIGO 2 - GOVERNANÇA DIGITAL NO SETOR PÚBLICO E NO JUDICIÁRIO: UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA E INOVAÇÃO	46
ARTIGO 03 - O IMPACTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO TJGO: ANÁLISE DE PLATAFORMAS VIRTUAIS A PARTIR DE RELATÓRIOS E INDICADORES.....	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS GERAL	114

INTRODUÇÃO GERAL

A transformação digital aparece na literatura recente como mudança estrutural da administração pública. O E-Government Survey 2022, elaborado pelo Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais das Nações Unidas (UN DESA), evidencia que diferentes governos têm recorrido à digitalização para modernizar a gestão, ampliar o acesso a serviços e fortalecer a governança (United Nations, 2022). Dunleavy, Margetts, Bastow e Tinkler (2006) relacionam esse processo à transição da “Nova Gestão Pública” para a “Governança da Era Digital”, em que as tecnologias da informação passam a ocupar posição central na redefinição das instituições.

A análise de Dias, Sano e Medeiros (2019) reforça essa perspectiva ao examinar a inovação e o uso das tecnologias da informação na administração pública brasileira. Para os autores, a digitalização não se reduz à adoção de ferramentas, mas implica transformações profundas na organização dos fluxos internos e na forma como o Estado presta serviços à sociedade. Nessa leitura, a tecnologia assume caráter estruturante da gestão pública e deixa de ser compreendida como apoio secundário.

No Judiciário, o movimento descrito adquire contornos particulares como descrito por Albuerque (2024), que mostra que a digitalização processual, o uso ampliado de bases de dados e a incorporação de mecanismos de resolução de conflitos remodelam o funcionamento dos tribunais, modificando rotinas administrativas e a própria relação entre instituição e sociedade. O autor destaca que esse avanço só pode ser sustentável se acompanhado por salvaguardas que garantam imparcialidade, preservem o julgamento humano e assegurem proteção de dados. As conclusões dialogam com o E-Government Survey 2022, que aponta a digitalização como caminho de modernização administrativa e de ampliação do acesso à justiça em escala internacional (United Nations, 2022).

No caso brasileiro, a Constituição Federal de 1988 consolidou a prestação jurisdicional como função essencial do Estado, garantindo a todos o direito fundamental de acesso à justiça (art. 5º, XXXV). Embora a Carta Magna não estabeleça de forma explícita parâmetros digitais para o funcionamento do Judiciário, a evolução normativa ao longo das últimas décadas introduziu um conjunto de instrumentos voltados à modernização tecnológica. Entre eles, destacam-se a Lei nº 11.419/2006, que instituiu o processo judicial eletrônico, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018), que impôs parâmetros de segurança e transparência na gestão da informação, e as resoluções do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), como a Resolução nº 335/2020, que instituiu o Juízo 100% Digital, e a Resolução nº 370/2021,

que regulamentou a plataforma digital do Poder Judiciário. Tais marcos normativos configuram a base institucional da justiça digital no Brasil, estabelecendo diretrizes obrigatórias para todos os tribunais.

O debate sobre inovação no setor público vem ganhando espaço na administração contemporânea. Santos e Rizardi (2022) mostram que inovação significa reorganizar processos e práticas institucionais, e não apenas adotar tecnologias. Para os autores, a criação de valor público depende do redesenho dos fluxos de trabalho, do fortalecimento da eficiência organizacional e da produção de impacto social. Essa compreensão coloca a inovação como elemento que reposiciona o Estado diante das demandas sociais e altera a forma de prestação dos serviços. Dunleavy et. al (2006) acrescentam que a digitalização do Estado não deve ser tratada como fenômeno técnico, mas como processo político e social que redefine a formulação e a execução das políticas públicas.

Heckert e Aguiar (2016) descrevem a governança digital como a capacidade de a administração pública utilizar tecnologias da informação e comunicação para aprimorar a prestação de serviços, fortalecer a transparência e incentivar a participação da sociedade nas decisões. A análise mostra que o conceito vai além de recursos técnicos, pois implica reorganização institucional e criação de arranjos mais colaborativos, nos quais dados e atores são integrados para apoiar decisões. Ruediger (2002) já havia indicado que, nesse processo, as tecnologias deixam de ser apenas instrumentos de apoio e passam a integrar os próprios objetivos de governo, sinalizando a passagem do governo eletrônico para a governança digital.

Inovação, neste estudo, é tomada como a introdução de mudanças na forma de organizar e executar o trabalho nos tribunais, incluindo a revisão de procedimentos, serviços e rotinas a partir do uso de tecnologias e de novos arranjos de gestão, com base na literatura de administração pública (Santos; Rizardi, 2022). No campo da justiça, acessibilidade a dados diz respeito à disponibilização das informações produzidas pelos tribunais estatísticas, bases processuais, indicadores em formatos abertos, inteligíveis e atualizados, de modo que possam ser efetivamente utilizados por gestores, pesquisadores, advogados e cidadãos. Quando inovação e acessibilidade são consideradas em conjunto, a transformação digital deixa de se limitar à automação de tarefas e passa a envolver a abertura e o uso qualificado de dados para fortalecer transparência, controle social e decisões de política judiciária baseadas em evidências (Heckert; Aguiar, 2016; United Nations, 2022).

A literatura de Administração define eficiência como a relação entre insumos e produtos, isto é, o modo como uma organização transforma recursos escassos em resultados (Meirelles, 2016). No setor público, essa noção foi incorporada de forma estruturante a partir das reformas gerenciais, passando a orientar a organização do trabalho estatal e o controle do gasto público com base em métricas de desempenho (Bresser-Pereira, 1998; 2001).

A eficiência vem sendo mobilizada como critério central de legitimidade no Judiciário brasileiro, especialmente no contexto de fortalecimento de mecanismos de governança e accountability institucional. O Conselho Nacional de Justiça, ao instituir o relatório Justiça em Números, introduziu métricas comparativas voltadas à mensuração da produtividade dos tribunais a partir de indicadores de desempenho, contribuindo para a ampliação da transparência e da padronização das informações sobre o funcionamento do sistema de justiça (CNJ, 2023). Conforme analisam Oliveira e Cunha (2020), embora esses indicadores desempenhem papel relevante no monitoramento da atividade judicial, apresentam limitações quanto à confiabilidade dos dados e à sua capacidade de refletir a complexidade dos processos decisórios e organizacionais, o que restringe uma avaliação substantiva da prestação jurisdicional. Nesse sentido, a incorporação de tecnologias e instrumentos de mensuração requer critérios analíticos que permitam converter dados operacionais em informações capazes de sustentar processos de responsabilização institucional e orientar políticas públicas alinhadas à promoção de instituições eficazes, transparentes e inclusivas.

Nesse mesmo sentido, o CNJ tem enfatizado que o uso de plataformas digitais contribui para reduzir congestionamentos processuais, ampliar a transparência e assegurar maior celeridade no atendimento à demanda social (CNJ, 2023).

O Conselho Nacional de Justiça consolidou, ao longo dos últimos 15 anos, a posição de principal indutor da modernização tecnológica dos tribunais. Segundo o CNJ (2020), a informatização do Judiciário, com a eliminação gradual do papel, a adoção do Processo Judicial Eletrônico (PJe), o uso de computação em nuvem e o desenvolvimento de soluções em inteligência artificial, decorre de um conjunto de iniciativas voltadas a racionalizar o trabalho das cortes e enfrentar o grande volume de processos.

No mesmo texto institucional, a informatização do processo judicial é descrita como política pública fundamental, que deve seguir padrões aplicáveis a todos os ramos da Justiça, o que reforça o papel do Conselho na coordenação e na governança tecnológica do sistema (CNJ, 2020). Ainda de acordo com o CNJ (2020), plataformas como o PJe, o Sinapses e o repositório Git.jus foram concebidas para padronizar procedimentos, favorecer o desenvolvimento colaborativo de softwares e permitir o aproveitamento compartilhado de modelos de inteligência artificial entre os tribunais. Nessa perspectiva, a própria narrativa oficial do Conselho vincula a transformação digital à produtividade, à racionalização de recursos e ao aprimoramento do desempenho institucional do Poder Judiciário (CNJ, 2020).

Segundo Bandeira e Amorim (2018), a inclusão do Balanced Scorecard ao planejamento institucional marcou um processo de alinhamento do setor público brasileiro a metodologias de gestão estratégica baseadas em desempenho. Nesse contexto, o Poder Judiciário passou, a partir de 2009, a adotar o BSC como referência para estruturar seus planos estratégicos, adaptando a

metodologia às especificidades das organizações públicas e às necessidades de articulação entre objetivos, indicadores e iniciativas.

Essa metodologia estruturou a atuação em três perspectivas sociedade, processos internos e recursos e marcou a incorporação de práticas de planejamento voltadas à gestão por resultados (TJGO, 2009). Com a evolução das políticas nacionais, o Conselho Nacional de Justiça passou a utilizar mecanismos de avaliação comparativa para estimular inovação e transparência nos tribunais. Segundo o CNJ (2025), o Prêmio CNJ de Qualidade classifica as cortes em categorias como Excelência, Diamante, Ouro e Prata, a partir de critérios que abrangem gestão administrativa, governança judiciária, uso de tecnologia e atendimento a macrodesafios nacionais. Esse modelo de premiação funciona como um sistema de incentivo reputacional, no qual a visibilidade conferida aos melhores desempenhos pressiona os tribunais a aprimorar seus indicadores e a incorporar soluções digitais de maneira mais acelerada, articulando desempenho institucional, modernização tecnológica e prestação de serviços à população (CNJ, 2025). Programas como o Juízo 100% Digital e a Plataforma Digital do Poder Judiciário passaram a consolidar a digitalização como política permanente, vinculada a valores de transparência, sustentabilidade e racionalização administrativa (CNJ, 2024).

Apesar dos avanços normativos e institucionais, a transformação digital no Judiciário brasileiro ainda apresenta desafios de mensuração e efetividade. Demo (2025) argumenta que a inovação judicial não pode ser reduzida a métricas quantitativas, como volume de processos ou tempo de tramitação, mas deve incluir critérios qualitativos relacionados ao acesso, ao contraditório e à legitimidade da jurisdição. Para o autor, a legitimidade depende da forma como a tecnologia se converte em prestação jurisdicional reconhecida pela sociedade. De forma complementar, Dias, Sano e Medeiros (2019) assinalam que a digitalização só produz ganhos reais quando acompanhada de mudanças nas práticas organizacionais, pois a simples introdução de ferramentas digitais pode ampliar sobrecarga administrativa e acentuar desigualdades ligadas ao letramento digital.

A partir dessas perspectivas, United Nations (2022) mostra que a transformação digital não pode ser reduzida a uma dimensão instrumental ou técnica, pois envolve mudanças estruturais na administração pública. Dunleavy, Margetts, Bastow e Tinkler (2006) reforçam que mais do que ferramentas, o debate implica reorganização institucional e redefinição da forma como o Estado se relaciona com diferentes segmentos da sociedade. Albuerque (2024) evidencia que, no Judiciário, a digitalização afeta não apenas a tramitação processual, mas também a efetividade de direitos e a inclusão social, dimensões que tornam necessário investigar em que medida a adoção de tecnologias pelo TJGO tem se convertido em resultados concretos.

A lacuna central refere-se à ausência de avaliações sistemáticas sobre os impactos institucionais e sociais das plataformas digitais do Judiciário. Embora relatórios anuais do CNJ e

do próprio tribunal apresentem dados sobre produtividade e celeridade processual, esses indicadores precisam ser analisados criticamente, de forma a distinguir avanços efetivos de ganhos apenas formais. Além disso, há carência de estudos que articulem os relatórios de desempenho com a experiência dos usuários, advogados e jurisdicionados, o que limita a compreensão integral da transformação em curso (CNJ, 2023; TJGO, 2024).

Dessa forma, a questão que orienta este trabalho pode ser formulada nos seguintes termos: em que medida as plataformas digitais implementadas pelo Judiciário contribuíram para a transformação de seus processos institucionais e para a melhoria da prestação jurisdicional? Ao delimitar o objeto de análise no TJGO, busca-se examinar não apenas a dimensão tecnológica, mas também a administrativa, organizacional e social, permitindo compreender os efeitos da digitalização em um tribunal de grande porte do sistema de justiça estadual.

O recorte empírico no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás se apoia em critérios de relevância e potencial de generalização, e não apenas na proximidade da pesquisadora com o campo. O TJGO integra o grupo de tribunais estaduais de grande porte, com elevado volume processual, diversidade de competências e abrangência territorial que combina capital, regiões metropolitanas e comarcas de menor porte. Além disso, o tribunal tem aderido de forma sistemática às diretrizes nacionais de transformação digital, incorporando plataformas eletrônicas em frentes processuais, administrativas e de transparência, o que oferece um conjunto robusto de dados e experiências para análise (CNJ, 2023; TJGO, 2024). Esse perfil o torna um caso adequado para examinar como a digitalização se traduz em mudanças concretas na gestão e na prestação jurisdicional, com potencial de gerar achados comparáveis a outros tribunais estaduais submetidos às mesmas diretrizes do CNJ.

O objetivo geral desta dissertação é analisar a política de transformação digital no Judiciário, com foco na implementação e funcionamento das plataformas virtuais, a partir de relatórios e indicadores institucionais. A proposta é avaliar em que medida essas iniciativas têm contribuído para a eficiência administrativa, a inovação nos processos internos e a ampliação do acesso à justiça.

Para alcançar esse propósito mais amplo, foram definidos três objetivos específicos. O primeiro consiste em realizar um estudo bibliométrico sobre a literatura nacional e internacional relativa à transformação digital no Judiciário, de forma a identificar tendências, desafios e perspectivas consolidadas. O segundo objetiva desenvolver um ensaio teórico que discuta conceitos de inovação, governança digital e eficiência administrativa aplicados ao setor público, com especial atenção ao Poder Judiciário.

O terceiro busca examinar, a partir de relatórios do CNJ e do próprio TJGO, os indicadores de desempenho relacionados às plataformas digitais, avaliando a aderência entre os resultados obtidos e os objetivos estratégicos previamente definidos. A avaliação da contribuição dessas

plataformas não se reduz à construção de um índice único de impacto, mas decorre da confrontação sistemática entre os indicadores empíricos do estudo de caso e as dimensões analíticas de eficiência, inovação e acesso à justiça definidas nos dois primeiros artigos, permitindo qualificar em que medida há ganhos nessas três frentes.

A estrutura em três artigos possibilita combinar diferentes perspectivas metodológicas de forma articulada. O estudo bibliométrico delimita o estado da arte sobre transformação digital no Judiciário e evidencia lacunas de pesquisa. O ensaio teórico organiza os principais conceitos de inovação, governança digital, eficiência e acesso à justiça, definindo as três dimensões analíticas que orientam o estudo. O estudo de caso, por sua vez, mobiliza relatórios e indicadores do CNJ e do TJGO para examinar empiricamente em que medida as plataformas digitais do tribunal se relacionam com essas dimensões. Na versão final da dissertação, um capítulo de síntese retoma os achados dos três artigos, reorganizando-os em torno das dimensões de eficiência administrativa, inovação nos processos internos e ampliação do acesso à justiça, de modo a produzir uma resposta coesa e analiticamente fundamentada à questão- problema geral, evitando que os artigos se apresentem como estudos paralelos e desconectados.

A relevância desta pesquisa decorre da crescente centralidade da transformação digital na agenda do Judiciário brasileiro. Desde a edição da Resolução nº 70/2009, o Conselho Nacional de Justiça vem instituindo resoluções, planos estratégicos e indicadores de desempenho que buscam uniformizar e modernizar a gestão dos tribunais (CNJ, 2009). Nos anos seguintes, instrumentos como o relatório Justiça em Números e premiações vinculadas ao desempenho institucional ampliaram a pressão por resultados e pela incorporação de soluções digitais (CNJ, 2023). O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, nesse cenário, tem aderido a diferentes programas e ferramentas tecnológicas, mas ainda carece de análises acadêmicas que confrontem os dados institucionais com referenciais teóricos e metodológicos consistentes.

Do ponto de vista acadêmico, a dissertação contribui ao reunir três perspectivas complementares: uma revisão bibliométrica sobre a produção científica relacionada ao tema, um ensaio teórico que aprofunda o debate sobre governança digital e eficiência administrativa e um estudo de caso empírico aplicado ao TJGO. Essa abordagem possibilita integrar discussões de inovação, administração pública e justiça digital, temas que, embora interligados, frequentemente são tratados de forma fragmentada na literatura.

No plano institucional, o estudo oferece subsídios para a gestão do TJGO e de outros tribunais estaduais que compartilham perfil semelhante de porte e adesão às políticas nacionais de transformação digital, ao analisar criticamente os resultados reportados em relatórios oficiais. Essa análise pode contribuir para o aprimoramento das estratégias de transformação digital, especialmente no que diz respeito à efetividade das plataformas virtuais e à relação entre inovação tecnológica e prestação jurisdicional, indicando caminhos que podem ser replicados ou adaptados

em diferentes contextos do sistema de justiça brasileiro.

Sob a perspectiva social, a pesquisa é relevante por considerar o impacto da digitalização nos usuários da Justiça, sejam advogados, servidores ou cidadãos em geral. A compreensão dos limites e possibilidades das plataformas digitais pode contribuir para a redução de desigualdades de acesso e para a construção de um Judiciário mais eficiente, transparente e inclusivo.

Este artigo apresentou um mapeamento da produção científica sobre transformação digital no Poder Judiciário entre 2010 e 2024, evidenciando padrões de crescimento, concentração temática e lacunas analíticas. Os resultados indicam predominância de estudos voltados à tecnologia e à produtividade, com menor atenção a dimensões institucionais de governança, sustentabilidade e acesso à justiça.

O estudo confronta dados oficiais do CNJ e do TJGO com referenciais analíticos sobre inovação, eficiência e governança digital, examinando em que medida a digitalização da justiça se relaciona com acesso, transparência e organização da prestação jurisdicional. Com isso, busca-se não apenas preencher uma lacuna acadêmica, mas também fornecer subsídios técnicos e estratégicos para o aperfeiçoamento das políticas de transformação digital no Judiciário brasileiro.

ARTIGO 1 – TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO JUDICIÁRIO: TENDÊNCIAS, DESAFIOS E PERSPECTIVAS A PARTIR DE UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO (2010–2024)

Digital Transformation in the Judiciary: Trends, Challenges, and Perspectives from a Bibliometric Study (2010–2024)

Transformación Digital en el Poder Judicial: Tendencias, Desafíos y Perspectivas a partir de un Estudio Bibliométrico (2010–2024)

Resumo

Este artigo tem como objetivo mapear a produção científica sobre a transformação digital no Poder Judiciário entre 2010 e 2024. A investigação baseia-se nos marcos teóricos da justiça digital, da inovação pública e da administração orientada por dados. Utilizando metodologia bibliométrica, os dados foram coletados nas bases Web of Science, Scopus, SciELO e Google Scholar. Os resultados apontam um crescimento exponencial da literatura a partir de 2016, com ênfase em inteligência artificial, processo eletrônico e acesso à justiça. Observou-se concentração de estudos no Brasil, nos Estados Unidos e na China. O estudo adota abordagem trilingue e mapeia a produção científica em contexto internacional, identificando lacunas comparativas na agenda de pesquisa sobre transformação digital no Judiciário, com ênfase em sustentabilidade, equidade e governança da inovação judicial.

Palavras-chave: Justiça digital. Governança algorítmica. Inteligência artificial. Inclusão digital. Sustentabilidade.

Abstract

This article aims to map the scientific literature on digital transformation in the Judiciary between 2010 and 2024. The research is grounded in the theoretical frameworks of digital justice, public innovation, and data-driven administration. Using a bibliometric methodology, data were gathered from Web of Science, Scopus, SciELO, and Google Scholar. The results show exponential growth in publications since 2016, highlighting topics such as artificial intelligence, electronic proceedings, and access to justice. The production is concentrated in Brazil, the United States, and China. The study adopts a trilingual approach and maps international scientific production, identifying comparative gaps in the research agenda on digital transformation in the Judiciary. It emphasizes the intersections between sustainability, equity, and the governance of judicial innovation..

Keywords: Digital justice. Algorithmic governance. Artificial intelligence. Digital inclusion. Sustainability.

Resumen

Este artículo tiene como objetivo mapear la producción científica sobre la transformación digital en el Poder Judicial entre 2010 y 2024. La investigación se basa en los marcos teóricos de la justicia digital, la innovación pública y la administración orientada por datos. Se empleó una metodología bibliométrica con datos recopilados de Web of Science, Scopus, SciELO y Google Scholar. Los resultados muestran un crecimiento exponencial de las publicaciones a partir de 2016, con énfasis en inteligencia artificial, procesos electrónicos y acceso a la justicia.

Se observa una concentración de estudios en Brasil, Estados Unidos y China. La originalidad del estudio radica en su enfoque trilingüe, en el mapeo de la literatura en un contexto internacional y en la identificación de vacíos comparativos en la agenda de investigación sobre transformación digital en el Poder Judicial. Las contribuciones incluyen la propuesta de una agenda aplicada de investigación centrada en la sostenibilidad, la equidad y la gobernanza de la innovación judicial.

Palabras clave: Justicia digital. Gobernanza algorítmica. Inteligencia artificial. Inclusión digital. Sostenibilidad.

1. Introdução

A transformação digital no Poder Judiciário constitui um dos fenômenos mais relevantes da última década no campo da administração pública e da prestação jurisdicional, movimento descrito por Siqueira, Mendes Júnior e Santos (2023). Com o avanço das tecnologias da informação e comunicação (TICs), tribunais em diferentes contextos passaram a incorporar plataformas eletrônicas, sistemas de automação e infraestrutura em nuvem com o objetivo de ampliar a eficiência, reduzir custos e garantir maior transparência no acesso à justiça. No entanto, esse processo não tem ocorrido de forma homogênea nem isento de controvérsias. Como observam Mendonça e Nascimento (2023), a digitalização avança de forma desigual, expondo barreiras de inclusão para grupos em situação de vulnerabilidade e criando novos obstáculos de acesso à justiça.

A pandemia de COVID-19, declarada pela Organização Mundial da Saúde em março de 2020, configurou uma crise sanitária global sem precedentes no século XXI. O vírus SARS-CoV-2 espalhou-se rapidamente pelos continentes, desencadeando a adoção de medidas emergenciais como isolamento social, restrições de circulação, fechamento de instituições e reorganização de serviços públicos essenciais. Como analisa Alves et al. (2021), essas respostas emergenciais reconfiguraram rotinas estatais, políticas públicas e formas de provisão de serviços, evidenciando a necessidade de mecanismos de gestão em contexto de crise prolongada. No Brasil, tais medidas incidiram diretamente sobre o funcionamento do Estado e exigiram adaptações rápidas para assegurar a continuidade das atividades administrativas e jurisdicionais em meio às restrições sanitárias vigentes (ALVES et al., 2021).

Nesse cenário, a pandemia de COVID-19 acelerou, de maneira abrupta, a transição para modelos digitais, impondo ao Judiciário a adoção de audiências virtuais, peticionamento eletrônico e atendimento remoto, conforme registram o CADIP (2025) e o CNJ (2023). Embora essas medidas tenham garantido a continuidade dos serviços essenciais, elas também evidenciaram as desigualdades estruturais que limitam o acesso efetivo à justiça para parcelas significativas da população (CADIP, 2025).

A literatura recente sobre transformação digital no Poder Judiciário concentra-se,

majoritariamente, em aplicações tecnológicas específicas, como inteligência artificial, processo judicial eletrônico e virtualização de rotinas processuais. Estudos voltados à produtividade, à celeridade e ao uso de sistemas digitais predominam, enquanto análises que integrem essas dimensões a debates sobre governança institucional, sustentabilidade e acesso à justiça permanecem menos frequentes. Além disso, observa-se fragmentação entre abordagens nacionais e internacionais, com limitada articulação comparativa entre contextos institucionais. Este artigo tem como objetivo mapear e analisar a produção científica nacional e internacional sobre transformação digital no Poder Judiciário, no período de 2010 a 2024, identificando tendências de pesquisa, núcleos temáticos predominantes e lacunas relacionadas à governança, à sustentabilidade institucional e ao acesso à justiça.

O artigo adota abordagem bibliométrica, complementada por leitura conceitual de um subconjunto de estudos selecionados, com o objetivo de aprofundar a interpretação dos núcleos temáticos identificados na análise quantitativa. A metodologia inclui coleta em quatro bases (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, Scopus, SciELO e Google Scholar e Web of Science). A originalidade do estudo reside na sistematização comparada dos dados, na abordagem multilinguística e na proposição de uma agenda crítica para a inovação judicial.

Com isso, o artigo pretende não apenas descrever o estado da arte, mas também contribuir para o avanço das reflexões sobre os rumos da transformação digital no sistema de justiça. Espera-se que os resultados aqui apresentados subsidiem futuras pesquisas, políticas públicas e decisões estratégicas voltadas à construção de um Judiciário mais eficiente, inclusivo e comprometido com os valores democráticos e sustentáveis.

2. Referencial Teórico

O referencial teórico desta pesquisa tem como objetivo fundamentar, de maneira analítica, os principais conceitos, autores e debates relacionados à transformação digital do Poder Judiciário brasileiro, com especial atenção às dimensões de eficiência, acesso à justiça, governança institucional e sustentabilidade. Trata-se, portanto, de uma revisão sistemática da literatura que sustenta a análise empírica subsequente, delimitando um repertório conceitual coerente com os objetivos específicos do estudo. Ao articular autores nacionais e internacionais, documentos normativos e evidências institucionais, este artigo busca não apenas apresentar o

estado da arte, mas também identificar lacunas, tensões e trajetórias interpretativas relevantes para a compreensão dos impactos da digitalização sobre a justiça brasileira

O artigo está estruturado em três eixos principais. O primeiro (2.1) apresenta os fundamentos históricos e normativos da transformação digital no Judiciário, situando o Brasil no contexto internacional e destacando a introdução da inteligência artificial nos processos judiciais. O segundo (2.2) discute os efeitos da digitalização sobre o acesso à justiça e os desafios da inclusão digital, enfatizando os riscos da desigualdade informacional e os mecanismos de compensação institucional. Por fim, o terceiro eixo (2.3) analisa a governança da transformação digital a partir da perspectiva da sustentabilidade, incorporando discussões sobre ética algorítmica, planejamento estratégico, responsabilidade institucional e inovação pública.

2.1 Judiciário na era digital: fundamentos da transformação tecnológica

A transformação digital do Poder Judiciário brasileiro integra um processo mais amplo de modernização guiado pelo emprego de TICs para ampliar a eficiência e tornar a gestão sustentável, como demonstram Caldas, Diz e Silva (2019). O levantamento do Cadip (2025) confirma essa tendência ao mostrar que módulos de inteligência artificial já reduzem etapas repetitivas e redistribuem a carga de trabalho dos gabinetes. Nas últimas décadas, diversos países implementaram soluções de governo eletrônico e informatização judicial como estratégia para enfrentar a morosidade, reduzir custos operacionais e aumentar a transparência nos serviços de justiça, o que foi observado no Brasil por Cayres, Marques e Leão Júnior (2020).

Dados do Conselho da Europa apontam que a maioria dos seus Estados-membros investiu em sistemas de gestão processual digital e em plataformas de apoio à decisão judicial, embora a comunicação digital com os usuários avance de forma desigual (Council of Europe, 2024).

Nesse cenário, o Brasil passou a ocupar posição de destaque, especialmente após a promulgação da Lei nº 11.419/2006, que fixou diretrizes para a informatização do processo judicial, sendo posteriormente seguido pela implementação em larga escala do Processo Judicial Eletrônico (PJe), do PROJUDI e de outras soluções coordenadas pelo Conselho Nacional de Justiça de modernização administrativa por meio das tecnologias da informação e comunicação (TICs), impulsionado inicialmente pela promulgação da Lei nº 11.419/2006, que fixou diretrizes para a informatização do processo judicial (Souza; Rodrigues, 2021).

A partir dessa base normativa, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) liderou a implementação de plataformas como o Processo Judicial Eletrônico (PJe), o PROJUDI e o e-SAJ, viabilizando a tramitação eletrônica dos feitos judiciais, com ganhos de celeridade,

economia de recursos e racionalização dos atos processuais (Souza; Rodrigues, 2021).

Com a consolidação do modelo digital, o Judiciário brasileiro passou a operar de modo desterritorializado, recorrendo a audiências virtuais, despachos eletrônicos e interfaces on-line, o que alterou de maneira estrutural a prestação jurisdicional (Gomes, 2024). Essa desmaterialização reconfigurou fluxos operacionais, redistribuiu tarefas entre gabinetes e ampliou a capilaridade do atendimento, embora também tenha exposto novas exigências de segurança da informação, padronização procedimental e inclusão digital (Coningham et al., 2021).

A partir de 2018, iniciou-se no Judiciário brasileiro a incorporação de tecnologias emergentes, sobretudo a inteligência artificial (IA), aplicada tanto na atividade-meio como gestão processual, classificação documental e jurimetria quanto na atividade-fim, envolvendo triagem de recursos, sugestão de minutas, agrupamento temático e identificação de precedentes (Santos; Agra, 2022). Os autores destacam que o Judiciário figura entre as instituições públicas que mais internalizaram soluções de IA em escala sistêmica, com dezenas de projetos em andamento. Caldas, Diz e Silva (2019) corroboram essa leitura ao analisar a incorporação tecnológica como parte de uma estratégia institucional de reorganização funcional. De forma convergente, Souza e Rodrigues (2021) apontam a presença da IA como elemento estruturante de novas formas de atuação judicial.

Entre as soluções de IA já consolidadas, destacam-se: Victor (STF), responsável pela triagem de recursos extraordinários; Sócrates (STJ), que classifica e prioriza demandas recursais; e Berna (TJGO), voltado à distribuição preditiva de processos (Netto; Fagundes; Antonelo, 2023). Esses sistemas ilustram a aposta do Judiciário em ferramentas algorítmicas capazes de filtrar volumosos acervos e reduzir etapas repetitivas. A análise de Silva e Moraes (2022) complementa esse entendimento ao tratar da integração dessas ferramentas aos objetivos institucionais da Justiça 4.0.

Tais sistemas têm alterado a dinâmica da atuação judicial ao introduzirem filtros automatizados que interferem na triagem de processos e na elaboração de minutas decisórias, como observa Gomes (2024). O autor aponta que esses mecanismos, ainda que representem um avanço em termos de produtividade e de redução do acúmulo processual, suscitam preocupações relativas à autonomia funcional dos magistrados e à opacidade dos critérios utilizados pelos algoritmos. Na mesma direção, Coningham et al. (2021) analisam o desenho institucional dessas ferramentas e defendem a criação de instâncias de supervisão que assegurem rastreabilidade decisional, prevenindo assimetrias informacionais e desequilíbrios interpretativos.

A introdução da inteligência artificial no fluxo decisório judicial, como registra o CADIP (2025), levanta debates sobre vieses automatizados, a necessidade de supervisão

humana qualificada e os limites da delegação de tarefas judicantes a sistemas técnicos. Caldas, Diz e Silva (2019) analisam que a aplicação de novas tecnologias no Judiciário, embora contribua para a eficiência administrativa, precisa ser acompanhada por mecanismos de governança que equilibrem ganhos de produtividade com salvaguardas institucionais.

Coningham et al. (2021) ressaltam que esses sistemas não podem ser tratados como apoio neutro, pois reconfiguram práticas decisórias e exigem novos referenciais de responsabilidade. Gomes (2024) acrescenta que a opacidade algorítmica e os riscos à proteção de dados tornam indispensável a rastreabilidade das decisões para assegurar accountability em um cenário de crescente automação judicial.

A digitalização também repercute na gestão de pessoas e na estrutura organizacional dos tribunais: Souza e Rodrigues (2021) apontam que a crescente dependência de ferramentas tecnológicas redefine perfis de competência e demanda capacitação permanente, enquanto Caldas, Diz e Silva (2019) destacam que essa reorganização institucional só se sustenta quando acompanhada por políticas de governança que equilibrem inovação e segurança operacional.

Estudos convergem em demonstrar que, ao eliminar tarefas repetitivas e reconfigurar fluxos de trabalho, o modelo digital libera servidores para funções analíticas e estratégicas, além de gerar ganhos ambientais pela redução de papel e deslocamentos (Cayres; Marques; Leão Jr., 2020; Gomes, 2024). Além disso, a redução de deslocamentos, de consumo de papel e de uso de estruturas físicas tem sido associada a ganhos ambientais e à sustentabilidade administrativa (Gomes, 2024).

Apesar desses avanços, parte da literatura problematiza o caráter estritamente tecnológico das transformações. Como alertam Wolkart e Becker (2019), digitalizar o processo físico não implica, por si só, inovação estrutural: é indispensável redesenhar rotinas e promover mudança cultural no interior dos tribunais. Essa crítica é corroborada por Souza e Rodrigues (2021), que apontam a persistência de dificuldades como a baixa interoperabilidade entre sistemas e a ausência de padronização nos fluxos internos de trabalho, o que limita a efetividade das ferramentas digitais. Di Virgilio et al. (2024) também observam que a transformação digital tende a se concentrar nos aspectos operacionais e negligencia a gestão de pessoas, resultando em resistências internas e subutilização das tecnologias implantadas.

Esses achados reforçam a necessidade de conceber a digitalização judicial como um processo de mudança institucional ampla, que integra infraestrutura, capacitação e reconfiguração organizacional com vistas à efetividade dos direitos e à qualidade da prestação jurisdicional. Essa interpretação converge com o que apontam Coningham et al. (2021), ao defenderem que as estruturas de governança no Judiciário devem ser redesenhadas para incorporar fluxos sistêmicos entre tecnologia, gestão e política institucional. De forma semelhante, Da Silva e Araújo (2023) observam que o avanço digital não se sustenta apenas em

infraestrutura, mas requer um modelo de justiça comprometido com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, o que inclui transparência, inclusão e eficiência.

Nesse contexto, a transformação digital do Judiciário configura-se como um processo complexo, que articula tecnologia, gestão e normatividade, com implicações diretas para a eficiência institucional, a acessibilidade dos serviços e a sustentabilidade da prestação jurisdicional. Essa análise é sustentada por Geraldo e Pinto (2025), que examinam a sustentabilidade da transformação digital sob a ótica da gestão pública, e por Gomes (2024), ao tratar das consequências administrativas da digitalização para a proteção de dados e reorganização funcional dos tribunais. A compreensão dessas transformações exige não apenas um olhar descritivo sobre os sistemas e plataformas, mas uma abordagem analítica que considere os efeitos organizacionais, sociais e normativos que decorrem da inserção das tecnologias digitais no funcionamento da justiça.

2.2 Eficiência, acesso e justiça orientada por dados

Experiências internacionais, conforme relatado pelo European e-Justice Scoreboard do Conselho da Europa (2024), mostram que a transformação digital, embora orientada por princípios de eficiência, não ocorre de forma homogênea e evidencia diferenças estruturais entre sistemas judiciais. Na União Europeia, a Comissão Europeia para a Eficiência da Justiça (CEPEJ) instituiu indicadores para monitorar os impactos da tecnologia no acesso à justiça, apontando que a digitalização, quando não acompanhada de políticas de equidade, pode acentuar desigualdades (Council of Europe, 2024). Portugal e Estônia, analisados nesse contexto, apresentam avanços em soluções de justiça digital, explicados em parte pelo investimento paralelo em infraestrutura de conectividade e programas de educação digital, o que contribuiu para melhores resultados nos indicadores de inclusão processual (Council of Europe, 2024).

No Brasil, o Programa Justiça 4.0, descrito pelo Conselho Nacional de Justiça, configura uma iniciativa pública voltada à modernização dos serviços judiciais por meio da integração de sistemas, do uso de inteligência artificial e da criação de canais digitais de atendimento (CNJ, 2024). Oliveira (2021) observa, contudo, que persistem desafios ligados à interoperabilidade entre plataformas de diferentes tribunais e à ausência de padrões nacionais de dados, fatores que reduzem a efetividade das soluções tecnológicas. O próprio CNJ (2024) registra que diversos tribunais ainda operam com baixos níveis de automação e apresentam dificuldades na extração de dados estruturados, o que limita o potencial de utilização da base judiciária em análises para subsidiar políticas públicas e decisões estratégicas.

Conforme observado por Di Virgilio et al. (2024), ainda há escassez de estudos

empíricos que avaliem os impactos dessas tecnologias sobre os direitos processuais das partes, especialmente quando são utilizadas para elaborar minutas ou classificar automaticamente demandas. Essa lacuna é igualmente apontada por Santos e Agra (2022), que destacam a necessidade de regulamentações claras para limitar usos indevidos e garantir supervisão sobre os critérios automatizados incorporados ao processo judicial.

Ademais, a cultura organizacional e a capacitação de servidores exercem influência direta sobre a efetividade da transformação digital. Mendonça e Nascimento (2023) apontam que, em diversos tribunais, há subutilização das ferramentas já disponíveis, em razão da ausência de treinamento continuado e da resistência a novos fluxos de trabalho digitais. Esse dado reforça a ideia de que a digitalização não pode ser tratada apenas como um projeto de tecnologia, mas como um processo institucional complexo, que demanda mudança de mentalidade, reorganização de rotinas e pactuação de responsabilidades entre os diversos atores do sistema de justiça. Essa perspectiva é igualmente destacada por Caldas, Diz e Silva (2019), ao abordarem a interdependência entre inovação tecnológica, redesenho organizacional e desempenho institucional no âmbito do Judiciário.

A transformação digital do sistema de justiça tem ampliado significativamente o debate sobre a relação entre eficiência institucional e o efetivo acesso à ordem jurídica justa. Essa discussão é observada também em estudos promovidos por organismos multilaterais como o Banco Mundial, que apontam para o potencial da digitalização em ampliar o acesso e a responsividade dos sistemas judiciais, especialmente quando combinada com políticas de inclusão e regulação inteligente (World Bank, 2020).

Além disso, o relatório da CEPEJ (2022) destaca que os sistemas de justiça digital devem ser avaliados não apenas por sua eficácia processual, mas também pelo grau de equidade no atendimento a diferentes grupos sociais. Por um lado, as tecnologias da informação e comunicação (TICs) oferecem alternativas para superar barreiras geográficas, acelerar procedimentos e racionalizar recursos administrativos (Mendonça; Nascimento, 2023). Por outro, produzem novos desafios relacionados à exclusão digital e à desigualdade no uso efetivo desses recursos por grupos vulneráveis. Nesse contexto, torna-se essencial analisar a justiça digital à luz do princípio do acesso pleno à justiça, entendida como garantia de entrada no sistema e de permanência com condições equânimes.

A literatura recente tem problematizado o otimismo em torno da digitalização, evidenciando limites estruturais no uso da tecnologia como vetor de inclusão. Oliveira (2021) observa que parcela expressiva da população brasileira permanece excluída do acesso regular à internet, em razão de fatores como custo, deficiência de infraestrutura, analfabetismo funcional ou condições físicas específicas. Essa constatação aponta para a existência de barreiras concretas à participação no sistema judicial digital, sobretudo entre os grupos

historicamente marginalizados. Scheffler e Leão (2023) complementam essa análise ao afirmarem que, sem políticas compensatórias voltadas à acessibilidade digital, a modernização da justiça tende a aprofundar desigualdades preexistentes, em vez de atenuá-las.

Ainda segundo Oliveira (2021, p. 13), “sem inclusão digital não há como discutir ou promover acesso à justiça”. Essa afirmação remete à necessidade de compreender a justiça digital como um campo que exige não apenas infraestrutura tecnológica, mas também capacitação de usuários e suporte institucional permanente. A mera disponibilidade de plataformas digitais não elimina barreiras de compreensão, usabilidade ou mobilidade. Conforme o autor, “usuários secundários acessam as plataformas digitais por interposta pessoa [...] já os dificilmente acessíveis nem têm essa chance” (OLIVEIRA, 2021, p. 14), o que revela camadas distintas de exclusão, muitas vezes invisibilizadas nas estatísticas de acesso.

A própria normatização do CNJ tem reconhecido essas demandas: a Resolução CNJ n. 345/2020, ao instituir o Juízo 100% Digital, e a Resolução n. 460/2022, que trata da Justiça Itinerante, são exemplos de respostas institucionais às assimetrias regionais e sociais de acesso. Essa leitura é reforçada por Silva e Moraes (2022), ao indicarem que as políticas de digitalização devem ser acompanhadas por estratégias de inclusão ativa, e por Mendonça e Nascimento (2023), que evidenciam as limitações enfrentadas por populações que não dispõem de acesso estável à internet ou a equipamentos básicos de conectividade.

Por outro lado, estudos também apontam que o uso adequado das TICs pode expandir as vias de acesso à justiça, ao simplificar procedimentos, reduzir custos e minimizar obstáculos territoriais. Vidi, D’Ornellas e Teixeira (2024) analisam como a digitalização tem alterado a forma como indivíduos se relacionam com os canais de resolução de conflitos, inclusive por meio de plataformas digitais, arbitragem online e tecnologias como contratos inteligentes e blockchain. Essa perspectiva é complementada por Cadip (2025), que sistematiza o uso dessas soluções no contexto da Justiça 4.0 e destaca seus efeitos sobre a celeridade e a rastreabilidade processual.

Contudo Silva e Moraes (2023), abordam a eficiência trazida por tais tecnologias não devem ser interpretada como fim em si mesma. Avaliações empíricas do Programa Justiça 4.0 revelam que, embora tenha havido ganhos de produtividade em muitos tribunais, também surgiram dificuldades operacionais, como falhas em plataformas durante audiências, indisponibilidade temporária de sistemas e limitação do suporte técnico a usuários leigos. Em regiões com menor cobertura de internet e maior desigualdade social, esses problemas resultaram em exclusão processual, obrigando o retorno parcial ao atendimento presencial. Esse cenário é analisado por Silva e Moraes (2023), que destacam a disparidade entre o avanço técnico e a capacidade de absorção local das ferramentas, bem como por Oliveira (2021), ao evidenciar os riscos da concentração tecnológica em contextos com baixa infraestrutura.

Esses achados demonstram que a eficiência tecnológica, quando não acompanhada por políticas de equidade e investimento em infraestrutura básica, pode gerar novos tipos de vulnerabilidade jurídica. É fundamental, portanto, que os indicadores de sucesso da justiça digital não se restrinjam à celeridade ou ao volume de processos julgados, mas considerem também o impacto sobre a experiência dos jurisdicionados e sobre a efetividade da proteção de direitos. A literatura aponta para a necessidade de mecanismos que evitem a vulnerabilização dos grupos já marginalizados. Medidas como o Balcão Virtual e os Pontos de Inclusão Digital surgem como instrumentos concretos para enfrentar esse desafio, mas sua efetividade depende de integração com políticas públicas locais e escuta dos usuários. A acessibilidade à justiça digital, portanto, pressupõe acessibilidade informacional, estruturante e linguística (Mendonça; Nascimento, 2023). Esse entendimento é reiterado por Cayres, Marques e Leão Júnior (2020), que analisam a digitalização à luz dos direitos fundamentais e alertam para a necessidade de compatibilização entre inovação e inclusão efetiva.

Em síntese, a justiça orientada por dados e tecnologias emergentes, como a inteligência artificial, deve estar fundamentada em princípios normativos que assegurem não apenas celeridade, mas também equidade, transparência e legibilidade das decisões. Essa perspectiva é coerente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, em especial o ODS 16, que propõe o fortalecimento de instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis. A busca por eficiência, portanto, deve ser compatibilizada com a garantia do devido processo legal, com o respeito às garantias fundamentais e com o compromisso com a inclusão digital e processual. Essa leitura é compartilhada por Da Silva e Araújo (2023), que defendem a centralidade dos direitos no desenho institucional da justiça digital, e por Geraldo e Pinto (2025), ao abordarem a sustentabilidade das iniciativas tecnológicas sob a ótica da gestão pública responsável. A transformação digital do Judiciário só se justifica se for orientada por valores democráticos e comprometida com a redução das desigualdades no acesso ao direito e à justiça.

2.3 Governança e sustentabilidade na transformação digital

A integração de tecnologias digitais no Judiciário não se limita à automação de processos e à celeridade procedimental. Ao ser analisada à luz da governança institucional e da sustentabilidade, a transformação digital passa a ser compreendida como parte de uma agenda mais ampla de inovação responsável. Um dos principais marcos regulatórios dessa perspectiva é a Resolução n. 400/2021 do CNJ, que institui o Plano de Logística Sustentável (PLS) e estabelece diretrizes de racionalização do consumo nos tribunais (CNJ, 2021). Essa normatização impulsiona o alinhamento entre a modernização tecnológica e o compromisso

ambiental da administração pública (da Silva; Araújo, 2023).

A desmaterialização do processo judicial, conforme analisam Caldas, Diz e Silva (2019), desponta como eixo estruturante porque a eliminação do papel e a redução da circulação de documentos físicos geram efeitos diretos na diminuição de insumos, no aproveitamento do espaço e na contenção de custos operacionais. Os autores destacam que a virtualização processual se articula às três dimensões do modelo *Triple Bottom Line* eficiência econômica, equidade social e sustentabilidade ambiental e, por isso, deve ser entendida como prática de gestão pública voltada a resultados mensuráveis e alinhada a compromissos institucionais mais amplos. Da Silva e Araújo (2023) reforçam que a desmaterialização constitui elemento central na convergência entre inovação digital e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, especialmente ao racionalizar recursos e ampliar o acesso à justiça.

A mobilização do *Triple Bottom Line* por Caldas, Diz e Silva (2019) permite explicitar como a desmaterialização repercute em frentes distintas. Do ponto de vista econômico, a eliminação do papel, a redução de arquivos físicos e a simplificação de fluxos se traduzem em menor consumo de insumos e em racionalização de custos operacionais, aproximando a gestão processual de critérios de eficiência.

No plano social, a adoção de meios eletrônicos pode facilitar o peticionamento e o acompanhamento remoto de processos, ampliando o alcance territorial da justiça, mas também evidencia desigualdades de acesso à internet, a equipamentos e ao letramento digital, o que exige políticas específicas para evitar novos filtros de exclusão (Caldas; Diz; Silva, 2019; Da Silva; Araújo, 2023). No aspecto ambiental, a redução do uso de papel, da circulação de autos físicos e da demanda por espaços de arquivo conecta a gestão judiciária a metas de sustentabilidade institucional e a compromissos associados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, sobretudo aqueles ligados ao consumo responsável e à infraestrutura resiliente (Da Silva; Araújo, 2023).

Essa compreensão amplia o escopo das transformações digitais no Judiciário, sinalizando que, além de ganhos operacionais, espera-se a consolidação de uma cultura institucional baseada em valores democráticos e inclusivos. Essa perspectiva exige repensar estruturas de poder, processos decisórios e mecanismos de avaliação à luz de novos padrões de legitimidade e responsabilização. Souza Netto, Lima e Martins (2024) discutem esse ponto ao argumentarem que a sustentabilidade deve ser considerada um princípio transversal no redesenho institucional contemporâneo, sobretudo diante da complexidade e pluralidade normativa dos sistemas jurídicos atuais.

A mesma linha é adotada por Mazzitelli e Teixeira (2025), que tratam da sustentabilidade como categoria estruturante no planejamento de políticas públicas digitais e

no fortalecimento da governança ambiental e informacional. O uso estratégico de tecnologias digitais deve, portanto, ser guiado por princípios normativos que assegurem a justiça intergeracional, a proteção de direitos e a preservação de bens comuns.

A sustentabilidade informacional também emerge como uma dimensão relevante nesse debate. Conforme Geraldo e Pinto (2025), essa abordagem compreende o uso estratégico da informação como ferramenta para a transparência, a racionalização de recursos e a mobilização social. A ausência de planejamento articulado entre informação, governança e inclusão pode gerar o efeito inverso ao pretendido pela digitalização: ineficiência, desperdício de recursos e exclusão digital.

Contudo, avanços tecnológicos não são suficientes sem a existência de um modelo efetivo de governança digital. A literatura aponta para a necessidade de uma governança algorítmica ancorada em princípios éticos, responsividade e participação social (Santos; Agra, 2022). A Resolução n. 332/2020 do CNJ estabelece diretrizes para o uso da inteligência artificial (IA) na justiça, reafirmando a centralidade da supervisão humana, da transparência dos algoritmos e da não discriminação como condutas obrigatórias para garantir os direitos fundamentais (2020).

De forma complementar, a Carta Europeia de Ética para o uso da IA no Judiciário, elaborada pelo CEPEJ (2018), propõe cinco princípios que vêm sendo utilizados como referência para o debate brasileiro: respeito aos direitos humanos, não discriminação, qualidade e segurança, transparência e responsabilidade. Essa abordagem normativa internacional reforça a importância de diretrizes consistentes e monitoramento contínuo dos impactos dos sistemas de IA sobre a tomada de decisão judicial. Essa preocupação também é compartilhada por Santos e Agra (2022), que alertam para os riscos da opacidade algorítmica no contexto da jurisdição digital, e por Gomes (2024), que observa a necessidade de compatibilizar inovação tecnológica com exigências legais de rastreabilidade e prestação de contas.

Em termos de sustentabilidade como diretriz administrativa, Caldas, Diz e Silva (2019) defendem a aplicação das oito dimensões de Sachs (2002) social, cultural, ecológica, ambiental, territorial, econômica, política nacional e internacional como matriz para a formulação de uma governança judiciária comprometida com o desenvolvimento sustentável. Essa proposta permite analisar os riscos decorrentes da fragmentação organizacional, da ausência de interoperabilidade entre sistemas e da exclusão digital de usuários vulneráveis.

De acordo com Geraldo e Pinto (2025), a sustentabilidade informacional, muitas vezes negligenciada nas políticas de transformação digital, deve ser incorporada ao planejamento institucional, com base em métricas específicas de acesso e continuidade.

Tais desafios exigem uma articulação interinstitucional, conforme proposto por Coningham et al. (2021), que identificam a necessidade de uma governança sistêmica, transparente e orientada por dados. Sugestões como a criação de hotsites de governança, capacitação de magistrados e divulgação de dados abertos se alinham à busca por uma justiça mais responsiva. Além disso, o modelo do TCU para avaliação da governança, baseado em liderança, estratégia e controle, pode servir como referência para o Judiciário. Essa visão é reforçada por Cadip (2025), que destaca a importância de integrar estruturas de supervisão com iniciativas formativas, sobretudo em contextos de adoção de inteligência artificial, e por Mazzitelli e Teixeira (2025), ao indicarem que a sustentabilidade institucional depende da coerência entre decisões estratégicas e mecanismos de controle interno.

A governança digital exige também um olhar crítico sobre os riscos da desigualdade estrutural. Como demonstram Souza e Rodrigues (2021), a ausência de padronização entre sistemas e a frágil interoperabilidade tecnológica geram redundâncias, elevam custos e reduzem a eficácia institucional. Essa "Torre de Babel" digital compromete não apenas a eficiência, mas também a equidade na prestação jurisdicional.

Adicionalmente, o alinhamento estratégico-orçamentário, conforme destacado pelo Manual de Governança da Justiça Federal (2015), constitui um dos eixos estruturantes da sustentabilidade. Pensar o orçamento com base em iniciativas transversais e metas estratégicas amplia a capacidade do Judiciário de responder às demandas sociais com eficiência e responsabilidade. Essa abordagem é convergente com a análise de Souza Netto, Lima e Martins (2024), que defendem o planejamento orçamentário articulado à gestão de riscos e à preservação de recursos institucionais em contextos de inovação digital.

A consolidação da sustentabilidade no campo jurídico também requer o reconhecimento da dimensão ambiental como parte da infraestrutura institucional. Mazzitelli e Teixeira (2025) ressaltam que a governança ambiental, integrada a mecanismos de planejamento intersetorial, pode fortalecer a estabilidade das relações sociojurídicas e viabilizar projetos de longo prazo em desenvolvimento sustentável. Essa leitura encontra respaldo em Da Silva e Araújo (2023), que analisam a sustentabilidade como critério transversal à administração da justiça, especialmente no contexto das transformações digitais e dos compromissos com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

Mazzitelli e Teixeira (2025) indicam que ferramentas como georreferenciamento, digitalização dos registros fundiários e inteligência artificial aplicada ao monitoramento ambiental ampliam a efetividade da governança territorial ao reduzir custos, otimizar processos e fundamentar políticas públicas em dados e evidências. Netto, Fagundes e Antonelo (2023)

acrescentam que o uso de dados estruturados e tecnologias emergentes fortalece a integração entre justiça, meio ambiente e ordenamento territorial, criando bases mais sólidas para decisões institucionais.

A governança digital no Judiciário é compreendida como um campo que articula eficácia, ética, sustentabilidade e inclusão, exigindo instrumentos normativos consistentes, participação de atores institucionais e engajamento da sociedade civil (Scheffler; Leão, 2023). A sustentabilidade, nesse sentido, ultrapassa a dimensão ambiental e envolve a construção de um sistema de justiça digital acessível, justo, transparente e resiliente. Essa formulação é reforçada por estudos que defendem a incorporação da sustentabilidade informacional aos parâmetros de avaliação institucional (Geraldo; Pinto, 2025).

A revisão teórica apresentada demonstra que a transformação digital do Judiciário brasileiro não é um processo meramente técnico ou administrativo. Ao contrário, trata-se de uma reconfiguração institucional profunda, que articula tecnologia, normatividade e valores democráticos. Os autores analisados convergem na importância de se pensar a digitalização não apenas sob o prisma da eficiência, mas como um vetor de equidade, sustentabilidade e inclusão. Questões como a governança algorítmica, a justiça orientada por dados, a desmaterialização processual e o uso estratégico da informação revelam-se centrais na constituição de uma justiça digital comprometida com os direitos fundamentais.

Além disso, a literatura evidencia que a efetividade da transformação digital está condicionada à superação de barreiras estruturais, como a desigualdade digital, a fragmentação institucional e a ausência de planejamento intersetorial. A sustentabilidade informacional, a proteção de dados e a responsabilidade algorítmica emergem como dimensões indissociáveis do futuro da justiça. Assim, os fundamentos aqui apresentados foram retomados como base para a análise empírica, contribuindo para compreender em que medida as práticas institucionais em curso dialogam ou não com os princípios democráticos, éticos e sustentáveis discutidos ao longo do referencial teórico.

3. Método

Este estudo adota abordagem quantitativa e delineamento bibliométrico, com caráter descritivo. O objetivo é mapear a produção científica relacionada à transformação digital do Poder Judiciário, com foco em governança, sustentabilidade, acesso à justiça e uso de tecnologias emergentes, como a inteligência artificial. Trata-se de um esforço de sistematização e análise de tendências, autores, instituições e temas mais recorrentes no campo, a partir da

identificação de padrões em publicações indexadas.

A bibliometria, segundo Pritchard (1969), consiste na aplicação de métodos estatísticos e matemáticos para analisar livros, artigos e outros meios de comunicação, com o objetivo de descrever padrões de publicação dentro de um campo específico. Ainda conforme Araújo (2006), essa técnica permite examinar a dinâmica do conhecimento científico por meio da quantificação de características textuais e autoriais. Quando combinada à análise de redes de coautoria e coocorrência de palavras-chave, a bibliometria contribui para revelar núcleos temáticos, identificar autores influentes e mapear campos emergentes. Por sua vez, a estratégia descritivo-exploratória segue as orientações de Gil (2019), sendo apropriada quando o problema ainda é pouco conhecido ou carece de sistematização teórica, como é o caso da justiça digital no Brasil.

Para atingir os objetivos propostos, foi conduzido um estudo bibliométrico abrangente, cobrindo o período de 2010 a 2024. Os dados foram coletados nas bases Web of Science, Scopus, SciELO, Google Scholar e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), adotando-se critérios uniformes de busca, filtragem e exclusão em todas as fontes. Definiu-se uma estratégia de busca trilingue (português, inglês e espanhol) visando capturar publicações relevantes ao tema. Os principais descritores utilizados incluíram termos como “transformação digital” AND “Judiciário” (e variações como Poder Judiciário, justiça digital), “digital transformation” AND “judiciary” (bem como sinônimos: courts, justice system, judicial digitalization, e-Justice) e “transformación digital” AND “Poder Judicial”.

Empregaram-se diferentes estratégias de busca nas bases disponíveis, de modo a incluir termos correlatos como judiciário eletrônico, processo judicial eletrônico, modernização do Judiciário e justiça digital para ampliar a identificação de estudos pertinentes ao tema. Como critérios de inclusão, consideraram-se artigos publicados em periódicos científicos (peer-reviewed) e anais de conferências, nos idiomas português, inglês ou espanhol, que abordassem transformação digital no âmbito do Poder Judiciário. Estão contemplados estudos sobre iniciativas de digitalização processual, implantação de sistemas judiciais eletrônicos, uso de novas tecnologias em tribunais (IA, blockchain, etc.), governo eletrônico no judiciário, bem como análises de impacto da informatização na gestão e na prestação jurisdicional. Excluíram-se documentos não acadêmicos (notícias, artigos de opinião) e trabalhos estritamente fora do recorte temático (por exemplo, transformações digitais em órgãos não relacionados ao Judiciário). A coleta de dados foi realizada no último trimestre de 2024.

Em cada base, aplicaram-se os filtros de período (2010–2024) e idioma quando disponíveis. Os resultados brutos de cada fonte foram então integrados e depurados: removeu-

se registros duplicados entre bases e filtrou-se aqueles fora do escopo (após leitura de títulos e resumos). Ao final do processo, obteve-se um conjunto consolidado de referências bibliográficas.

O recorte temporal de 2010 a 2024 justifica-se por abranger o período de consolidação das principais iniciativas de informatização judicial e da incorporação de tecnologias digitais e algorítmicas no funcionamento dos tribunais.

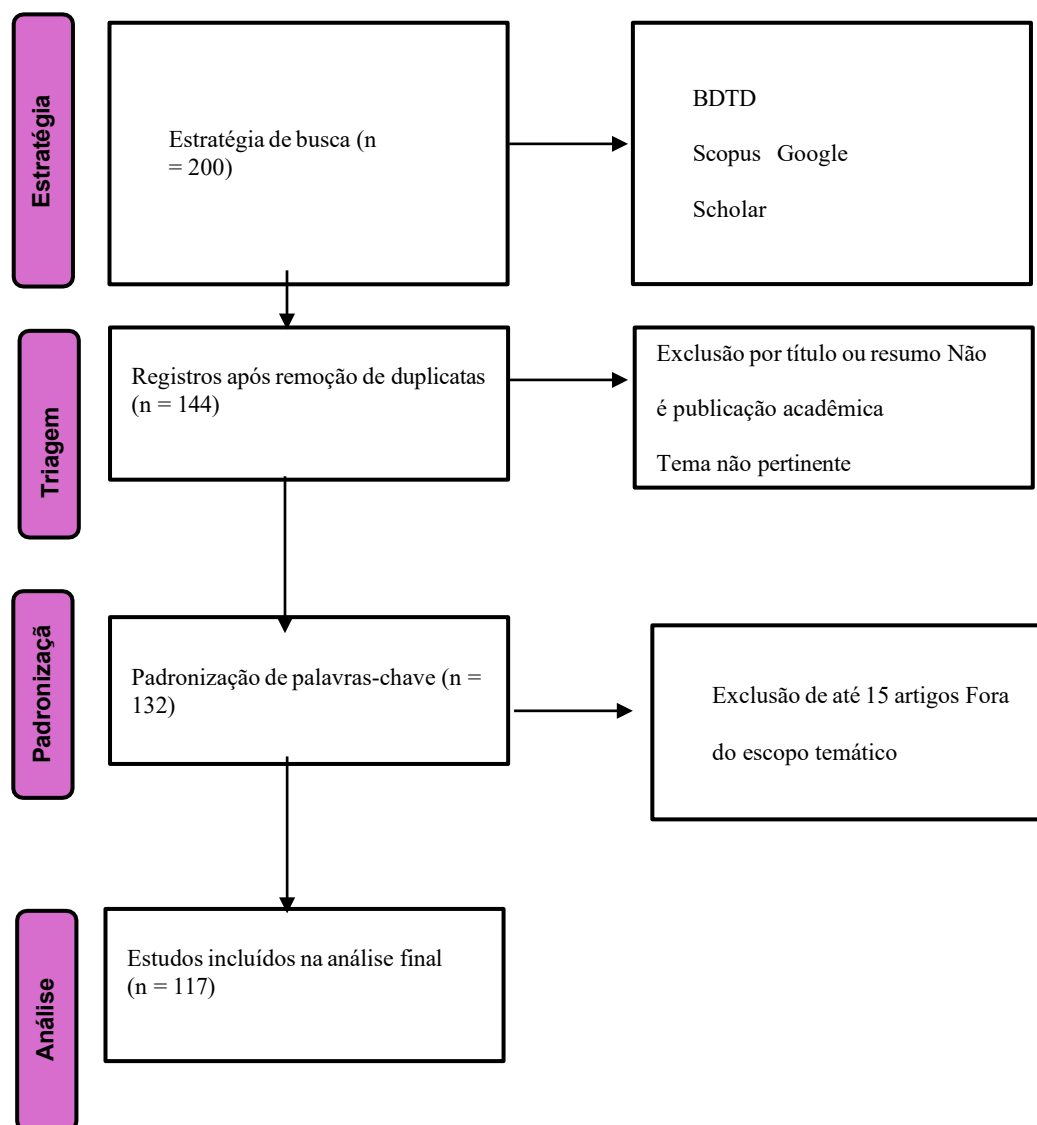
No total, foram identificados 132 documentos únicos potencialmente relevantes, após a triagem inicial dos cerca de 200 títulos retornados pelas buscas (o restante sendo excluído por duplicidade ou irrelevância temática). Na etapa seguinte, procedeu-se à leitura de títulos, resumos e, quando necessário, da introdução, aplicando critérios adicionais de inclusão: pertinência direta ao Poder Judiciário, tratamento analítico da transformação digital (e não mera menção descritiva) e publicação em veículos com avaliação por pares ou em repositórios acadêmicos reconhecidos. Estudos identificados exclusivamente no Google Scholar foram mantidos apenas quando atendiam a esses critérios e puderam ter sua vinculação institucional confirmada. Esse processo resultou no conjunto final de 117 estudos, que serviu de base para as análises bibliométricas e para a seleção do subconjunto qualitativo discutido no referencial teórico. A adoção desses filtros sucessivos buscou mitigar o “ruído” inerente ao Google Scholar e assegurar o rigor metodológico da revisão.

Para a análise bibliométrica, os metadados dos artigos (título, ano, autores, afiliações, palavras-chave, fonte, etc.) foram organizados. As palavras-chave dos artigos foram padronizadas (p.ex. unificou-se termos equivalentes como “justice digital”, “justiça digital” e “e-Justice”) para a análise de coocorrência.

Adicionalmente, os artigos foram categorizados qualitativamente por subtemas predominantes, a fim de identificar áreas temáticas recorrentes (por exemplo: processo eletrônico, inteligência artificial aplicada ao Direito, acesso à justiça digital, transparência e dados abertos, etc.). Adotou-se rigor metodológico na condução da revisão, seguindo em linhas gerais as diretrizes de uma Systematic Literature Review. A estratégia de busca e seleção de estudos foi documentada, visando transparência e reprodutibilidade. Optou-se por incluir literatura de múltiplos idiomas e origens (bases internacionais e regionais) para evitar vieses e proporcionar uma visão ampla e comparativa (Brasil versus outros países) da produção científica sobre o tema.

Para garantir rastreabilidade e transparência no processo de seleção, elaborou-se um fluxograma adaptado do modelo PRISMA, descrevendo o número de registros identificados, incluídos e excluídos em cada etapa da triagem. Complementarmente, foi organizada uma tabela síntese com as principais características dos artigos analisados: título, autores, ano, periódico, país e foco temático.

Figura 1: Fluxograma do processo de seleção e triagem



Fonte: Elaboração Própria.

Essa metodologia permite não apenas uma visão panorâmica da produção científica sobre justiça digital e sustentabilidade institucional, mas também a identificação de lacunas, potencialidades e agendas emergentes. A análise subsidiará as seções seguintes do estudo, especialmente no tocante à discussão crítica sobre os rumos e desafios da transformação digital no Judiciário brasileiro.

4. Resultados E Discussão

Os resultados da análise bibliométrica foram organizados conforme as dimensões principais que orientaram o estudo: evolução temporal da produção científica, autores e instituições mais produtivas, periódicos e áreas de publicação, redes temáticas e tendências

emergentes. A sistematização permite interpretar o panorama atual da pesquisa sobre transformação digital no Judiciário e identificar padrões relevantes à consolidação do campo.

A produção científica sobre a transformação digital no Judiciário brasileiro apresenta um crescimento ao longo da última década. Entre 2010 e 2015, os registros ainda eram incipientes, concentrando-se em discussões introdutórias sobre informatização de rotinas administrativas e os primeiros passos do Processo Judicial Eletrônico (PJe). Nesse período inicial, o número de publicações por ano se manteve abaixo de dez, refletindo o estágio embrionário das iniciativas digitais e a ausência de um campo consolidado de pesquisa sobre o tema.

O recorte temporal de 2010 a 2025 foi definido por razões institucionais e analíticas. O ano de 2010 marca o momento em que o Poder Judiciário passa a trabalhar com planos estratégicos estruturados pela metodologia Balanced Scorecard, com objetivos e indicadores nacionais que incorporam a informatização, o processo eletrônico e o uso sistemático de dados. Já 2025 corresponde ao limite mais recente em que se observa, ao mesmo tempo, a ampliação das políticas de justiça digital, o uso mais estável das plataformas eletrônicas e o crescimento do número de pesquisas sobre o tema. Um intervalo mais curto apagaria a fase inicial em que a literatura começa a tratar da transformação digital no Judiciário; um intervalo anterior a 2010 se afastaria do marco em que planejamento estratégico e digitalização passam a caminhar juntos.

A partir de 2016, observa-se uma inflexão no gráfico de crescimento, com elevação progressiva na quantidade de estudos publicados. Esse aumento está associado à consolidação de sistemas como PJe e PROJUDI em diversas regiões do país, além da crescente atenção de pesquisadores das áreas de Direito, Administração Pública e Tecnologia da Informação. O vocabulário acadêmico começa a incorporar termos como "governo eletrônico", "desmaterialização" e "modernização institucional", indicando um amadurecimento conceitual e maior especialização das abordagens.

Essa evolução pode ser detalhada no quadro a seguir, que apresenta as principais características de cada fase do desenvolvimento bibliográfico, relacionando períodos distintos com seus respectivos enfoques temáticos e terminologias predominantes.

Quadro 1 – Etapas e características da produção científica (2010–2024)

Período	Características Principais	Termos Predominantes
2010– 2015	Fase inicial, debates introdutórios sobre informatização	Processo eletrônico, digitalização
2016– 2019	Expansão gradual, surgimento de estudos empíricos e comparativos	Modernização, gestão digital, interoperabilidade
2020– 2021	Pico de produção, respostas à pandemia, Justiça 4.0	Audiência virtual, IA, Teletrabalho
2022– 2024	Consolidação temática e interdisciplinaridade	Acesso digital, sustentabilidade, ética algorítmica

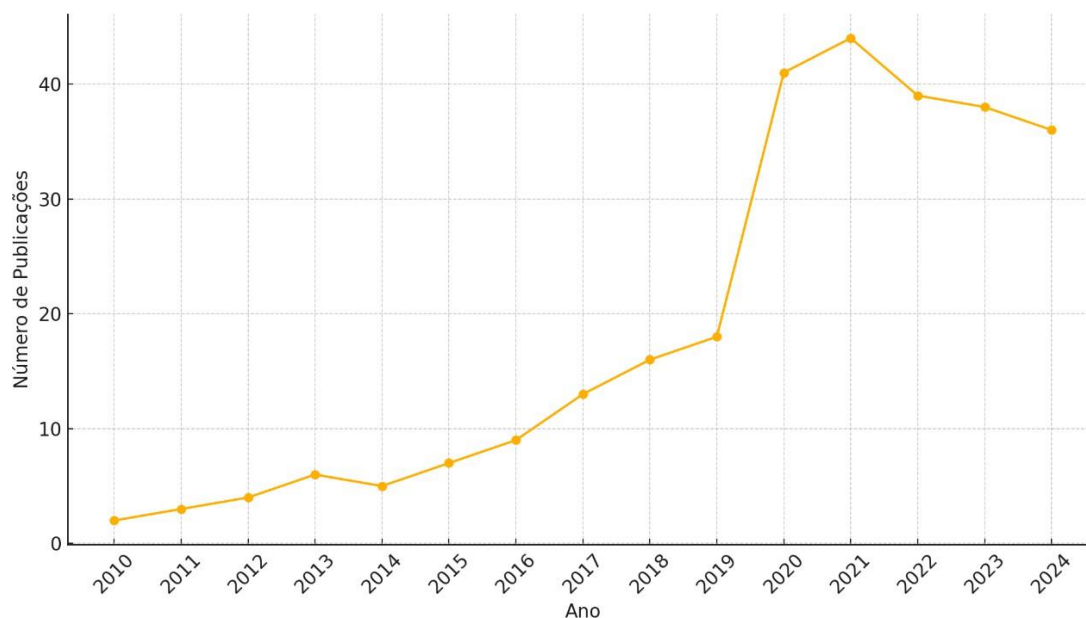
O salto ocorre entre os anos de 2020 e 2021. O contexto pandêmico da COVID-19 acelerou a transição para o modelo digital, com adoção massiva de audiências virtuais, peticionamento eletrônico e sistemas de atendimento remoto. Simultaneamente, o Conselho Nacional de Justiça institucionalizou o Programa Justiça 4.0, expandindo o uso de plataformas em nuvem, inteligência artificial e sistemas preditivos em diversos tribunais. Esse cenário provocou uma explosão de interesse acadêmico, resultando em um pico no volume de publicações, que ultrapassou 40 trabalhos anuais nesse biênio.

Após 2021, a produção manteve-se em patamares elevados, indicando não apenas a continuidade da atenção científica, mas também a consolidação da transformação digital como uma agenda institucional e temática recorrente. Estudos posteriores aprofundaram as análises sobre impactos da digitalização em áreas como gestão de pessoas, proteção de dados, equidade de acesso e sustentabilidade informacional. Essa nova fase é marcada pela pluralidade temática e pelo cruzamento de perspectivas empíricas, normativas e tecnológicas.

Importa destacar que esse padrão de crescimento não se deve apenas à ampliação de políticas públicas voltadas ao Judiciário, mas também à emergência de um campo interdisciplinar articulado entre Direito, Ciência da Computação, Sociologia Jurídica e Políticas Públicas. A emergência de conceitos como “justiça orientada por dados”, “ética algorítmica” e “governança digital” evidencia que a digitalização deixou de ser um tema exclusivamente técnico e passou a ser abordada como transformação institucional profunda.

Com base nos dados bibliométricos coletados, O Gráfico 1 ilustra a evolução anual do número de publicações indexadas entre 2010 e 2024.

Gráfico 1: Número anual de publicações sobre transformação digital no Judiciário (2010–2024)



O Gráfico evidencia a consolidação de um campo de pesquisa em franca expansão. O salto a partir de 2020 confirma o impacto direto de fatores conjunturais (como a pandemia) e estruturais (como políticas de inovação do CNJ) no fomento à produção científica. A partir de 2022, ainda que em leve declínio, o número de publicações mantém-se elevado, refletindo uma fase de maturidade temática e consolidação institucional do tema na agenda acadêmica nacional e internacional.

Os artigos estão distribuídos em periódicos de diversas áreas, indicando a natureza interdisciplinar do tema. As revistas jurídicas concentram a maior parte das publicações, seguidas por periódicos de ciência da informação e administração pública. Observa-se fragmentação temática, com poucos periódicos especializados em justiça digital, o que reflete um campo ainda em consolidação. A presença em anais de eventos científicos também é significativa, apontando para a crescente inserção da temática em agendas de pesquisa emergentes.

A análise de coocorrência de palavras-chave revelou três grandes clusters temáticos: (1) Processo eletrônico e eficiência judicial, associado a termos como PJe, gestão processual e celeridade; (2) Inteligência artificial e automação, incluindo termos como algoritmos, jurimetria, sistemas preditivos e IA responsável; (3) Acesso à justiça e cidadania digital, com ênfase em inclusão, desigualdade informacional, plataformas digitais e direitos fundamentais. Esses clusters indicam uma convergência entre os debates sobre inovação tecnológica e a efetividade da prestação jurisdicional.

Entre os temas emergentes, destacam-se a governança algorítmica, a justiça orientada por dados, a regulação da IA e a sustentabilidade institucional. A bibliometria mostra que, embora haja um aumento no número de publicações, ainda são escassos os estudos empíricos

sobre impactos da digitalização na rotina dos tribunais, especialmente no contexto dos estados. Também se observa uma lacuna na análise comparativa internacional e na avaliação de políticas públicas de inclusão digital voltadas ao acesso à justiça.

4.1 Perfil dos Estudos Indexados

Além do conjunto total de estudos identificados na análise bibliométrica, foi selecionado um subconjunto de 21 trabalhos para aprofundar a discussão conceitual no referencial teórico. Esse recorte qualitativo contempla publicações que abordam, de forma direta ou indireta, os impactos da transformação digital no Poder Judiciário brasileiro, escolhidas com base em critérios de relevância temática, rigor metodológico e diversidade institucional. O Quadro 2 sintetiza esse subconjunto de estudos, organizado por título, autor(es), periódico ou evento e ano de publicação.

Quadro 2 – Estudos indexados sobre transformação digital no Judiciário

Título do artigo	Autor(es)	Periódico/Eventos	Ano
Desafios da acessibilidade à justiça na era digital	Mendonça, M. T.; Nascimento, A. C. L.	Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação	2023
Os efeitos da era digital no Poder Judiciário e nos direitos fundamentais	Cayres, G. R. M.; Marques, G. M.; Leão Júnior, T. M. A.	Revista Jurídica Luso-Brasileira (RJLB)	2020
Inteligência Artificial no Poder Judiciário	CADIP – Centro de Apoio ao Direito Público	CADIP (2. ed.)	2025
A Justiça 4.0 e o acesso sob a lente da Agenda 2030	Silva, K. Y. C.; Moraes, C. M.	Revista TRT 10ª Região	2022
Inovações no acesso ao Judiciário na era digital	Scheffler, P. R.; Leão, M. F.	Revista Alembra – RA Confresa-MT	2023
Governança e novas	Caldas, R. C. S. G.;	Revista Jurídica	2019

tecnologias: sustentabilidade na gestão	Diz, J. B. M.; Silva, A. D. F.		
Desafios da sustentabilidade na era digital	Souza Netto, A. E.; Lima, G. M.; Martins, S. J.	Revista Pesquisando Direito	2024
Desafios sob o viés da proteção de dados pessoais	Gomes, L. F. B.	Novos Temas em Direito (Mackenzie)	2024
Caminhos digitais para o acesso à justiça	Vidi, T. S.; D'Ornellas, M. C. G. S.; Teixeira, P. G. I.	Anais Congresso UFSM	2024
Manual de Governança da Justiça Federal	Conselho da Justiça Federal (CJF)	CJF	2015
Sustentabilidade e bibliotecários dos TRFs	Geraldo, G.; Pinto, M. D. S.	Em Questão	2025
Aplicação da IA no Judiciário e eficiência	Souza, A. L. M.; Rodrigues, F. A.	Universidade Potiguar	2021
Impacto da tecnologia no acesso à justiça	Oliveira, N. F.	Revista Política Judiciária	2021
Justiça digital: inovação e sustentabilidade	Silva, K. Y. C.; Moraes, C. M.	Revista TRT 2ª Região	2023
Governança e design sistêmico no Judiciário	Coningham, A. S. et al.	ENFAM (Mestrado Profissional)	2021
IA e transformação digital no Judiciário	Netto, J. L. S.; Fagundes, H. O.; Antonelo, A.	CONPEDI (Anais GT)	2023
Sustentabilidade e governança ambiental	Mazzitelli, M. M. C.; Teixeira, S. G.	Revista Foco	2025
Impacto das TICs na jurisdição	Siqueira, D. P.; Mendes Jr., F.; Santos, M. F.	Revista Consinter de Direito	2023
Governança da IA no Judiciário	Santos, R. S.; Agra, W. M.	Revista da Faculdade de Direito da UFRGS	2022
Tendências e desafios da	Da Silva, D. A.;	Cadernos ESDC	2023

desmaterialização	Araújo, M. F.		
-------------------	---------------	--	--

O conjunto de publicações revela uma forte predominância de estudos desenvolvidos no contexto da última década, especialmente após a pandemia de COVID-19 e a ampliação das diretrizes nacionais de modernização judicial. Observa-se também diversidade de fontes, com presença significativa de periódicos jurídicos, relatórios institucionais e produções vinculadas a programas de pós-graduação *stricto sensu*.

Além da variedade temática, chama atenção o caráter transversal das abordagens, que articulam direito digital, inovação pública, governança e sustentabilidade. A composição dos autores inclui tanto juristas quanto pesquisadores das áreas de ciência da informação, biblioteconomia e administração pública, o que reforça o viés interdisciplinar da transformação digital no Judiciário.

4.2 Análise da Transformação Digital no Judiciário

A sistematização dos estudos revela um panorama multifacetado da transformação digital no Judiciário brasileiro, com ênfase na convergência entre inovação tecnológica, sustentabilidade institucional, acesso à justiça e governança algorítmica. A maioria das publicações concentra-se no período entre 2020 e 2025, refletindo a intensificação de diretrizes do CNJ, como as Resoluções nº 345/2020 e nº 400/2021, além da implementação do Programa Justiça 4.0.

Autores como Mendonça e Nascimento (2023) e Oliveira (2021) alertam para as barreiras de acesso impostas pela desigualdade digital, destacando a importância de políticas públicas compensatórias para garantir a inclusão processual de grupos vulneráveis. Scheffler e Leão (2023) acrescentam que, sem apoio institucional adequado, a digitalização pode aprofundar as assimetrias já existentes no sistema judicial.

Em contrapartida, estudos como os de Caldas, Diz e Silva (2019) e Souza Netto et al. (2024) articulam a agenda digital à sustentabilidade administrativa, propondo modelos de governança orientados à eficiência e à racionalização de recursos. A governança digital, nesses termos, deve incorporar princípios éticos, gestão de dados e inovação responsável, conforme defendido por Santos e Agra (2022).

A presença da inteligência artificial é recorrente na literatura, especialmente em relação ao uso de sistemas preditivos e classificatórios. Publicações como as de Netto et al. (2023) e Souza e Rodrigues (2021) apontam para os benefícios operacionais dessas ferramentas, mas

também discutem os riscos associados à opacidade algorítmica e à delegação de decisões judiciais a sistemas automatizados.

Os estudos também enfatizam a necessidade de padronização entre tribunais, interoperabilidade de sistemas e produção de dados abertos. Essa agenda técnica deve ser acompanhada por processos de escuta ativa da sociedade civil, como forma de legitimar as reformas digitais e evitar sua instrumentalização tecnocrática.

Por fim, a análise evidencia que a transformação digital deve ser entendida como um processo institucional amplo, e não apenas como atualização tecnológica. O êxito das iniciativas digitais depende da integração entre recursos tecnológicos, planejamento estratégico e cultura organizacional voltada à equidade, à transparência e à sustentabilidade.

5. Considerações Finais

O estudo bibliométrico realizado entre os anos de 2010 e 2024 permite afirmar que a transformação digital no Poder Judiciário deixou de ser um tema periférico e passou a ocupar papel central na agenda acadêmica e institucional. O crescimento da produção científica, sobretudo após 2016, revela não apenas o impacto de eventos conjunturais como a pandemia de COVID-19, mas também a consolidação de um campo de pesquisa articulado entre direito, administração pública, ciência da informação e tecnologia. A emergência de subtemas como governança algorítmica, justiça orientada por dados e sustentabilidade informacional demonstra que os debates extrapolam a esfera técnica, alcançando dimensões normativas, éticas e sociais da administração da justiça.

A análise empírica identificou três grandes eixos estruturantes: a busca por eficiência por meio do processo eletrônico e da automação; os desafios relacionados ao acesso equitativo à justiça digital; e a necessidade de uma governança sustentável, orientada por dados e pautada pela responsabilidade institucional. A literatura indica que os ganhos operacionais proporcionados pelas tecnologias só foram legítimos se acompanhados de políticas públicas voltadas à inclusão digital, à padronização sistêmica e à escuta ativa dos usuários.

Além de identificar tendências, autores e instituições mais produtivas, o estudo evidenciou importantes lacunas. Há escassez de investigações empíricas que avaliem os impactos reais da transformação digital na rotina dos tribunais, especialmente nos contextos estaduais e nas regiões com menor infraestrutura tecnológica. Também se nota a ausência de indicadores que articulem produtividade judicial com parâmetros de equidade, transparência e proteção de direitos.

A transformação digital, se compreendida apenas como automação de tarefas, corre o risco de aprofundar desigualdades e fragilizar garantias fundamentais. Por outro lado, quando articulada com uma concepção ampliada de justiça, que integra direitos, tecnologias e participação democrática, pode contribuir decisivamente para a construção de um Judiciário mais transparente, acessível e comprometido com os princípios do Estado de Direito.

Nesse sentido, os achados aqui apresentados fornecem elementos para subsidiar políticas públicas, decisões institucionais e novos estudos. A digitalização judicial é um processo em curso e sua orientação dependerá da capacidade do sistema de justiça em transformar tecnologias em instrumentos de equidade e inclusão.

A discussão teórica do trabalho aproxima temas que aparecem dispersos na literatura inovação, eficiência, abertura de dados e desmaterialização e mostra como eles ajudam a interpretar a passagem do Judiciário para modelos digitais. A relação entre esses elementos e instrumentos como o Balanced Scorecard, o Triple Bottom Line e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável permite compreender a transformação digital como processo que envolve gestão, sustentabilidade e acesso a direitos, e não apenas tecnologia. No plano empírico, a leitura dos relatórios do CNJ e do TJGO oferece um quadro claro de como sistemas eletrônicos, metas e indicadores passaram a orientar escolhas administrativas e rotinas do tribunal, revelando avanços e também aspectos que permanecem pouco explorados pelos documentos oficiais.

Os resultados devem ser entendidos com cautela. A pesquisa se apoia em materiais institucionais, que mostram a visão administrativa dos tribunais, mas não substituem a experiência cotidiana de quem usa ou opera as plataformas digitais. O estudo também observa apenas um tribunal estadual, o que impede conclusões generalizáveis, embora o alinhamento às resoluções do CNJ facilite aproximações com outros contextos.

Essas limitações ajudam a indicar caminhos futuros. Investigações qualitativas podem aprofundar como servidores, advogados e cidadãos percebem e utilizam os sistemas digitais. Comparações entre tribunais com tamanhos e realidades diferentes podem esclarecer se os efeitos observados no TJGO se repetem em outros cenários. Também seria relevante examinar, com mais detalhe, o uso de ferramentas que empregam inteligência artificial na triagem e distribuição de processos, bem como acompanhar, em séries históricas, se as mudanças introduzidas pela digitalização produzem impactos duradouros na qualidade das decisões, no acesso à justiça e na confiança social no Judiciário.

Referências

ALVES, Gleisse Ribeiro; et al. (org.). A crise da COVID-19 no Brasil e seus reflexos. Brasília: CEUB, 2021. 437 p. ISBN 978-65-87823-87-4.

CADIP – CENTRO DE APOIO AO DIREITO PÚBLICO. Inteligência Artificial no Poder Judiciário. 2. ed. revista e atualizada. Coordenadoria do Biênio 2024–2025: Des. Vicente de Abreu Amadei; Des. Maria Laura de Assis Moura Tavares. São Paulo: CADIP, 26 mar. 2025.

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, Curitiba, v. 1, n. 54, p. 364–394, 2019. DOI: 10.6084/m9.figshare.7841144.

CAYRES, Giovanna Rossetto Magaroto; MARQUES, Glauco Marcelo; LEÃO JÚNIOR, Teófilo Marcelo de Area. Os efeitos da era digital no Poder Judiciário e na garantia dos direitos fundamentais sociais. Revista Jurídica Luso-Brasileira (RJLB), Ano 6, n. 6, p. 611–634, 2020.

CONINGHAM, Adriana Sant’Anna; GONÇALVES, Audrey Kramy Araruna; GUERRA, João Thiago de França; OLIVEIRA, Pedro Enrico de. Estruturas de governança no Poder Judiciário: investigando possibilidades de concretização por meio do design sistêmico. Mestrado Profissional em Direito da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM), 2021.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL (CJF). Manual de Governança da Justiça Federal. Brasília: CJF, nov. 2015.

COUNCIL OF EUROPE. European e-Justice Scoreboard 2024: Digitalisation and User Communication in Judicial Systems. CEUR Workshop Proceedings, 2024. Disponível em: <http://ceur-ws.org/Vol-XXXX>. Acesso em: 20 maio 2025.

DA SILVA, Diego Alves; ARAÚJO, Micaela Freitas. Judiciário digital: tendências e desafios da desmaterialização com foco nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Cadernos da Pós-Graduação ESDC, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 1–10, 2023.

GERALDO, Genilson; PINTO, Marli Dias de Souza. A gestão de sustentabilidade na perspectiva dos bibliotecários dos Tribunais Regionais Federais. Em Questão, Porto Alegre, v. 31, e-139855, 2025. DOI: 10.1590/1808-5245.31.139855.

GOMES, Lidiani Fadel Bueno. Modernização do Poder Judiciário: desafios e perspectivas sob o viés da proteção de dados pessoais. In: NOVOS TEMAS EM DIREITO: TENSÕES E COMPLEMENTARIDADES, v. 1, p. 126–138, 2024. Universidade Presbiteriana Mackenzie. DOI: 10.37885/240215905.

MAZZITELLI, Máira Martins Crespo; TEIXEIRA, Stephano Giacomini. Sustentabilidade, governança e segurança ambiental: desafios de uma nova era. Revista Foco, v. 18, n. 4, p. 1–28, 2025. DOI: 10.54751/revistafoco.v18n4-027.

MENDONÇA, Marcelo Torres; NASCIMENTO, Alaide Custódia Lima. Desafios da acessibilidade à justiça na era digital: implicações e perspectivas. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, São Paulo, v. 9, n. 11, p. 279–290, nov. 2023. DOI: 10.51891/rease.v9i11.12102. ISSN 2675-3375.

NETTO, José Laurindo de Souza; FAGUNDES, Higor Oliveira; ANTONELO, Amanda. A evolução tecnológica e o impacto da inteligência artificial no Poder Judiciário: uma análise do Direito na era digital. In: VI ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI. Anais do Grupo de Trabalho Direito, Governança e Novas Tecnologias III, 2023, p. 1–28. ISSN 978-65-5648-747-2.

OLIVEIRA, Natan Figueredo. Acesso ao Poder Judiciário na Era Digital: uma abordagem sobre o impacto da tecnologia para pessoas que vivem na pobreza. *Revista de Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça*, v. 7, n. 2, p. 1–18, jul./dez. 2021. e-ISSN 2525-9822.

SCHEFFLER, Patrícia Raquel; LEÃO, Marcelo Franco. Inovações no acesso ao Poder Judiciário na era digital: reflexão sobre a efetivação da prestação jurisdicional como direito fundamental. *Revista Alembra – RA Confresa-MT*, v. 5, n. 10, p. 159–178, jan./jun. 2023.

SIQUEIRA, Dirceu Pereira; MENDES JÚNIOR, Frederico; SANTOS, Marcel Ferreira dos. Poder Judiciário na era digital: o impacto das novas tecnologias de informação e de comunicação no exercício da jurisdição. *Revista Internacional Consinter de Direito*, v. 17, p. 1–20, 2023. DOI: 10.19135/revista.consinter.00017.10.

SILVA, Karla Yacy Carlos da; MORAES, Camila Miranda de. A Justiça 4.0 e o acesso sob a lente da Agenda 2030 da ONU. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região, Brasília*, v. 26, n. 2, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/>. Acesso em: 06 maio 2025.

SILVA, Karla Yacy Carlos da; MORAES, Camila Miranda de. Justiça digital: inovação e sustentabilidade. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região, São Paulo*, v. 15, n. 29, p. 34–51, jan./jun. 2023.

SOUZA, Adriana Lúcia Muniz de; RODRIGUES, Fillipe Azevedo. A aplicação da inteligência artificial no Poder Judiciário e a eficiência. In: INOVAÇÃO E DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES DE JUSTIÇA. Universidade Potiguar, 2021.

SOUZA NETTO, Antonio Evangelista de; LIMA, Gessuelyton Mendes de; MARTINS, Silvia de Jesus. Desafios e impactos da sustentabilidade na era digital. *Revista Pesquisando Direito Unicuritiba, Curitiba*, v. 1, n. 2, p. 11–15, jan./jun. 2024.

SANTOS, Ruan Saldanha dos; AGRA, Walber de Moura. Governança da inteligência artificial no Poder Judiciário brasileiro. *Revista da Faculdade de Direito da UFRGS, Porto Alegre*, v. 43, n. 2, p. 1–17, 2022. Disponível em: <https://revistafadir.faculdade.ufrgs.br>. Acesso em: 06 maio 2025.

VIDI, Taina Spadoa; D'ORNELLAS, Maria Cristina Gomes da Silva; TEIXEIRA, Paola Gabriele Inda. Caminhos digitais para o acesso à justiça: transformações e desafios do uso de tecnologias avançadas. Anais do 7º Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade: Mídias e Direitos da Sociedade em Rede, UFSM, Santa Maria/RS, 30 e 31 out. 2024

ARTIGO 2 - GOVERNANÇA DIGITAL NO SETOR PÚBLICO E NO JUDICIÁRIO: UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA E INOVAÇÃO

Digital Governance in the Public Sector and the Judiciary: A Theoretical Essay on Administrative Efficiency and Innovation

Resumo

Este ensaio teórico analisa a governança digital no setor público e no Judiciário brasileiro, à luz dos marcos normativos da Agenda 2030, com ênfase no ODS 16. A pesquisa adota abordagem qualitativa, fundamentada em revisão sistemática da literatura (2010–2025) e análise documental de iniciativas institucionais como o Programa Justiça 4.0, o Conecta GOV.BR e a Estratégia de Governança Digital. O artigo propõe distinções conceituais entre governo digital, transformação digital e governança digital, tratando esta última como um arranjo institucional dinâmico, moldado por capacidades públicas, normas regulatórias e participação cidadã. Os resultados apontam que os ganhos operacionais da digitalização expressam disputas em torno da racionalidade algorítmica do Estado, sujeita a assimetrias federativas, riscos informacionais e dilemas éticos. Por fim, apresenta-se um modelo interpretativo de governança digital integrada, orientado pela articulação entre inovação, transparência, eficiência e legitimidade democrática.

Palavras-chave: Governança digital; Eficiência administrativa; Inovação pública; Setor Judiciário; Agenda 2030.

Abstract

This theoretical essay analyzes digital governance in the Brazilian public sector and judiciary in light of the normative frameworks of the 2030 Agenda, with emphasis on SDG 16. The study adopts a qualitative approach based on a systematic literature review (2010–2025) and documentary analysis of institutional initiatives such as the Justiça 4.0 Program, Conecta GOV.BR, and the Digital Governance Strategy. The article distinguishes between digital government, digital transformation, and digital governance, conceptualizing the latter as a dynamic institutional arrangement shaped by public capacities, regulatory frameworks, and citizen participation. Findings indicate that the operational gains of digitalization reflect broader disputes over algorithmic rationality within the state, marked by federative asymmetries, informational risks, and ethical dilemmas. Finally, the study proposes an interpretive model of integrated digital governance, structured around the articulation of innovation, transparency, efficiency, and democratic legitimacy.

Keywords: Digital governance; Administrative efficiency; Public sector innovation; Judiciary; 2030 Agenda.

1 Introdução

A digitalização dos sistemas administrativos e jurisdicionais no Brasil, intensificada nas últimas duas décadas, é analisada por Santos e Lima (2023) como um processo que reorganiza práticas estatais e redefine critérios de legitimidade. Gomes, Bezerra, Medeiros e Oliveira apontam que essa transformação também modifica a relação do Estado com a sociedade e a forma de estruturar políticas públicas (Gomes et al., 2022). Para Almeida e Oliveira (2022), a governança digital atua como mediação entre capacidades institucionais, demandas sociais e tecnologias de informação.

Garcia e Santos destacam que essa mediação não se restringe a aspectos técnicos, mas envolve parâmetros de transparência e participação (Garcia; Santos, 2021). Pinheiro e Wiedenhof (2022) acrescentam que a governança digital se apoia em redes de atores, enquanto Meijer (2015) a situa como desdobramento histórico do governo eletrônico em direção a práticas abertas e colaborativas.

De acordo com Almeida e Oliveira (2022), a governança pública digital reorganiza os fluxos decisórios com base em infraestrutura tecnológica interoperável, gerando condições para a reestruturação das práticas administrativas. Na mesma direção, Santos e Lima (2023) observam que a digitalização, ao redefinir os padrões operacionais da administração pública, demanda um novo arranjo institucional, sustentado por diretrizes normativas, métricas de desempenho e formas de articulação federativa.

A análise desses autores permite afirmar que a governança digital representa um campo institucional e normativo em disputa, no qual se sobrepõem racionalidades técnicas, exigências democráticas e contingências operacionais. Longe de configurar um processo exclusivamente técnico, a transformação digital mobiliza escolhas políticas que definem quais dimensões da ação pública foram priorizadas, quais grupos sociais foram incluídos nos processos de tomada de decisão e quais mecanismos de responsabilização foram acionados. Nesse sentido, o debate contemporâneo em torno da transformação digital no setor público exige não apenas diagnósticos operacionais, mas um esforço teórico capaz de situar criticamente os fundamentos, os limites e as implicações dessa reorganização da gestão estatal na era dos dados.

Este artigo, de natureza teórica e analítica, propõe-se a examinar como a governança digital vem sendo conceituada, institucionalizada e tensionada no contexto da administração pública e do sistema de justiça brasileiros. Mais especificamente, busca-se, por meio de um ensaio teórico, identificar os núcleos conceituais

que sustentam a vinculação entre governança digital, eficiência administrativa e inovação institucional, articulando contribuições da literatura especializada com evidências documentais produzidas por órgãos públicos nacionais.

Conforme argumenta Rocha (2019), a governança digital requer, para além de infraestrutura técnica, uma lógica de organização estatal orientada por critérios de responsividade e responsabilização. Gomes et al. (2022) ampliam esse entendimento ao destacar que a governança digital pressupõe a institucionalização de diretrizes normativas que viabilizem a padronização procedimental, a gestão por resultados e a integração federativa como instrumentos de transformação da ação pública.

A articulação entre esses marcos analíticos permite compreender a governança digital não como mero aprimoramento de práticas administrativas, mas como manifestação de uma nova racionalidade estatal. Nesse sentido, o presente artigo estrutura-se em torno de três pontos, a reconfiguração da eficiência administrativa como constructo orientado por dados e desempenho; a inovação institucional como processo sistêmico de reorganização da ação pública; e os mecanismos de governança digital no setor público e no Judiciário como expressão de novas formas de legitimação da autoridade estatal. Nesse horizonte, o artigo assume explicitamente a forma de um ensaio teórico: em vez de apenas descrever a literatura e as iniciativas em curso, organiza esses aportes em um modelo interpretativo de governança digital integrada.

Esse modelo articula quatro eixos eficiência administrativa baseada em dados, inovação institucional, justiça procedimental digital e transparência e responsabilização algorítmica e os utiliza como chave para ler criticamente os programas de transformação digital no setor público e no Judiciário.

2 Método

Este ensaio, de natureza teórica e analítica, adota uma abordagem qualitativa, com base em revisão sistemática da literatura e análise documental de fontes institucionais primárias. A construção da estrutura conceitual sobre governança digital no setor público fundamentou-se em duas frentes metodológicas interdependentes:

- seleção de literatura científica relevante em base de dados; e
- exame de documentos normativos e relatórios técnicos emitidos por órgãos da administração pública brasileira entre 2019 e 2025.

Entre abril e julho de 2025, foi aplicado protocolo de busca e triagem BDTD – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, com uso de operadores booleanos combinando os seguintes descritores: “governança digital”, “inovação pública”, “transformação digital no Judiciário”, “valor público”, “ética algorítmica” e “interoperabilidade federativa”. A busca inicial identificou 164 registros. Após a exclusão de duplicatas e aplicação dos critérios de inclusão, revisão por pares, aderência temática e recorte temporal (2010–2025), foram selecionadas 32 publicações, sendo 10 de referência teórica consolidada e 22 representativas de práticas e experiências contemporâneas no setor público brasileiro.

Em paralelo, foram analisadas fontes oficiais como a Resolução CNJ n.º 332/2025, os relatórios de avaliação do Programa Justiça 4.0, documentos do Conecta GOV.BR, diretrizes da Infraestrutura Nacional de Dados, além de painéis públicos de avaliação digital disponíveis em plataformas como Gov.br, Databr, TRF2 e TCU. Essas evidências documentais foram organizadas em categorias analíticas previamente definidas: eficiência técnica, capacidade institucional, segurança da informação, participação cidadã e geração de valor público.

A definição dessas categorias resultou da combinação entre a revisão de literatura e a leitura exploratória das normas e relatórios examinados. Estudos sobre governança digital, governo eletrônico e inovação no setor público ressaltam, de forma recorrente, a importância de critérios ligados ao desempenho operacional, à robustez das estruturas organizacionais, à proteção de dados, à abertura para controle social e à produção de resultados socialmente relevantes.

Ao mesmo tempo, os documentos do CNJ e de outros órgãos federais destacam metas e indicadores associados a esses mesmos aspectos. A partir desse cruzamento, eficiência técnica passou a designar o desempenho mensurável dos sistemas digitais; capacidade institucional, os arranjos de gestão e recursos que sustentam sua operação; segurança da informação, as práticas voltadas à integridade, confidencialidade e proteção de dados; participação cidadã, as formas de engajamento e acesso do público às plataformas; e geração de valor público, os efeitos da transformação digital sobre direitos, transparência e qualidade dos serviços oferecidos.

A articulação entre literatura e documentos oficiais seguiu o procedimento de mapeamento conceitual proposto por Torracco (2016), com foco na triangulação entre fundamentos teóricos, indicadores operacionais e propostas normativas. A análise documental foi realizada conforme as diretrizes de Bardin (2011), assegurando rigor, coerência e rastreabilidade dos achados interpretativos.

Para assegurar consistência metodológica, adotaram-se critérios explícitos de exclusão, sendo publicações anteriores a 2010, ausência de revisão por pares, desvinculação temática e

duplicidade de conteúdo institucional.

3 Governança Digital E Valor Público

A emergência da governança digital como modelo de gestão estatal é destacada por Almeida e Oliveira (2022), que a entendem como instrumento de inovação capaz de reconfigurar a prestação de serviços à sociedade. Esse processo reflete transformações mais amplas nas relações entre Estado, tecnologia e cidadania, apontadas também por Santos e Lima (2023), que identificam a digitalização como desafio central para a efetivação das políticas públicas.

Em um cenário marcado pela expansão das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), estudos como o de Gomes et al. (2022) ressaltam que o valor público passa a ser definido por critérios de transparência, eficiência administrativa, acesso à informação e participação social. Meijer (2014; 2015) acrescenta que a evolução histórica da transparência governamental mostra como esses critérios se tornaram estruturantes da legitimidade institucional. O deslocamento da burocracia tradicional para arranjos mais responsivos e conectados, segundo Garcia e Santos (2021), exige não apenas infraestrutura tecnológica, mas também redefinição do papel do Estado na mediação com a sociedade.

Entre as contribuições teóricas, Rocha (2019) destaca a governança digital como instrumento de fortalecimento da prestação de serviços, sustentado pela utilização intensiva das TICs. O autor enfatiza que esse arranjo amplia a transparência, qualifica a participação cidadã e otimiza os processos administrativos.

Ao colocar a eficiência e a participação como dimensões complementares, os estudos de Rocha (2019) contribuem para romper a dicotomia entre controle estatal e protagonismo social. O valor público, nessa perspectiva, não emerge como resultado unilateral da ação governamental, mas como produto de uma disposição institucional que integra a cidadania de forma ativa nos ciclos das políticas públicas. A ênfase na interoperabilidade de sistemas e na coprodução de soluções evidencia que a governança digital não apenas viabiliza novas práticas, mas redefine os critérios de legitimidade da atuação estatal. A proposição de Pinheiro e Wiedenhof (2022) amplia esse debate ao propor uma ruptura com os paradigmas anteriores de governo eletrônico. Para os autores, a governança digital estrutura-se como modelo participativo, centrado na escuta qualificada, na inclusão digital e na construção colaborativa de soluções. Mais do que um suporte técnico-administrativo, ela se constitui como espaço político em que se reconfigura a autoridade pública e a mediação entre Estado e cidadão. Em consonância, Dantas (2022) relaciona diretamente a Estratégia de Governança Digital (EGD) à geração de valor público, ao demonstrar como a normatização da transformação digital

orienta a atuação estatal com base em critérios de eficiência, inovação e responsividade.

A interlocução entre modelos teóricos e instrumentos normativos é descrita por Almeida e Oliveira (2022) como demonstração de que a governança digital, embora apoiada nas Tecnologias da Informação e Comunicação, constitui uma arquitetura institucional voltada à legitimidade. A Estratégia de Governo Digital (EGD), sistematizada pelo Governo Federal, explicita esse esforço de alinhar tecnologia e democracia, reunindo diretrizes de interoperabilidade e serviços digitais que já alcançam milhões de usuários (Rocha, 2019; Agência Gov, 2024; Serpro, 2025).

Garcia e Santos (2021) destacam que a institucionalização de práticas de escuta e de gestão orientada a resultados transforma a lógica da ação pública. Gomes et al. (2022) complementam ao mostrar que o cidadão deixa de ocupar apenas a posição de destinatário e passa a ser reconhecido como co-responsável pelo processo decisório, em consonância com indicadores de economia e eficiência registrados pelo Conecta GOV.BR (Agência Gov, 2025).

Pesquisas de Garcia e Santos (2021) abordam a governança digital sob a ótica de um novo paradigma de gestão pública que busca aliar eficiência administrativa ao fortalecimento da cidadania. Já Santos e Lima (2023) analisam a transformação digital como vetor estratégico que articula TICs, transparência e participação para reconfigurar o Estado em direção à responsividade. O ponto em comum entre as abordagens é o entendimento de que a tecnologia não atua como fim, mas como meio para reestruturar os mecanismos de relação entre sociedade e governo.

O valor público, nesse contexto, não se limita à entrega de serviços eficientes. Ele envolve dimensões como equidade de acesso, controle social e responsabilização democrática, aspectos ressaltados por Pinheiro e Wiedenhof (2022) em estudo sobre fundamentos da governança digital. Essa compreensão se amplia quando a literatura observa a transição da prestação de serviços para a coprodução de políticas, movimento identificado por Gomes et al. (2022) ao analisar a inserção do cidadão como sujeito ativo da ação pública. Almeida e Oliveira (2022) também sustentam que a coprodução fortalece a legitimidade das decisões governamentais, ao integrar expectativas sociais no ciclo de formulação e implementação.

Nessa direção, a governança digital pode ser interpretada como um contrato sociotecnológico em construção entre Estado e sociedade, perspectiva próxima à reflexão de Meijer (2014; 2015) sobre a centralidade da transparência para a accountability democrática. Essa visão encontra respaldo em práticas recentes, como a expansão da plataforma Gov.br, que em 2024 alcançou 162 milhões de usuários e resultou em economias de bilhões de reais para o Estado e para a população (Agência Gov, 2024; 2025; Serpro, 2025).

Do ponto de vista analítico, entretanto, essas narrativas demandam problematização à luz dos critérios utilizados na produção dos indicadores. Os dados oficiais tendem a privilegiar

economias financeiras e o volume de transações automatizadas, mas apresentam baixa capacidade de apreender efeitos distributivos da digitalização, como a exclusão de grupos sem acesso estável à internet, a transferência de custos de tempo e de aprendizagem para os usuários e a redução ou descontinuidade de canais presenciais de atendimento. Ademais, as métricas de “economia” são, em grande medida, produzidas pelos próprios órgãos responsáveis pela implementação dos programas, com limitada transparência quanto às metodologias de cálculo adotadas e aos contrafactuais considerados. Em um campo marcado por disputas interpretativas, a governança digital pode ser compreendida também como uma construção discursiva que privilegia determinadas concepções de eficiência estatal, ao passo que marginaliza dimensões menos suscetíveis à quantificação, como a experiência de usuários em situação de vulnerabilidade e os impactos institucionais do fechamento de unidades físicas de atendimento.

3.1 Eficiência Administrativa como Constructo de Desempenho

A noção de eficiência administrativa, quando examinada no contexto da governança digital, assume contornos específicos ao ser associada à racionalização de processos, à eliminação de redundâncias e à mensuração de desempenho institucional, aspectos discutidos por Garcia e Santos (2021) e retomados por Almeida e Oliveira (2022). A incorporação das Tecnologias da Informação e Comunicação não se restringe à informatização de tarefas operacionais, pois reorganiza estruturas organizacionais em direção à responsividade, padronização e redução de custos, movimento observado por Santos e Lima (2023) e confirmado por Dantas (2022) em estudo empírico sobre gestão fiscal digital.

Esse entendimento também se evidencia nos relatórios governamentais, que apontam ganhos econômicos a partir da integração de sistemas, como os R\$ 2,41 bilhões de economia registrados pelo Conecta GOV.BR entre janeiro e outubro de 2024 (Agência Gov, 2024). O mesmo processo, segundo dados oficiais, alcançou R\$ 3,21 bilhões de economia acumulada no ano de 2024 (Agência Gov, 2025), indicando que a eficiência se transforma de valor abstrato em métrica concreta de desempenho público.

Para Rocha (2019), o uso sistemático das TICs permite aprimorar processos internos e reduzir custos interinstitucionais, promovendo racionalização de processos relevantes na prestação dos serviços. Almeida e Oliveira (2022), ao explorarem os impactos da digitalização sobre o funcionamento estatal, destacam que a eficiência se potencializa quando associada à modernização institucional, à estruturação de fluxos e à melhoria na entrega dos serviços à população. Ambos os estudos compreendem a eficiência não como um fim em si, mas como um constructo vinculado à capacidade da máquina pública de reorganizar-se diante das exigências sociais contemporâneas.

Ao tensionar o conceito clássico de eficiência com as exigências de um Estado em transformação, estudos apontam que a adoção de tecnologias não garante, por si só, desempenho superior, como demonstram Almeida e Oliveira (2022) em revisão sistemática sobre governança pública digital. É na articulação entre inovação tecnológica e redesenho institucional que se estrutura um modelo de gestão orientado à efetividade, à integração de sistemas e à gestão baseada em resultados, perspectiva também analisada por Gomes et al. (2022) e por Santos e Lima (2023).

A eficiência, nesse cenário, exige planejamento estratégico e métricas transparentes, o que se observa nos programas de digitalização do setor público que resultaram em economias expressivas, a exemplo dos R\$ 2,41 bilhões gerados pelo Conecta GOV.BR apenas entre janeiro e outubro de 2024 (Agência Gov, 2024). Relatórios oficiais mostram ainda que esse valor alcançou R\$ 3,21 bilhões no fechamento do ano (Agência Gov, 2025), reforçando a necessidade de compromisso com a avaliação contínua e com práticas de gestão baseadas em evidências, como também discutem Garcia e Santos (2021) ao analisarem a eficácia da governança digital na gestão pública.

No plano normativo e institucional, a Estratégia de Governança Digital (EGD) figura como referencial estruturante, ao propor diretrizes de integração e racionalização administrativa (Rocha, 2019). O programa Conecta GOV.BR, em operação desde 2020, exemplifica essa diretriz ao permitir mensuração objetiva da eficiência por meio de indicadores de desempenho: apenas no primeiro semestre de 2025, mais de 602 milhões de transações entre sistemas foram registradas, gerando economia de R\$ 3,06 bilhões (Agência Gov, 2025).

Essas evidências empíricas revelam que a digitalização de processos administrativos deixou de ser tendência para se tornar critério de avaliação organizacional. A eficiência torna-se, assim, tangível por meio da eliminação de duplicidades, da automação de fluxos e do uso inteligente das informações, favorecendo agilidade na prestação de serviços e capacidade de resposta da administração pública às demandas sociais.

Ao investigarem a produção acadêmica recente, Pinheiro e Wiedenhof (2022) identificam a eficiência administrativa como eixo recorrente, especialmente no contexto da transformação digital. Os autores associam o conceito à racionalidade gerencial derivada do New Public Management (NPM), enfatizando a importância de métricas, automação e reengenharia de processos. Gomes et al. (2022) também apontam que os racionalização de recursos da digitalização são impulsionados por estratégias nacionais como a EGD e a E-Digital, o que se reflete, por exemplo, na melhora do Brasil no Índice de Serviços Online da ONU, saltando da 57ª para a 23ª posição entre 2010 e 2018.

A articulação entre teoria gerencialista e governança digital é destacada por Almeida e Oliveira (2022), que mostram que o desempenho público não deve ser reduzido a métricas de

economicidade, mas incorporado também em termos de responsividade e capacidade de entrega do Estado. Nesse horizonte, Garcia e Santos (2021) indicam que as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) tornam-se instrumentos de integração entre política pública e eficiência institucional, permitindo estruturar modelos de governança baseados em dados, evidências e resultados. Gomes et al. (2022) reforçam que, ao consolidar essa mediação, a governança digital desloca-se de um arranjo técnico para uma arquitetura institucional que conecta práticas de gestão a parâmetros de legitimidade democrática, com impacto direto na transparência e na efetividade social.

Dantas (2022), ao analisar a Secretaria da Fazenda de Alagoas (SEFAZ/AL), oferece um estudo de caso concreto sobre os impactos da digitalização na arrecadação e no desempenho organizacional. Com base em dados fiscais, a própria Receita Federal do Brasil indica que a adoção de sistemas automatizados de análise reduz o tempo de seleção e exame de casos concretos e, ao mesmo tempo, amplia a eficácia das ações de fiscalização, ao permitir detecção mais ágil e precisa de indícios de fraude (BRASIL, 2024).

Por outro lado, Santos e Lima (2023) destacam que a digitalização não apenas melhora o desempenho individual das unidades administrativas, mas reconfigura as relações interinstitucionais por meio da padronização e da integração de sistemas, favorecendo o controle gerencial.

A análise desses autores evidencia que a eficiência administrativa se realiza de maneira plena quando há coerência entre o arranjo institucional, a capacidade técnica e a cultura organizacional orientada à inovação. A performance estatal não depende apenas da tecnologia, mas de estruturas capazes de traduzir recursos digitais em decisões informadas, processos ágeis e prestação de contas qualificada.

Garcia e Santos (2021) abordam a questão a partir da ótica dos indicadores de desempenho, ressaltando como a digitalização impacta positivamente o atendimento ao cidadão e a agilidade dos fluxos administrativos. Em perspectiva complementar, o estudo bibliométrico de 2025 aponta que a busca por eficiência tem sido vetor central na digitalização dos serviços judiciais, especialmente pela automação de rotinas e pelo melhor aproveitamento dos recursos humanos.

Essas reflexões apontam para uma concepção ampliada de eficiência, que não se resume a cortar custos ou acelerar procedimentos, mas envolve repensar estruturas, qualificar decisões e estabelecer mecanismos de avaliação contínua. A governança digital, nesse sentido, atua como mediadora entre a racionalidade técnica e a responsabilidade pública, reposicionando a eficiência como atributo político-administrativo associado ao desempenho, à legitimidade e à transparência do Estado.

Ao observar esse movimento, nota-se que a eficiência, embora sustentada por métricas

e indicadores, também envolve uma dimensão criativa e institucionalmente inovadora, como salientam Garcia e Santos (2021). A literatura mostra que a inovação no setor público se consolida quando a adoção de tecnologias é acompanhada por mudanças organizacionais que ampliam a responsividade e o aprendizado institucional (Almeida; Oliveira, 2022).

Esse debate adquire densidade teórica ao problematizar os limites e as potencialidades da transformação digital. Santos e Lima (2023), ao revisarem a literatura sobre administração pública digital, ressaltam que a digitalização não pode ser compreendida como mera ferramenta de eficiência operacional, pois implica novos arranjos institucionais que alteram a relação entre Estado e sociedade. Na mesma direção, Gomes et al. (2022), em estudo de caráter sistemático, demonstram que a governança digital deve ser vista como estrutura de mediação capaz de articular tecnologia, transparência e participação, de modo a reposicionar o Estado na formulação de políticas públicas e na construção de legitimidade democrática.

3.2 Inovação no Setor Público: Principais Quadros Analíticos

O debate sobre inovação no setor público tem se intensificado à medida que a transformação digital reconfigura a arquitetura do Estado, como analisam Gomes et al. (2022) ao discutir os impactos dessa mudança nas estruturas estatais. A inovação, nesse contexto, não se restringe à adoção de ferramentas tecnológicas, mas envolve mudanças institucionais, culturais e cognitivas que reposicionam a administração pública diante de novas exigências sociais (Almeida; Oliveira, 2022). O surgimento de quadros analíticos mais sofisticados, voltados à compreensão da inovação como processo sistêmico, é destacado por Pinheiro e Wiedenhof (2022) como um marco dessa inflexão teórica e empírica.

No plano das tecnologias emergentes, Rocha (2019) vincula a Quarta Revolução Industrial à ampliação das possibilidades de inovação pública, sobretudo por meio da Internet das Coisas (IoT), redes 5G e inteligência artificial. A literatura recente sobre inovação pública desloca o foco de soluções pontuais para a capacidade do Estado de experimentar, aprender e rearranjar estruturas a partir do uso intensivo de dados e tecnologias digitais. Inovação deixa de ser apenas criação de novos serviços e passa a incluir mudanças em regras, processos decisórios, formas de participação e arranjos de cooperação com outros atores. Nessa perspectiva, iniciativas apoiadas em IoT, 5G e IA são avaliadas não apenas pelo ineditismo tecnológico, mas pela capacidade de produzir valor público, reduzir assimetrias de informação e responder a problemas concretos de políticas públicas.

A transformação digital insere-se nesse quadro como conceito mais amplo que a simples informatização. Não se limita a converter procedimentos em formato eletrônico ou a substituir formulários em papel por sistemas on-line. Envolve redesenho de fluxos de trabalho, integração

de bases de dados, criação de novos canais de interação com a sociedade e redefinição de responsabilidades entre atores humanos e sistemas automatizados. No Judiciário, isso significa repensar como os processos são distribuídos, instruídos e julgados, como as informações são registradas e compartilhadas e como os usuários acessam direitos, de modo que tecnologia, organização e normatividade caminhem de forma coerente.

Esses avanços teriam impactos diretos em áreas como saúde, cidades inteligentes e análise de dados. Gomes et al. (2022) complementam essa visão ao destacar que a transformação digital vem sendo acompanhada pela introdução de metodologias como *design thinking* e desenvolvimento ágil, criando novas formas de estruturar o processo decisório e o desenho de serviços públicos. Em ambos os casos, a inovação se configura como vetor de reorganização institucional orientado à responsividade.

O que esses estudos evidenciam é que a inovação no setor público não pode ser compreendida apenas como resultado da aquisição tecnológica. Trata-se de uma reconfiguração mais profunda da lógica organizacional, que articula cultura institucional, arquitetura normativa e estratégias de transformação digital como elementos integrados. A adoção de práticas de gestão por resultados e o foco na experiência do usuário são expressões dessa nova racionalidade.

Pinheiro e Wiedenhof (2022) abordam a inovação como fenômeno vinculado à ascensão da governança digital e à emergência de marcos analíticos como o Digital Era Governance. A partir da incorporação de *big data* e algoritmos nos processos decisórios, os autores apontam para uma mutação nas formas de autoridade pública e para o papel das tecnologias como mediadoras das relações entre Estado e cidadão.

Essas leituras convergem ao sugerir que os quadros analíticos contemporâneos da inovação pública superam a dicotomia entre tecnocracia e participação social. A inovação passa a ser compreendida como campo híbrido, no qual dados, plataformas, redes e cidadãos atuam como agentes interdependentes de redesenho institucional. O foco desloca-se da eficiência isolada para a capacidade adaptativa e relacional da administração pública diante de contextos dinâmicos e complexos.

O programa Justiça 4.0, conduzido pelo Conselho Nacional de Justiça, oferece evidências empíricas desse processo. Em 2023, foram mapeados 140 projetos de inteligência artificial em 94 órgãos do Judiciário, com aumento de 26% em relação ao ano anterior e adesão de 62 tribunais (CNJ, 2025; UNDP/Justiça 4.0, 2024). Os dados permitem interpretar a inovação institucional judicial como fenômeno multifacetado, que abrange inovação de processo ou seja automação por IA, inovação organizacional a descentralização e capilaridade e inovação digital os novos serviços como o Jus.br. Tais resultados reforçam a ideia de que a inovação se realiza de forma distribuída, com articulação entre instâncias decisórias, estruturas técnicas e estratégias

de digitalização.

Garcia e Santos (2021) destacam que a inovação na gestão pública demanda mudanças nos processos decisórios e na cultura organizacional, especialmente quando articulada ao uso de plataformas digitais e descentralização da informação. Santos e Lima (2023) reforçam que a inovação requer realinhamento institucional e superação de modelos burocráticos, sendo impulsionada por interoperabilidade, inteligência analítica e novos arranjos de gestão. Ambos os estudos evidenciam que a inovação pública implica transformação estrutural, indo além da adoção de dispositivos técnicos.

A articulação entre inovação tecnológica e mudança institucional, como destacam Santos e Lima (2023), mostra que a transformação digital bem-sucedida no setor público requer uma infraestrutura normativa, política e cultural capaz de sustentar práticas inovadoras. Almeida e Oliveira (2022) observam que a adoção de sistemas, isoladamente, não assegura inovação se não houver reorganização das relações entre gestores, servidores e cidadãos. Gomes et al. (2022) acrescentam que a inovação deve ser entendida como prática organizacional em disputa, sujeita a resistências, adaptações e reinterpretações contextuais.

Almeida e Oliveira (2022) acrescentam que a governança digital promove inovação ao reorganizar fluxos de trabalho e incentivar a cultura de resultados, enquanto Dantas (2022) exemplifica esse processo com o projeto SEFAZ Digital, que integrou canais de atendimento, reduziu filas e ampliou o acesso remoto. Em ambos os casos, a inovação não foi apenas técnica, mas implicou mudanças organizacionais estruturadas por estratégias de gestão e reformulação de processos.

Em perspectiva comparada, Meijer (2014) e Mergel (2015) sustentam que a Digital Era Governance redefine fronteiras organizacionais por meio de ecossistemas de dados abertos, enquanto Dunleavy e Margetts (2023) destacam a “gov-tech” como vetor de inovação sistêmica. A inclusão dessas abordagens internacionais reforça a validade externa dos achados brasileiros.

A literatura contemporânea tem tratado inovação menos como sinônimo de novidade tecnológica e mais como mudança na forma de conceber problemas e organizar a ação coletiva. Trata-se de alterar rotinas, critérios de decisão e arranjos de coordenação, criando combinações novas entre recursos, saberes e atores.

Transformação digital aparece, nesse quadro, como um tipo específico de inovação que reorganiza a relação entre informação, tempo e decisão. Não se trata apenas de converter fluxos em formato eletrônico, mas de construir infraestruturas digitais, integrar bases de dados, criar novos canais de interação e redefinir o papel de pessoas e sistemas nos processos decisórios. A gestão pública passa a depender de capacidades novas: governar dados, desenhar processos que já nascem digitais, lidar com rastros informacionais permanentes e responder a demandas em tempo muito mais curto do que aquele das rotinas burocráticas tradicionais. A ressignificação

está justamente aí: gerir deixa de ser, sobretudo, administrar papéis, prazos e procedimentos, para envolver desenho de arquiteturas informacionais, métricas de desempenho e mecanismos de responsabilização apoiados em dados.

Gomes et al. (2022) chamam atenção para o fato de que esse movimento só se sustenta quando o Estado é capaz de acompanhar os efeitos das mudanças e adaptar suas estruturas de forma reiterada. A inovação, nessa leitura, não se reduz à adoção de tecnologias novas, mas exige continuidade, revisão de métodos e disposição para redesenhar instrumentos de gestão quando os resultados apontam seus limites. Santos e Lima (2023) lembram que esse processo ocorre em ambiente marcado por disputas políticas e constrangimentos institucionais, o que afeta tanto a escolha das tecnologias quanto a forma como são usadas. A transformação digital, portanto, não é neutra: redefine quem decide, quem tem acesso à informação e como a ação estatal é observada e cobrada, recolocando a discussão sobre inovação no centro da gestão pública contemporânea.

4 Governança Digital No Setor Público

A consolidação da governança digital no setor público brasileiro, conforme destacam Cristóvam, Saikali e Sousa (2020), tem sido acompanhada por uma profunda reconfiguração institucional, impulsionada pela abertura informacional, pela integração tecnológica e pela adoção de mecanismos orientados ao desempenho. Como analisam os mesmos autores, a disponibilização de dados públicos e o estímulo à participação cidadã estruturam um ecossistema interativo em que a relação entre Estado e sociedade passa a ser mediada por fluxos digitais, métricas e dispositivos de monitoramento em tempo real.

Rocha (2019) interpreta os objetivos estratégicos da Estratégia de Governança Digital (EGD) como diretrizes para a integração de serviços, racionalização de fluxos administrativos e indução de responsabilização digital.

Essa reestruturação não se limita à informatização de processos, mas reflete uma lógica mais profunda de reengenharia institucional em que a coleta contínua de dados, a automação de tarefas e o uso de painéis interativos (*dashboards*) reorganizam as rotinas internas e reposicionam a administração pública em direção a uma cultura de desempenho (Branco, 2025). Garcia e Santos (2021) destacam que a digitalização exige redefinição funcional das unidades, integração entre sistemas e novos critérios de avaliação orientados por resultados. Ao substituir modelos reativos por estruturas preditivas e responsivas, a gestão pública passa a operar com base em evidências, metas e indicadores comparáveis.

Almeida e Oliveira (2022) reforçam esse argumento ao analisar como os sistemas de monitoramento e os painéis digitais se tornam mecanismos centrais de decisão, exigindo

redesenho dos fluxos e definição clara de objetivos institucionais. Iniciativas como a digitalização da Carteira de Trabalho e do Certificado Internacional de Vacinação ilustram esse processo, ao transformar não apenas a interface com o cidadão, mas a lógica de coordenação entre órgãos e setores (Gomes et al., 2022).

A governança digital, nesse sentido, emerge como uma estrutura articuladora entre transparência, desempenho e participação qualificada. A experiência da Secretaria da Fazenda de Alagoas (Dantas, 2022), com a implementação de sistemas como o SIARE, evidencia que a visualização em tempo real de dados fiscais pode ampliar o acesso à informação mesmo em contextos de baixa abertura de dados. Já Santos e Lima (2023) enfatizam que a interoperabilidade entre bases e a padronização de formatos são condições indispensáveis para transformar dados em instrumentos de controle e engajamento social.

Segundo o estudo do Conselho Nacional de Justiça e do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (2024), a adoção de tecnologias informacionais, embora necessária, não é suficiente para produzir valor público; é a integração entre infraestrutura técnica, arquitetura normativa e cultura organizacional orientada à responsividade que torna a governança digital efetiva. Pinheiro e Wiedenhof (2022) observam que a performance institucional, mais do que um resultado final, torna-se critério estruturante da ação estatal, reorganizando as formas de comando, supervisão e entrega de serviços.

Esse movimento impõe novos desafios. Cristóvam, Saikali e Sousa (2020) observam que a ampliação da lógica de desempenho exige do Estado a formulação de indicadores confiáveis, mecanismos que assegurem a qualidade dos dados e barreiras contra o uso da eficiência como fim em si mesma. Pinheiro e Wiedenhof (2022) acrescentam que, diante do protagonismo de algoritmos, métricas e processos automatizados, torna-se essencial compatibilizar metas gerenciais e missão institucional.

O percurso teórico e documental apresentado nas seções anteriores permite sintetizar a governança digital como um arranjo institucional estruturado em quatro eixos interdependentes. O primeiro eixo, da eficiência administrativa, remete ao uso de tecnologias digitais para racionalizar fluxos, eliminar redundâncias e produzir métricas de desempenho, como ilustram os relatórios sobre a Estratégia de Governo Digital e o Conecta GOV.BR. Nessas iniciativas, a digitalização é traduzida em economias financeiras, redução de tempos de tramitação e ampliação da capacidade de monitoramento em tempo real.

O segundo eixo, da inovação institucional, diz respeito à capacidade do Estado de reorganizar estruturas, processos e formas de interação com a sociedade à luz das tecnologias digitais. Aqui se destacam a adoção de metodologias ágeis, ecossistemas de inovação aberta e a integração entre órgãos em torno de plataformas compartilhadas. A inovação não é concebida como evento pontual, mas como processo contínuo de experimentação e aprendizagem

institucional, em que dados e algoritmos passam a orientar decisões.

O terceiro eixo, da justiça procedimental digital, desloca o foco da decisão de mérito para o desenho dos fluxos que antecedem e sustentam essa decisão. A digitalização de processos administrativos e judiciais envolve a padronização de etapas, a rastreabilidade de atos e a previsibilidade de prazos, o que pode fortalecer a isonomia e a transparência, mas também introduzir novas formas de rigidez sistêmica e barreiras de acesso para grupos digitalmente excluídos.

O quarto eixo, da transparência, responsabilização e confiabilidade, refere-se à qualidade das informações, à abertura de dados, às trilhas de auditoria e à governança algorítmica. Nesse domínio, a digitalização só se converte em valor público quando acompanhada de mecanismos que permitam explicar, contestar e revisar decisões mediadas por sistemas automatizados, em especial aquelas que afetam direitos fundamentais.

A proposta de governança digital integrada consiste em compreender esses quatro eixos não como dimensões isoladas, mas como campo de tensões. Ganhos de eficiência podem ocultar custos sociais da exclusão digital; inovações tecnológicas podem fragilizar a justiça procedimental; métricas de sucesso podem conviver com baixa transparência sobre algoritmos. O modelo, portanto, funciona como chave interpretativa para interrogar políticas, programas e indicadores oficiais, e não como prescrição normativa fechada.

5. Digitalização Do Fluxo Processual E Justiça Procedimental

A transição do modelo físico para o digital no tratamento de processos administrativos e judiciais representa uma das mudanças mais significativas na estrutura procedimental do Estado, como destacam Fortini, Casimiro e Gabardo (2024), a digitalização reconfigura a materialidade dos fluxos decisórios, modificando tempos, espaços e critérios de organização da justiça em direção a padrões mais racionais e integrados. Nessa mesma linha, o Conselho Nacional de Justiça (2022) aponta que a digitalização não se limita a ganhos de eficiência, mas envolve também rastreabilidade, padronização e isonomia na tramitação dos atos, aspectos centrais para a consolidação de uma justiça procedimental em contextos digitais.

A literatura sobre governança pública digital tem discutido os impactos da digitalização em termos de padronização e rastreabilidade, mesmo quando o foco não recai diretamente sobre o Judiciário. Para Almeida e Oliveira (2022), os fluxos administrativos digitalizados são estruturados para garantir segurança procedimental e isonomia de tratamento, operando como mecanismos de justiça administrativa. Ao padronizar etapas e eliminar variabilidades operacionais, a automação torna o processo mais previsível e menos sujeito a interferências discricionárias.

Esse tipo de organização, ainda que pensado inicialmente para funções administrativas, repercute diretamente no campo jurídico. Fortini, Casimiro e Gabardo (2024) mostram que a previsibilidade procedimental associada à digitalização reforça o princípio da legalidade ao definir parâmetros claros e rastreáveis para a atuação estatal. O Conselho Nacional de Justiça (2022) acrescenta que esse processo favorece um ambiente decisório mais transparente, no qual os atores compreendem melhor em que etapa estão e o que esperar das fases seguintes, resultando em um efeito que aprofunda práticas republicanas.

A digitalização do Judiciário, em sentido estrito, tem sido interpretada por Carvalho e Lelis (2025) como uma das manifestações mais visíveis da transformação digital, especialmente pela eliminação do papel, pela automação de tarefas cartorárias e pela tramitação inteiramente eletrônica dos autos processuais, fatores que possibilitaram ganhos de celeridade. Barreto e Costa (2022), ao analisar a experiência brasileira em diálogo com o contexto europeu, acrescentam que tais avanços também introduzem novos desafios, como a exclusão digital de partes vulneráveis, a rigidez excessiva de sistemas automatizados e as dificuldades de assegurar equidade nos acessos digitais.

Esses elementos revelam que a digitalização do processo judicial, embora favoreça a eficiência, não pode ser dissociada de seus impactos sobre o princípio do devido processo legal. Barreto e Costa (2022), ao analisarem a experiência brasileira e europeia, ressaltam que a celeridade não pode comprometer a garantia de condições mínimas de equidade procedimental. Na mesma direção, Carvalho e Lelis (2025) apontam que a transição para sistemas eletrônicos amplia a velocidade da decisão, mas exige atenção às barreiras enfrentadas por usuários em situação de vulnerabilidade técnica, econômica ou cognitiva.

Garcia e Santos (2021) discutem os efeitos da digitalização sobre os processos internos da administração pública, destacando sua contribuição para a publicidade dos atos e a previsibilidade nas decisões. Ainda que não se concentrem no Judiciário, os autores situam esses elementos como parte de uma racionalidade procedimental que valoriza o acesso à informação, a padronização de etapas e a segurança jurídica como fundamentos do processo decisório em meios digitais.

Essa perspectiva amplia o campo de análise da justiça procedimental, deslocando-a da esfera jurisdicional para o funcionamento mais amplo do Estado. Lunardi e Clementino (2021), ao discutirem práticas de inovação judicial, observam que critérios como rastreabilidade e previsibilidade aplicados aos fluxos administrativos fortalecem a noção de justiça como processo contínuo, que não se limita ao momento da sentença. Na mesma direção, Souza (2019) destaca que a abertura de dados e a transparência ativa são condições para estruturar rotinas mais claras e acessíveis, ainda que a tecnologia possa reproduzir desigualdades quando não acompanhada de mecanismos de inclusão.

A pesquisa de Saldanha e Silva (2020), citada por Gomes et al. (2022), sobre sistemas eletrônicos de votação, oferece um exemplo ilustrativo desse deslocamento. A confiabilidade do processo, segundo o estudo, é fortalecida quando há mecanismos digitais que garantem rastreabilidade, auditabilidade e padronização decisória. Ainda que o objeto da pesquisa não seja jurisdicional, os autores associam essas características à ideia de justiça procedimental, sugerindo que o meio técnico pode assegurar elementos mínimos de equidade e transparência nas decisões públicas.

Nos campos fiscal e previdenciário, a digitalização também tem se mostrado um recurso de organização procedimental. Dantas (2022) relata como a digitalização dos processos de lançamento e julgamento de infrações tributárias eliminou redundâncias, conferiu agilidade e garantiu rastreabilidade das etapas decisórias. Santos e Lima (2023) reforçam esse argumento ao defenderem que a organização de fluxos digitais nas áreas de licenciamento e fiscalização permite maior isonomia e padronização, ao mesmo tempo em que introduz métricas para aferição da efetividade institucional.

A convergência dessas leituras indica que a digitalização, embora iniciada como estratégia de eficiência, tem redefinido o próprio conceito de justiça administrativa, ao estruturar um modelo procedimental baseado em regras claras, sequência estável e controle técnico do percurso decisório. A virtualização dos fluxos, ao eliminar elementos materiais que antes dificultavam o acesso e a visibilidade do processo, reposiciona o usuário como sujeito de direito, ainda que isso dependa de garantias concretas de inclusão digital, como alerta Fabiano (2024) ao discutir os impactos da exclusão digital sobre o acesso efetivo à justiça.

Esse processo de transição, no entanto, não elimina tensões. Como destacado, Fortini, Casimiro e Gabardo (2024) observam que a digitalização reorganiza fluxos e padroniza procedimentos, mas também pode engendrar novas formas de rigidez sistêmica. De maneira convergente, o Conselho Nacional de Justiça (2022) alerta que, embora algoritmos e interfaces digitais fortaleçam a previsibilidade e a rastreabilidade, eles introduzem riscos de arbitrariedade estrutural quando não acompanhados de salvaguardas institucionais. Nesse contexto, ainda que a digitalização favoreça a padronização, ela também pode restringir a discricionariedade qualificada e reduzir a consideração das especificidades dos casos concretos.

5.1 Inteligência Artificial e Analytics na Adjudicação

Experiências documentadas pelo Conselho Nacional de Justiça indicam que, até maio de 2024, havia 140 projetos de IA em curso em 94 órgãos do Judiciário brasileiro, com adesão de 62 tribunais e crescimento de 26% em relação a 2022 (CNJ, 2024). As aplicações mais recorrentes envolvem triagem de recursos, classificação automática de processos e

agrupamento de demandas similares. De acordo com o relatório da UNDP (2024), 63 dessas iniciativas já estavam em funcionamento ou prontas para uso, enquanto o restante seguia em fase de desenvolvimento. Esses dados apontam para uma crescente incorporação de soluções tecnológicas na lógica operacional da justiça, especialmente nos estágios iniciais da tramitação processual.

Gomes et al. (2022) observam que, embora o uso de IA ainda não esteja consolidado nas decisões adjudicatórias finais, já se verifica sua presença em atividades como personalização de serviços e organização de fluxos decisórios. A análise de dados, nesse contexto, atua como suporte para filtragem de demandas e identificação de padrões, o que contribui para ganhos operacionais. Entretanto, como adverte Almgren (2023), a delegação de atividades cognitivas a sistemas de inteligência artificial levanta questionamentos sobre a legitimidade de seu uso em funções decisórias centrais do Estado, especialmente quando a cognição processual passa a ser parcialmente mediada por algoritmos.

A crescente adoção de inteligência artificial no Judiciário implica uma transformação que não se limita ao aspecto técnico, mas alcança também dimensões institucionais e culturais. Como mostra pesquisa do Conselho Nacional de Justiça (2025), a incorporação de ferramentas de IA já se consolidou como tendência no sistema de justiça brasileiro, exigindo reorganização de práticas e redefinição de critérios de atuação. Almgren (2023), ao discutir a delegação de atividades cognitivas às máquinas, observa que esse processo demanda preparação adequada dos profissionais envolvidos, o que reforça a centralidade da formação de magistrados e servidores como componente estratégico da transformação digital.

Estudos mais recentes apontam que o uso de sistemas como o Victor (do TJPE) e o Sinapses tem sido debatido como prática emergente e ainda controversa. No entanto, os autores destacam a tensão permanente entre o ganho de eficiência e os riscos associados à imparcialidade, à explicabilidade e à auditabilidade das decisões automatizadas.

Ao problematizar o papel da IA na tomada de decisão estatal, Almeida e Oliveira (2022) chamam atenção para a necessidade de estrutura normativa robusta. Mesmo quando utilizadas apenas em fases preparatórias, tais tecnologias exigem mecanismos claros de supervisão humana, transparência algorítmica e salvaguardas éticas. A governança algorítmica, portanto, não se apresenta como uma camada posterior à implementação, mas como requisito constitutivo para que o uso dessas ferramentas seja juridicamente admissível.

A literatura também aponta para aplicações fora do Judiciário que ilustram o potencial e os riscos da adjudicação automatizada. Dantas (2022) analisa o uso de *machine learning* no sistema Malha Fiscal, empregado para prever comportamentos e orientar ações de fiscalização por meio do cruzamento automatizado de dados. Embora o foco seja a administração tributária, os dilemas ali enfrentados como a justificabilidade das inferências e o controle da

discrecionalidade algorítmica são análogos aos que se colocam na esfera jurisdicional.

Na análise de Santos e Lima (2023), as iniciativas de adjudicação automatizada ainda enfrentam barreiras significativas, tanto do ponto de vista normativo quanto técnico. A presença de sistemas de recomendação e análise comportamental nas fases iniciais de tramitação é reconhecida, mas seu uso na decisão de mérito ainda suscita desconfianças e exige arcabouço regulatório específico. Para os autores, a consolidação de um ambiente de adjudicação mediado por IA pressupõe, antes de tudo, um pacto institucional em torno dos limites, controles e responsabilidades envolvidos nesse tipo de inovação.

Oliveira (2025) observa que a inteligência artificial incorporada à atividade jurisdicional redefine o exercício da função judicial, com impactos éticos e sociais relevantes. Martins, Viana e Pinto (2025) advertem que, sem governança adequada, esses sistemas podem reproduzir vieses, obscurecer fundamentos normativos e fragilizar direitos processuais, caso não contem com garantias de transparência e imparcialidade.

É nesse ponto que a noção de capacidade estatal digital adquire centralidade. Mais do que ampliar a eficiência, a incorporação da inteligência artificial à justiça exige maturidade institucional para assegurar governança efetiva. Experiências documentadas pelo Conselho Nacional de Justiça (2024) e pela UNDP (2024) mostram que a consolidação de projetos de IA no Judiciário não pode prescindir de mecanismos de explicabilidade e auditabilidade, sob pena de fragilizar direitos processuais. Como observa Oliveira (2025), a legitimidade desse movimento depende de um equilíbrio entre celeridade e garantias constitucionais. Martins, Viana e Pinto (2025) reforçam que apenas uma governança algorítmica robusta é capaz de sustentar essa compatibilização, transformando a inovação tecnológica em instrumento de justiça e não em fonte de novos desequilíbrios.

5.2 Transparência, Responsabilização e Confiabilidade

A consolidação de um modelo de justiça digital não pode ser dissociada da exigência de transparência nos processos, da responsabilização dos agentes públicos envolvidos e da confiabilidade das informações que sustentam decisões automatizadas, como observa Ferreira (2021) ao discutir parâmetros de qualidade na disponibilização ativa de informações no setor público. A expansão da digitalização e da inteligência artificial em estruturas estatais intensifica a necessidade de mecanismos sólidos de responsabilização, tanto para legitimar a ação administrativa quanto para mitigar riscos associados à opacidade algorítmica, como observa Costa (2025) em revisão sobre segurança da informação e privacidade de dados pessoais no setor público.

Ao tratar da governança digital como estratégia institucional, Rocha (2019) destaca que

seus fundamentos repousam sobre a promoção de práticas públicas transparentes, rastreáveis e passíveis de responsabilização. A digitalização, nesse sentido, não se restringe à eficiência mensurável; ela introduz também mecanismos de controle social ao possibilitar que decisões administrativas e judiciais sejam auditadas, documentadas e monitoradas em tempo real por diferentes instâncias de fiscalização, como destacam Dias, Sano e Medeiros (2019).

A normatização desse compromisso é expressa em instrumentos como a Resolução CNJ nº 332/2020, atualizada posteriormente, que estabelece critérios para o uso da inteligência artificial no Judiciário. De acordo com o documento, sistemas automatizados devem ser auditáveis, explicáveis e supervisionados por operadores humanos, especialmente nos casos classificados como de alto risco (CNJ, 2020). A medida não apenas reafirma o papel do controle jurisdicional, mas introduz salvaguardas técnico-normativas essenciais para preservar a integridade do processo decisório.

No campo teórico, a vinculação entre governança digital e transparência é apresentada de forma enfática. Pinheiro e Wiedenhof (2022) afirmam que a abertura de dados em tempo real, a interoperabilidade entre sistemas e a rastreabilidade das decisões compõem um novo ecossistema de controle institucional, no qual a confiança pública é reconstruída por meio de evidências compartilháveis e mecanismos de responsabilização digital. A responsabilização deixa de ser um procedimento exógeno para se tornar parte do próprio desenho dos sistemas.

Essa perspectiva é aprofundada por Almeida e Oliveira (2022), que identificam a prestação de contas digital como elemento estruturante da nova cultura organizacional. A confiabilidade dos dados, a padronização dos registros e a possibilidade de auditoria contínua criam condições para que o controle da ação estatal ocorra não apenas por instâncias superiores, mas também por usuários, cidadãos e instituições externas. A transparência, nesse sentido, não é um valor abstrato, mas uma prática operacional distribuída por toda a estrutura administrativa.

A literatura também aponta experiências concretas de como a digitalização fortalece a responsabilização institucional. Gomes et al. (2022) analisam o uso do governo digital no combate à corrupção, com destaque para a certificação digital, os registros de acesso e os sistemas de autenticação como instrumentos que evitam fraudes e reforçam a integridade dos atos públicos. A construção de trilhas de auditoria e a automação da coleta de dados permitem o rastreamento preciso das decisões, o que eleva a qualidade do controle interno e externo.

A confiabilidade dos sistemas digitais, segundo Garcia e Santos (2021), está diretamente relacionada à legitimidade dos serviços públicos. A rastreabilidade dos atos administrativos, somada ao acesso em tempo real às informações, estabelece condições objetivas para que o controle social se apoie em evidências verificáveis e nessa perspectiva, Vieira e Barreto (2019) defendem que a responsabilidade pública precisa ser compreendida também como elemento técnico da arquitetura informacional do Estado, vinculando transparência e integridade institucional.

Santos e Lima (2023) observam que o uso de tecnologias como a auditoria automatizada, os indicadores de integridade e os sistemas de responsabilização gerencial contribui para elevar os padrões de confiabilidade nas decisões públicas. Ao estruturar sistemas em que cada etapa é registrada, justificada e acessível, a governança digital produz um ambiente institucional menos sujeito a decisões arbitrárias e mais orientado por práticas verificáveis.

No nível subnacional, experiências como as documentadas por Dantas (2022) demonstram como a digitalização de processos fiscais possibilitou a criação de trilhas de auditoria, a redução de falhas humanas e a ampliação da confiabilidade dos dados públicos. A autora ressalta que a prestação de contas por meio de portais abertos e a publicação de indicadores de desempenho contribuem para consolidar uma cultura de responsabilização que transcende os limites tradicionais da burocracia.

A convergência entre essas análises mostra que a confiabilidade dos sistemas digitais não pode ser reduzida à funcionalidade técnica, pois envolve a qualidade da informação, a clareza dos critérios de decisão e a efetividade dos mecanismos de responsabilização. Pinheiro e Wiedenhof (2022) destacam a rastreabilidade e a interoperabilidade como dimensões indispensáveis para a confiança pública, enquanto Almeida e Oliveira (2022) apontam a prestação de contas digital como elemento estruturante da cultura organizacional. Garcia e Santos (2021) associam a confiabilidade à legitimidade dos serviços públicos, e Vieira e Barreto (2019) acrescentam que a responsabilidade pública deve ser compreendida também como componente técnico da arquitetura informacional do Estado. A governança algorítmica não elimina o controle institucional, mas o redefine em bases mais complexas e tecnicamente exigentes.

6 Considerações Finais

A expansão de políticas como o Conecta GOV.BR, a Estratégia de Governo Digital e a Plataforma Gov.br indica que a governança digital passou a organizar, de fato, a rotina do Estado brasileiro. Bilhões de reais economizados com transações automáticas, milhões de usuários autenticados em serviços digitais e a integração crescente entre bases de dados mostram que a digitalização se converteu em critério de gestão e não apenas em discurso modernizador. No Judiciário, o Programa Justiça 4.0, a consolidação do DataJud e a multiplicação de projetos de inteligência artificial em tribunais estaduais e federais evidenciam que a transformação atinge diretamente a forma de gerir acervos, distribuir processos e produzir decisões.

O percurso teórico desenvolvido ao longo do artigo permite ler esse conjunto de iniciativas a partir de alguns núcleos analíticos. A eficiência administrativa ganha contornos

mais precisos quando associada a economias documentadas, à eliminação de etapas redundantes e à redução de tempos de tramitação. A inovação institucional aparece na reorganização de fluxos de trabalho, no uso de *analytics* e de sistemas de apoio à decisão e na adoção de métodos como *design thinking* e desenvolvimento ágil em projetos públicos. O valor público se deixa observar na ampliação de canais de atendimento remoto, na possibilidade de uso de serviços digitais por grupos antes dependentes de deslocamento físico e na criação de instrumentos de consulta e participação. A justiça procedimental é tensionada pela virtualização dos autos, pela rastreabilidade dos atos e pela padronização de etapas. Transparência e responsabilização se ancoram em painéis públicos, trilhas de auditoria, dados abertos e regras específicas para o uso de algoritmos na atividade estatal.

As dimensões discutidas ao longo do artigo podem ser articuladas em um arranjo analítico de governança digital integrada, em diálogo direto com o ambiente jurídico. Quando aplicado ao sistema de justiça, esse arranjo oferece critérios para examinar a relação entre processo eletrônico e congestionamento, a coerência entre as metas do Conselho Nacional de Justiça e os indicadores efetivamente monitorados, os efeitos da adoção de sistemas de triagem automatizada sobre a seleção de casos, bem como o grau de aderência entre as resoluções sobre governança algorítmica e a prática cotidiana dos tribunais. Em tribunais estaduais de grande porte, como o TJGO, essa chave analítica pode orientar leituras mais finas da articulação entre plataformas digitais, planejamento estratégico, uso de dados para gestão e compromissos associados ao ODS 16.

As principais contribuições situam-se no plano teórico e metodológico. De um lado, a literatura sobre governança digital, inovação pública e justiça digital foi reunida em um quadro relativamente estável, que integra referências internacionais, marcos normativos nacionais e evidências recentes de programas federais e do Judiciário. De outro, o *framework* de governança digital integrada oferece um caminho para aproximar debates abstratos de situações empíricas, servindo como base para construção de indicadores, roteiros de entrevistas, análises documentais e estudos comparados. Ao relacionar essas dimensões com a Agenda 2030, abre-se espaço para avaliar a transformação digital não só em termos de desempenho organizacional, mas também de acesso a direitos, redução de assimetrias e fortalecimento institucional.

Os limites são claros. A análise apoiou-se em revisão de literatura e em documentos oficiais, sem coleta de dados primários junto a usuários, magistrados ou servidores. O foco recaiu sobre o contexto brasileiro e sobre iniciativas que ganharam maior visibilidade nacional, o que restringe a comparação aprofundada com outras experiências internacionais e com realidades subnacionais de menor capacidade técnica. Além disso, o *framework* ainda não foi operacionalizado em matrizes de indicadores testadas empiricamente, nem confrontado com séries temporais que permitam avaliar mudanças de longo prazo.

Essas restrições sugerem uma agenda de pesquisa concreta. A aplicação do modelo a tribunais específicos, com base em dados do Justiça em Números, em painéis internos de gestão e em informações sobre projetos de inteligência artificial, pode validar ou ajustar as dimensões propostas. Estudos qualitativos com atores do sistema de justiça podem confrontar resultados numéricos com a experiência cotidiana de uso das plataformas, especialmente no que se refere a exclusão digital, sobrecarga de trabalho e percepção de legitimidade das decisões mediadas por sistemas. Análises comparadas entre tribunais de perfis distintos, bem como investigações detalhadas sobre governança algorítmica na adjudicação, podem aprofundar a compreensão sobre os efeitos distributivos da automação e sobre os limites da delegação de tarefas cognitivas a sistemas computacionais.

Nessa linha, a governança digital deixa de ser apenas um rótulo para iniciativas fragmentadas e passa a funcionar como chave de leitura da reconfiguração do Estado na era dos dados. O *framework* delineado oferece um ponto de partida para essa leitura, ao aproximar conceitos de evidências e traduzir grandes agendas normativas em perguntas analíticas dirigidas a instituições concretas, em especial ao Judiciário.

Referências

AGÊNCIA GOV. Compartilhamento de dados via Conecta GOV.BR gera economia de R\$ 2,41 bilhões entre janeiro e outubro de 2024. Brasília: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 4 dez. 2024. Disponível em: <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202412/compartilhamento-de-dados-gera-economia-de-r-2-41-bilhoes-entre-janeiro-e-outubro-de-2024>. Acesso em: 25 jul. 2025.

AGÊNCIA GOV. Estado e cidadãos economizam R\$ 3,21 bilhões em 2024 com o uso do Conecta GOV.BR. Brasília: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 28 jan. 2025. Disponível em: <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202501/compartilhamento-de-dados-entre-sistemas-governamentais-gera-economia-de-r-3-21-bilhoes-em-2024>. Acesso em: 25 jul. 2025.

AGÊNCIA GOV. Plataforma GOV.BR tem 162 milhões de usuários e mais de 4.300 serviços digitais. Brasília: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 27 dez. 2024. Disponível em: <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202412/compartilhamento-de-dados-gera-economia-de-r-2-41-bilhoes-entre-janeiro-e-outubro-de-2024>. Acesso em: 25 jul. 2025.

ALMEIDA, Priscila Aguiar de; OLIVEIRA, Glauciane Costa de. A governança pública digital como instrumento de inovação nos serviços prestados à sociedade: uma revisão sistemática. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, v. 10, n. 26, p. 26–47, 2022. ISSN 2317-409X.

ALMGREN, Felipe. Inteligência artificial e cognição: delegação da atividade cognitiva à máquina. Versão corrigida. 2023. 166 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023. Orientador: Paulo Henrique dos Santos Lucon. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2137/tde-05032024-121448/publico/7213341MIC.pdf>. Acesso em: 19 set. 2025.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO, Gabriela Lima; COSTA, Vivian Rodrigues Madeira da. O impacto das novas tecnologias na administração da Justiça em breve perspectiva comparada e internacional: a experiência brasileira e europeia. *Revista CNJ*, Brasília, v. 6, n. 2, p. 63–76, 2022. DOI: 10.54829/revistacnj.v6i2.400. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/ojs/revista-cnj/article/view/400> Acesso em: 19 set. 2025.

BRANCO, Sarah Caroline Mazeu. O design organizacional como mola propulsora da governança corporativa em empresas de TIC: desafios e transformações na era da inovação. 2025. 361 f. Tese (Doutorado em Design de Artefatos Digitais) — Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Artes e Comunicação, Recife, 2025.

CARVALHO, Germano Pontes; LELIS, Henrique Rodrigues. A DIGITALIZAÇÃO DOS PROCESSOS JUDICIAIS E A CELERIDADE PROCESSUAL: UMA ANÁLISE À LUZ DO PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA DURAÇÃO RAZOÁVEL DO PROCESSO. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, [S. l.], p. 25–307, 2025. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/18655>. Acesso em: 19 set. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Levantamento aponta 140 projetos de IA em 94 órgãos do Judiciário, com adesão de 62 tribunais; crescimento de 26 % em relação a 2022. Brasília: CNJ, 28 mai. 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/.../uso-de-ia-no-judiciario- cresceu>. Acesso em: 25 jul. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Inteligência artificial e a aplicabilidade prática no direito. Coordenação: Valter Shuenquener de Araújo; Marcus Lívio Gomes. Organização: Doris Canen. Brasília: CNJ, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/04/inteligencia-artificial-e-a-aplicabilidade-pratica-web-2022-03-11.pdf>. Acesso em: 19 set. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Pesquisa aponta que uso de IA é tendência consolidada no Judiciário. Agência CNJ de Notícias, Brasília, 16 set. 2025. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisa-aponta-que-uso-de-ia-e-tendencia-consolidada-no-judiciario/> . Acesso em: 19 set. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ); PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). Tendência organizacional e a capacidade institucional dos tribunais brasileiros para a inovação. Brasília: CNJ/PNUD, 2024. Disponível em: <https://cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/08/pesquisa-tendencia-organizacional-capacidade-institucional-tribunais-brasileiros-inovacao.pdf> . Acesso em: 19 set. 2025.

COSTA, Jerryson Rodrigues. Como a inteligência artificial tem sido utilizada e discutida na literatura em relação à segurança da informação e privacidade de dados pessoais no setor público: uma revisão de escopo. 2025. Monografia (Bacharelado em Ciências Sociais) – Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Ciências Sociais, Viçosa, MG, 2025

CRISTÓVAM, José Sérgio da Silva; SAIKALI, Lucas Bossoni; SOUSA, Thanderson Pereira de. Governo digital na implementação de serviços públicos para a concretização de direitos sociais no Brasil. *Revista de Direito Administrativo e Constitucional*, v. 20, n. 89, p. 209–236, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2020v43n89p209>. Acesso em: 25 jul. 2025.

DANTAS, Karina Kelly da Silva. A influência da transformação digital na governança pública: um estudo de caso na Secretaria de Estado da Fazenda de Alagoas. Monografia (Graduação em Administração Pública) – Universidade Federal de Alagoas, Arapiraca, 2022.

DIAS, Thiago Ferreira; SANO, Hironobu; MEDEIROS, Marcos Fernando Machado de. Inovação e tecnologia da comunicação e informação na administração pública. Brasília: Enap, 2019. 102 p. (Coleção Gestão Pública). ISBN 978-85-256-0110-01.

DUNLEAVY, P.; MARGETTS, H. Data science, artificial intelligence and the third wave of digital era governance. *Public Policy and Administration*, London, v. 40, n. 2, p. 185-214, 2023. DOI: 10.1177/09520767231198737.

FABIANO, Ana Julia dos Reis. A exclusão digital e seu impacto no acesso à justiça. Jusbrasil, 09 out. 2024. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/a-exclusao-digital-e-seu-impacto-no-acesso-a-justica/2768408931>. Acesso em: 19 set. 2025.

FERREIRA, João Rodrigo Santos. Transparência ativa da informação mediada por redes sociais eletrônicas: parâmetros de qualidade de uso nos Ministérios Públicos Estaduais brasileiros. 2021. 164 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Alagoas, Instituto de Ciências Humanas, Comunicação e Artes, Maceió, 2021.

FORTINI, Cristiana; CASIMIRO, Ligia Melo de; GABARDO, Emerson (coord.). Desafios da Administração Pública no mundo digital: livro do XXXVII Congresso Brasileiro de Direito Administrativo. Belo Horizonte: Fórum, 2024. 717 p. ISBN 978-65-5518-820-2.

GARCIA, Júlia de Oliveira; SANTOS, Cristiano dos. Governança digital na gestão pública: análise da eficácia. *Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente*, v. 12, n. 2, p. 129–148, 2021. ISSN 2238-832X.

GOMES, Maria Gabrielle Soares; BEZERRA, João Paulo Rodrigues; MEDEIROS, Marcos Fernando Machado de; OLIVEIRA, Karoline de. Transformação digital, governo digital e governança digital aplicados no âmbito público – uma revisão sistemática. *Revista Inovação Tecnológica*, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 17–34, jan./jun. 2022. ISSN 2179-2895.

GRUPO GEN. Novo regulamento do CNJ para IA no Judiciário define regras sobre transparência e risco. São Paulo: Grupo Gen, abr. 2025. Disponível em: <https://blog.grupogen.com.br/.../ia-e-regulacao-setorial-exemplo-resolucao-cnj-615-25>.

Acesso em: 25 jul. 2025.

LUNARDI, Fabrício Castagna; CLEMENTINO, Marco Bruno Miranda (coord.). Inovação judicial [recurso eletrônico]: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM, 2021. 1 arquivo PDF (514 p.). Vários autores. Disponível em: <https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2021/12/Livro-Inovacaojudicial.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.54795/isbn.978-65-88022-07-8>. eISBN 978-65-88022-05-4. Acesso em: 19 set. 2025.

MARTINS, Gabriel dos Santos; VIANA, Johnantan Reges; PINTO, Emanuel Vieira. Os principais desafios do Poder Judiciário na implementação da inteligência artificial: garantir a transparência e a imparcialidade nas decisões automatizadas. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação – REASE*, v. 11, n. 6, p. 19895, 2025. DOI: 10.51891/rease.v11i6.19895.

MEIJER, A. Transparency. In: BOVENS, M.; GOODIN, R. E.; SCHILLEMANS, T. (org.). *The Oxford handbook of public responsabilização*. Oxford: Oxford University Press, 2014. p. 507-524.

MEIJER, A. Government transparency in historical perspective: from the ancient regime to open data in the Netherlands. *International Journal of Public Administration*, v. 38, n. 3, p. 189-199, 2015.

OLIVEIRA, Lucas Albuquerque de. A inteligência artificial como figura central na prestação jurisdicional num futuro próximo: implicações jurídicas, éticas e sociais. *Contemporânea – Contemporary Journal*, v. 5, n. 6, p. 21–23, 2025. DOI: 10.56083/RCSV5N6-020. ISSN 2447-0961.

PINHEIRO, Paulo Renato Dias; WIEDENHOFT, Guilherme Costa. Fundamentos da governança digital: abordagem mista bibliométrica e análise de redes sociais. XLVI Encontro da ANPAD – EnANPAD 2022, On-line, 21–23 set. 2022. Disponível em: SCOPUS.

ROCHA, Ilma Barbosa da. Governança digital. Universidade Regional de Blumenau. Disponível em: <https://www.governodigital.gov.br/EGD>. Acesso em: 30 maio 2019.

SALDANHA, Gustavo Silva. Ciência da informação: crítica epistemológica e historiográfica. Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), 2020. Disponível em: <http://ridi.ibict.br/handle/123456789/1101>. Acesso em: 25 jul. 2025.

SANTOS, Francisco de Assis dos; LIMA, Jefferson. A transformação digital na administração pública e os desafios para sua efetivação: uma revisão da literatura. Revista Cidades Digitais, v. 5, n. 1, p. 46–59, 2023. ISSN 2675-5145.

SERPRO. Gov.br atinge nível inédito de segurança com 166 milhões de usuários e mais de 4.300 serviços digitais. Brasília: SERPRO, 3 abr. 2025. Disponível em: <https://www.serpro.gov.br/menu/noticias/noticias-2025/recorde-usuarios-ouro-gov.br>. Acesso em: 25 jul. 2025.

SOUZA, Milton Pereira de. Mecanismos para viabilizar transparência ativa e abertura de dados adequados à governança de informações digitais da ANAC. 2019. x, 121 f. Monografia (Especialização em Ciência da Computação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Departamento de Ciência da Computação, Brasília, 2019.

TORRACO, R. J. Writing integrative literature reviews: using the past and present to explore the future. Human Resource Development Review, v. 15, n. 4, p. 404–428, 2016.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 2ª REGIÃO (TRF2). Programa Justiça 4.0 capacita 9.002 pessoas em 2024, com aumento de 110%. Rio de Janeiro: TRF2, 13 jan. 2025. Disponível em: <https://www.trf2.jus.br/jf2/noticia_jf2/2025/cnj-programa-justica-40-capacit>. Acesso em: 25 jul. 2025.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (UNDP); CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Justiça 4.0 – Relatório de Progresso 2024. Brasília: UNDP/CNJ, 2024. Disponível em: <<https://jus4.cnj.gov.br/relatorio2024>>. Acesso em: 25 jul. 2025.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. Governança, gestão de riscos e integridade. Brasília: Enap, 2019. 240 p. ISBN 978-85-256-0107-01.

**ARTIGO 03 - O IMPACTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO TJGO:
ANÁLISE DE PLATAFORMAS VIRTUAIS A PARTIR DE RELATÓRIOS E
INDICADORES**

**The Impact of Digital Transformation in the Court of Justice of Goiás (TJGO): Analysis
of Virtual Platforms Based on Reports and Indicators**

Resumo

O artigo examina a transformação digital no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) entre 2019 e 2025, com foco nas plataformas Berna e AGAIA e na sua articulação com iniciativas nacionais como o Justiça 4.0. A pesquisa adota abordagem qualitativa apoiada por estatísticas descritivas, combinando análise de atos normativos, relatórios institucionais e séries históricas (Justiça em Números e RenovaJud). A avaliação organiza-se em cinco dimensões: eficiência processual, celeridade decisória, acessibilidade, economicidade e governança algorítmica. O estudo mapeia ganhos operacionais e reconfigurações de rotinas, bem como dilemas relativos a inclusão digital, transparência, proteção de dados e explicabilidade de decisões assistidas por sistemas automatizados. Como contribuição, propõe critérios para avaliar plataformas virtuais do TJGO com base em métricas verificáveis de desempenho e em garantias institucionais de controle, vinculando modernização tecnológica e legitimidade da prestação jurisdicional.

Palavras-chave: Justiça digital; TJGO; Berna; AGAIA; Transformação digital; Governança algorítmica; Eficiência processual.

Abstract

The article examines the digital transformation of the Court of Justice of the State of Goiás (TJGO) between 2019 and 2025, with a focus on the Berna and AGAIA platforms and their articulation with national initiatives such as Justiça 4.0. The research adopts a qualitative approach supported by descriptive statistics, combining the analysis of normative acts, institutional reports, and historical series (Justiça em Números and RenovaJud). The evaluation is organized into five dimensions: procedural efficiency, decision-making speed, accessibility, cost-effectiveness, and algorithmic governance. The study maps operational gains and reconfigurations of routines, as well as dilemmas related to digital inclusion, transparency, data protection, and the explainability of decisions assisted by automated systems. As a contribution, it proposes criteria for evaluating TJGO's virtual platforms based on verifiable performance metrics and institutional guarantees of oversight, linking technological modernization to the legitimacy of judicial service delivery.

Keywords: Digital justice; TJGO; Berna; AGAIA; Digital transformation; Algorithmic governance; Procedural efficiency.

1 Introdução

Ao longo das duas últimas décadas, o Poder Judiciário brasileiro passou por uma transformação estrutural marcada pela digitalização. A Lei nº 11.419/2006 inaugurou a tramitação eletrônica e abriu caminho para o Processo Judicial Eletrônico, que se tornou base para novas etapas de modernização. A inclusão de tecnologias digitais mais sofisticadas, em especial a inteligência artificial, expandiu esse processo e passou a interferir tanto no andamento dos processos quanto na forma de organização institucional da justiça (CNJ, 2024).

Esse avanço ocorreu em um cenário de crescimento contínuo da litigiosidade, registrado pelos relatórios Justiça em Números, e de permanência de impasses relacionados à morosidade e à produtividade (CNJ, 2024). A pressão social por serviços públicos digitais mais ágeis e acessíveis reforçou a necessidade de adaptação do Judiciário, aproximando-o das experiências de governo eletrônico já consolidadas em outros campos da administração pública (Cristóvam, Saikali e Sousa, 2020).

O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) destaca-se nesse contexto por reunir condições singulares de experimentação. Além de aderir a programas coordenados pelo Conselho Nacional de Justiça, como o Justiça 4.0, desenvolveu ferramentas próprias de inteligência artificial. A Berna, voltada à organização de demandas repetitivas, e a AGAIA, destinada à elaboração assistida de atos judiciais, exemplificam esse esforço. A conjugação entre iniciativas nacionais, parcerias interinstitucionais e projetos locais consolidou o TJGO como referência em inovação tecnológica aplicada à justiça (TJGO, 2024).

A produção acadêmica recente indica que a transformação digital no setor público tem produzido ganhos relevantes em termos de eficiência administrativa, ampliação do acesso a serviços e racionalização de recursos, especialmente quando associada a estratégias de governo digital orientadas por dados. O E-Government Survey 2022, das Nações Unidas, evidencia que a digitalização tem sido adotada por diversos países como instrumento de modernização institucional e de ampliação da capacidade estatal, sobretudo na provisão de serviços públicos em larga escala. No entanto, o próprio relatório alerta que esses avanços tendem a aprofundar desigualdades quando não acompanhados de políticas de inclusão digital e de mecanismos de governança capazes de assegurar transparência e controle social.

Essa leitura é aprofundada por Dunleavy et al. (2006), ao argumentarem que a digitalização do Estado não pode ser compreendida como um fenômeno meramente técnico. Para os autores, a chamada “governança da era digital” implica uma reconfiguração institucional que altera estruturas organizacionais, fluxos decisórios e formas de accountability, deslocando o debate para o campo das escolhas políticas e administrativas que orientam o uso das tecnologias. Nesse sentido, a digitalização redefine relações de poder no interior das

instituições públicas e demanda novos arranjos regulatórios.

No âmbito específico do Judiciário, documentos internacionais como a Carta Europeia de Ética para o Uso da Inteligência Artificial nos Sistemas Judiciais (CEPEJ, 2018) reforçam que a incorporação de tecnologias digitais e algorítmicas afeta diretamente a legitimidade institucional. O documento destaca que ganhos de eficiência e celeridade precisam ser equilibrados com princípios como transparência, explicabilidade, supervisão humana e respeito aos direitos fundamentais, sob pena de comprometer a confiança social na justiça.

De forma convergente, análises produzidas por organismos multilaterais, como o Banco Mundial, sustentam que iniciativas de digitalização governamental só produzem valor público quando ancoradas em escolhas regulatórias claras, capazes de proteger a equidade, a responsabilidade institucional e a legitimidade democrática. Assim, a discussão sobre transformação digital no Judiciário extrapola o plano operacional e envolve decisões normativas sobre governança de dados, desenho institucional e critérios de avaliação do desempenho, elementos centrais para a consolidação de uma justiça digital socialmente reconhecida e institucionalmente legítima.

Este estudo analisa os impactos da transformação digital no TJGO no período de 2019 a 2025, tomando como objeto as plataformas digitais e os sistemas de inteligência artificial implementados nesse intervalo. O objetivo é compreender de que maneira essas iniciativas alteram a gestão processual, repercutem sobre a eficiência administrativa e incidem em dimensões como transparência, inclusão digital e confiança social na justiça.

Os objetivos específicos consistem em examinar o percurso normativo e institucional que sustentou a adoção das plataformas digitais e dos sistemas de inteligência artificial no TJGO, avaliar os impactos de ferramentas como Berna e AGAIA na eficiência processual e na reorganização de rotinas administrativas, analisar como a digitalização influencia a acessibilidade aos serviços judiciais em um contexto marcado por desigualdades sociais e investigar em que medida a incorporação dessas tecnologias repercute sobre a transparência institucional, a proteção de dados e a legitimidade das decisões judiciais.

A metodologia combina análise documental e estatísticas descritivas. Foram examinadas resoluções, atos administrativos e relatórios do CNJ e do TJGO, além de séries históricas extraídas de bases como Justiça em Números e RenovaJud. A interpretação foi estruturada em torno de cinco categorias, eficiência processual, celeridade decisória, acessibilidade, economicidade e governança algorítmica. Esses critérios foram delimitados pelas diretrizes do programa Justiça 4.0 e pelo Plano de Transformação Digital do TJGO.

Ao tomar o TJGO como objeto empírico, a pesquisa parte da hipótese, sustentada em marcos normativos da digitalização judicial, em indicadores oficiais do CNJ e em literatura crítica recente, de que a inovação tecnológica, embora produza ganhos de eficiência, também

suscita dilemas normativos e sociais que precisam ser analisados de forma criteriosa.

A contribuição esperada é oferecer evidências sistemáticas sobre a experiência de um tribunal estadual e, ao mesmo tempo, problematizar os limites da justiça digital em contextos de desigualdade estrutural. Essa dupla perspectiva procura articular prática e teoria, fornecendo elementos para o debate sobre governança tecnológica no setor público e para a formulação de políticas judiciais mais inclusivas.

2 Transformação Digital No Judiciário

A transformação digital alcançou diferentes setores da sociedade e passou a redefinir também a atuação do Poder Judiciário brasileiro. A inclusão de tecnologias avançadas, em especial da Inteligência Artificial (IA), tem sido entendida como estratégia de renovação das práticas processuais e administrativas (Marega, 2025).

O Judiciário tem investido em fluxos de inovação, com o uso de diversos programas e iniciativas que aceleraram, em um ritmo sem precedentes, a modernização tecnológica e dos métodos de trabalho. O impacto dessas rotinas digitais no funcionamento do Poder Judiciário também foi mensurado por meio de diversos painéis de dados e de instrumentos processuais de observância ao cumprimento das resoluções do CNJ (Justiça em Números, 2024, p. 217)

Schmidt et al. (2025) lembram que, por muito tempo, o cotidiano jurídico brasileiro esteve marcado pelo excesso de papéis, pela rigidez dos prazos e por uma burocracia que limitava a agilidade dos procedimentos. Segundo os autores, a digitalização rompeu esse padrão ao introduzir novas formas de organização e gestão, modificando diretamente a atuação do Judiciário. Essa leitura dialoga com os achados de Almeida Filho (2024), que ao analisar a transformação digital no setor público entre 2019 e 2022 demonstra como a incorporação de tecnologias digitais não apenas alterou o contato entre Estado e cidadão, mas também levou à reconfiguração da força de trabalho, reduzindo etapas manuais e rotinas repetitivas. Nessa perspectiva, Schmidt et al. (2025) enfatizam que o avanço tecnológico acompanha a expectativa crescente de uma sociedade cada vez mais habituada ao uso de recursos digitais em diferentes dimensões da vida, o que pressiona instituições como o Judiciário a disponibilizar serviços acessíveis em plataformas tecnológicas.

Como divulgados anualmente pelo CNJ Justiça em Números (2024) e pelo Painel de estatísticas o crescimento acelerado do volume de litígios de acordo com os relatórios e a velocidade com que surgem novos conflitos contrastam com os parâmetros nos quais os preceitos tradicionais de justiça foram formulados.

Para responder a esse cenário, o relatório do CNJ Justiça em Números (2024) afirma que se tornou indispensável um processo de modernização que alcançasse tanto a estrutura administrativa quanto a própria cultura institucional. A digitalização, nesse contexto, foi

idealizada como instrumento de ampliação do acesso à Justiça e de aperfeiçoamento da prestação jurisdicional, reafirmando a função essencial do Estado em assegurar direitos de forma célere e eficiente.

Esse processo, entretanto, vai além da simples modernização de ferramentas, como destaca o relatório de pesquisa O uso da inteligência artificial generativa no Poder Judiciário brasileiro, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2024). Léo (2025) aponta que a transformação digital do Judiciário não se limita à introdução de ferramentas tecnológicas, mas envolve rearranjos institucionais que exigem novas escolhas de gestão, a criação de mecanismos de governança e o enfrentamento de dilemas regulatórios. A mesma autora observa que o programa Justiça 4.0 procura articular inovação e eficiência, embora sua efetividade dependa diretamente da adesão dos tribunais estaduais e da capacidade de integração com sistemas já consolidados.

As estatísticas do relatório Justiça em Números (CNJ, 2024) evidenciam os resultados dessa transformação. Embora indiquem avanços na ampliação dos serviços digitais, também revelam diferenças regionais e a persistência de obstáculos à padronização nacional. Esses dados mostram que a modernização do Judiciário não ocorre de maneira homogênea, mas é atravessada por assimetrias estruturais que condicionam sua efetividade.

A literatura atual tem enfatizado que os impactos da inteligência artificial no Judiciário brasileiro não se restringem a projeções, mas já se traduzem em resultados efetivos. Soares (2020) demonstra que a utilização desses sistemas em processos repetitivos contribuiu para reduzir em mais de cinco pontos percentuais a taxa de congestionamento em apenas um ano, o que evidencia ganhos mensuráveis de eficiência.

Em linha semelhante, Colzani (2022) argumentam que a análise automatizada de dados processuais possibilita a identificação de padrões e a resolução célere de casos similares, produzindo efeitos positivos sobre a duração dos processos e sobre a previsibilidade das decisões. Esses achados reforçam a ideia de que a adoção de recursos tecnológicos está diretamente relacionada à efetividade do direito fundamental à razoável duração do processo, consolidado no art. 5º, LXXVIII, da Constituição Federal.

Contudo, a mesma literatura aponta que a aplicação da IA em ambientes judiciais exige cautela. Valeri (2023) adverte para os riscos de que a automatização produza decisões opacas, afetadas por vieses algorítmicos oriundos dos próprios bancos de dados. Essa preocupação ganha relevância no contexto de sistemas judiciais marcados por assimetrias sociais e regionais, em que a replicação de preconceitos estruturais pode reforçar desigualdades de acesso.

Colzani (2022), por sua vez, destaca a necessidade de compatibilizar a automação judicial com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), já que a manipulação massiva de informações sensíveis demanda salvaguardas técnicas e jurídicas específicas. Esses alertas

indicam que a inovação tecnológica não pode ser desvinculada de uma agenda de governança responsável, sob pena de comprometer sua legitimidade institucional.

O debate também tem se deslocado para o campo das responsabilidades compartilhadas. Mota e Lima (2024) defendem que a inclusão da IA pode fortalecer a confiança pública ao tornar a prestação jurisdicional mais ágil, mas esse avanço só será sustentável se for acompanhado de regulação ética e de controle humano sobre as decisões finais.

Rocha e Bressan (2023) ampliam essa perspectiva ao sustentar que a transformação digital da justiça deve ser compreendida como tarefa conjunta entre Estado, setor privado e sociedade civil, cabendo ao governo liderar o processo regulatório e de financiamento. Prado (2023) exemplifica essa dinâmica ao analisar o papel do Conselho Nacional de Justiça na coordenação de iniciativas voltadas à informatização dos processos cíveis, demonstrando a relevância da articulação institucional na indução de mudanças de maior escala.

A literatura mais recente tem ainda ressaltado a dimensão social dessa transição. Aires (2023) problematiza a exclusão digital como obstáculo à universalização dos ganhos da justiça digital e propõe investimentos em infraestrutura tecnológica e em capacitação digital para mitigar desigualdades. Essa leitura aproxima-se das experiências internacionais que relacionam a transformação digital da justiça à promoção de inclusão cidadã e de fortalecimento institucional. Nesse horizonte, Longuini e Denardi (2021) e Staats e Morais (2020) observam que ferramentas de análise preditiva e reconhecimento de padrões já estão sendo aplicadas para auxiliar magistrados na organização de precedentes e no planejamento de recursos, constituindo uma prática que alinha eficiência processual com critérios de racionalidade administrativa.

Neste cenário, alguns autores têm estabelecido relação direta entre essas iniciativas e os compromissos da Agenda 2030. Andrade, Machado e Rebouças (2023) defendem que a inclusão da IA em plataformas de atendimento virtual amplia a transparência e aproxima o Judiciário dos cidadãos, condição fundamental para o cumprimento do ODS 16, que prevê instituições eficazes, responsáveis e inclusivas. Nesse sentido, a integração de tecnologias avançadas à justiça brasileira não se esgota no campo técnico, mas deve ser compreendida como parte de um projeto político-institucional de democratização do acesso e de fortalecimento do Estado de Direito.

Campos (2022) destaca que o ingresso da inteligência artificial no Judiciário brasileiro tem produzido efeitos visíveis na condução dos processos e na administração dos recursos. Tais impactos se manifestam na redução de prazos, na padronização de decisões e na alocação mais racional de servidores e materiais. O autor observa ainda que

O contexto atual é de transformação. Atualmente, não se trata mais de mera ficção científica ou previsões de futuro, a realidade do direito brasileiro tem sido a aplicação de tecnologia pelos poderes judiciários, não somente no Brasil, mas ao redor do globo. A utilização de algoritmos com fins estatísticos e decisórios, já estão sendo

Essa constatação indica que a realidade jurídica brasileira deixou de se pautar por projeções de futuro e passou a consolidar práticas já inseridas ao cotidiano. A utilização de algoritmos como trata Campos (2022), antes restrita a iniciativas experimentais, transformou-se em recurso regular tanto para análises estatísticas quanto para procedimentos decisórios, reforçando a institucionalização da inteligência artificial no âmbito judicial.

A consolidação desse movimento tem raízes normativas que antecedem a massificação observada na última década. A Lei nº 11.419/2006 abriu caminho para a tramitação eletrônica de processos, regulamentando a comunicação de atos e a transmissão de peças processuais.

Art. 1º O uso de meio eletrônico na tramitação de processos judiciais, comunicação de atos e transmissão de peças processuais será admitido nos termos desta Lei.

§ 1º Aplica-se o disposto nesta Lei, indistintamente, aos processos civil, penal e trabalhista, bem como aos juizados especiais, em qualquer grau de jurisdição.

§ 2º Para o disposto nesta Lei, considera-se:

I - meio eletrônico qualquer forma de armazenamento ou tráfego de documentos e arquivos digitais;

II - transmissão eletrônica toda forma de comunicação a distância com a utilização de redes de comunicação, preferencialmente a rede mundial de computadores;

III - assinatura eletrônica as seguintes formas de identificação inequívoca do signatário:

a) assinatura digital baseada em certificado digital emitido por Autoridade Certificadora credenciada, na forma de lei específica;

b) mediante cadastro de usuário no Poder Judiciário, conforme disciplinado pelos órgãos respectivos.

Art. 2º O envio de petições, de recursos e a prática de atos processuais em geral por meio eletrônico serão admitidos mediante uso de assinatura eletrônica, na forma do art. 1º desta Lei, sendo obrigatório o credenciamento prévio no Poder Judiciário, conforme disciplinado pelos órgãos respectivos.

§ 1º O credenciamento no Poder Judiciário será realizado mediante procedimento no qual esteja assegurada a adequada identificação presencial do interessado.

§ 2º Ao credenciado será atribuído registro e meio de acesso ao sistema, de modo a preservar o sigilo, a identificação e a autenticidade de suas comunicações.

§ 3º Os órgãos do Poder Judiciário poderão criar um cadastro único para o credenciamento previsto neste artigo.

Art. 3º Consideram-se realizados os atos processuais por meio eletrônico no dia e hora do seu envio ao sistema do Poder Judiciário, do que deverá ser fornecido protocolo eletrônico.

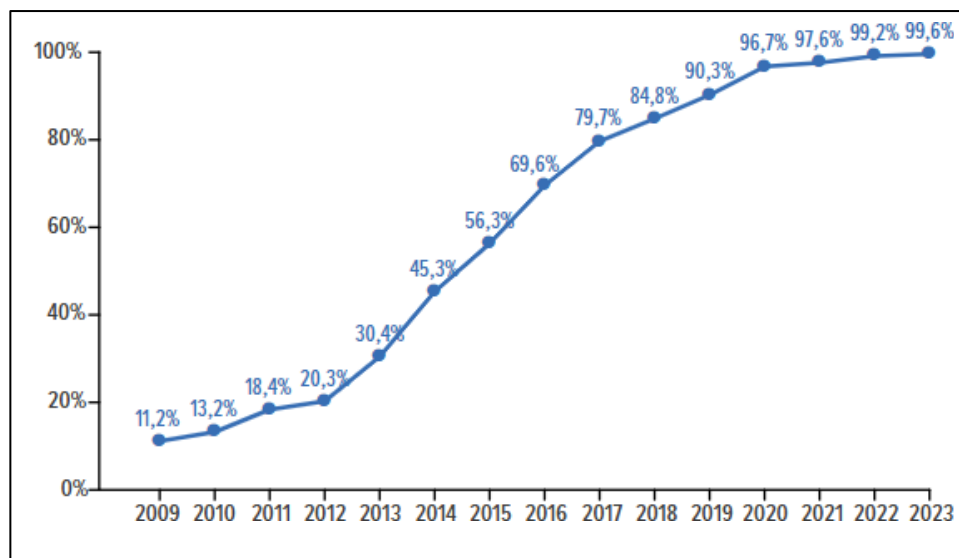
Parágrafo único. Quando a petição eletrônica for enviada para atender prazo processual, serão consideradas tempestivas as transmitidas até as 24 (vinte e quatro) horas do seu último dia.

Em 2009, o Termo de Cooperação Técnica nº 073/2009, firmado entre o CNJ, o Conselho da Justiça Federal e os TRFs, instituiu o Processo Judicial Eletrônico (PJe) como projeto estruturante da digitalização. Esses marcos normativos e institucionais deram concretude à Emenda Constitucional nº 45/2004, que incluiu no art. 5º da Constituição o direito fundamental à duração razoável do processo e à celeridade procedimental.

A evolução posterior confirma esse percurso. O relatório Justiça em Números (CNJ, 2024), traz a informação de que em 2009 apenas 11,2% dos processos novos ingressavam eletronicamente. Em 2015, esse percentual alcançou 69,6%, ultrapassando 96% em 2020 e

chegando a 99,6% em 2023. Nesse intervalo de quinze anos, foram protocolados 253,3 milhões de casos novos eletrônicos, sendo que somente em 2023 houve ingresso de 35,1 milhões de processos digitais. O resíduo de apenas 0,4% de casos em papel comprova a quase completa virtualização do acervo.

Gráfico 2: Série histórica do percentual de processos eletrônicos no Brasil (2009–2023).



Fonte: Conselho Nacional de Justiça. Justiça em Números 2024, p. 236.

Mais do que crescimento numérico, o relatório mostra a dinâmica desse processo. O primeiro grau de jurisdição liderou a digitalização até 2020, quando a curva se igualou à do segundo grau em torno de 99,5%. Algumas justiças setoriais já atingiram 100% de digitalização, como a Federal, a Eleitoral, a Trabalhista e os Tribunais Superiores. Na Justiça Estadual, o índice alcançou 99,4%, com exceção do Tribunal de Justiça do Espírito Santo, que permanece abaixo de 95% (89,9%). O caso da Justiça Eleitoral ilustra a velocidade desse avanço: em 2017 a adoção do PJe era restrita, mas em 2020 já alcançava 100% dos processos eletrônicos (CNJ, 2024).

A pandemia de 2020 representou um marco para a intensificação da digitalização no Judiciário. As restrições sanitárias levaram à consolidação de soluções digitais e à criação de iniciativas como o Juízo 100% Digital e o Balcão Virtual, concebidos pelo CNJ para manter o acesso à justiça em condições de emergência. De acordo com o relatório Justiça em Números (CNJ, 2024), essas medidas ampliaram o uso de ferramentas virtuais e aceleraram a virtualização dos serviços, que se tornou componente estruturante da prestação jurisdicional.

Os relatórios do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2024) demonstram que a digitalização do Judiciário brasileiro não pode ser compreendida apenas como um expediente tecnológico. Em quinze anos, mais de 253 milhões de processos foram protocolados eletronicamente, sendo 35,1 milhões apenas em 2023. Nesse mesmo ano, apenas 0,4% dos casos novos ingressaram em meio físico, o que corresponde a uma adesão de 99,6% aos

sistemas digitais. Esse resultado evidencia um rearranjo institucional de longo prazo, sustentado por marcos normativos, planejamento estratégico e pressão social por maior eficiência, com repercussões diretas na gestão processual, na transparência das rotinas e no acesso da população ao sistema de justiça (CNJ, 2024).

Esse conjunto de evidências mostra que a transformação digital do Judiciário brasileiro se consolidou como um processo estrutural, com impactos que extrapolam a dimensão tecnológica e alcançam a própria configuração institucional da justiça. No entanto, para compreender inteiramente essa dinâmica, é necessário observar como tais mudanças se materializam em contextos locais, onde políticas nacionais dialogam com realidades específicas e revelam tanto avanços quanto limitações. É nesse contexto que se insere a análise da experiência do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.

Nesse ponto, os resultados deste artigo dialogam diretamente com a literatura previamente apresentada. Ao evidenciar ganhos de eficiência associados à automação de rotinas no TJGO, a análise empírica converge com os achados de Soares (2020), Colzani (2022) e Campos (2022), que relacionam o uso de inteligência artificial e de sistemas eletrônicos à redução da taxa de congestionamento e à maior previsibilidade das decisões.

Ao mesmo tempo, as tensões identificadas em torno da inclusão digital, da proteção de dados e da explicabilidade dos modelos algorítmicos aproximam a experiência goiana das preocupações formuladas por Valeri (2023) e por autores que enfatizam os riscos de opacidade e de reprodução de vieses estruturais em contextos de forte desigualdade social.

Desse modo, a análise do TJGO não apenas confirma tendências gerais descritas por estudos nacionais e internacionais sobre justiça digital, mas também as refina, ao mostrar como políticas e plataformas concretas, como Berna e AGAIA, operam no cotidiano de um tribunal estadual de grande porte. Nessa chave, os achados empíricos podem ser lidos como complemento às proposições normativas que vinculam transformação digital, governança responsável e ODS 16, indicando condições e limites para que a inovação tecnológica se traduza, de fato, em ampliação de acesso e fortalecimento da legitimidade institucional.

3 Método

A análise proposta neste artigo considera que a transformação digital no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás não pode ser compreendida de forma isolada, mas em articulação entre marcos normativos, dados empíricos e implicações institucionais.

3.1 Caracterização da pesquisa

O estudo foi conduzido com base em uma abordagem qualitativa, apoiada por

abordagem mista, que permitirá relacionar documentos normativos, resoluções, atos administrativos e relatórios do CNJ e do TJGO com séries históricas extraídas de bases públicas, como Justiça em Números e RenovaJud.

Esse corpus foi examinado a partir de categorias previamente definidas, como eficiência processual, celeridade, acessibilidade, economicidade e governança algorítmica. Para tornar explícita a fundamentação dessas dimensões, apresenta-se a seguir o quadro de operacionalização que relaciona cada categoria às fontes normativas, à literatura de apoio, aos indicadores selecionados e à justificativa de sua utilização na pesquisa.

Quadro 1 – Operacionalização das categorias de análise

Categoria	Fontes CNJ / normativas	Indicadores / métricas a extrair	Justificativa no estudo
Eficiência processual	Justiça em Números 2024 (CNJ, 2024)	Taxa de congestionamento; produtividade por servidor; tempo médio por fase; comparação físico × eletrônico	Medir ganhos operacionais associados a Berna/AGAIA e distinguir efeito de automação de tendências gerais do Judiciário
Celeridade decisória	Justiça em Números 2024 (CNJ, 2024)	Intervalos entre distribuição– despacho–sentença–baixa; duração total de casos repetitivos	Verificar se fluxos assistidos por IA encurtam etapas decisórias em classes repetitivas
Acessibilidade	Juízo 100% Digital; Balcão Virtual; PIDs (CNJ, 2024)	Cobertura de unidades com Juízo 100% Digital; nº de pontos de Balcão Virtual; nº e níveis de PIDs; alcance Territorial	Avaliar ampliação de acesso remoto e barreiras de exclusão digital em contextos desiguais
Economicidade	Justiça em Números 2024 (CNJ, 2024)	Custos operacionais; horas-homens economizadas por automação; reestruturação de Equipes	Identificar racionalização de recursos e efeitos sobre organização do trabalho
Governança algorítmica	Justiça 4.0; Relatório IA generativa (CNJ, 2024)	Existência de comitês/rotinas de auditoria; aderência à LGPD; documentação de modelos; explicabilidade	Examinar salvaguardas institucionais, riscos de vieses e legitimidade de decisões assistidas

Fonte: elaborado pela autora.

A definição dessas categorias resulta da combinação entre revisão de literatura e leitura exploratória dos relatórios e normas do Conselho Nacional de Justiça. Estudos sobre governança digital, justiça digital e uso de inteligência artificial no setor público destacam de forma recorrente critérios ligados à eficiência processual, à duração dos feitos, à ampliação do acesso remoto, à racionalização de recursos e às salvaguardas para o uso de algoritmos em decisões de Estado. Ao mesmo tempo, documentos como o *Justiça em Números*, as resoluções sobre Juízo 100% Digital e Balcão Virtual, os atos normativos do Programa Justiça 4.0 e os relatórios específicos sobre IA no Judiciário adotam indicadores e metas diretamente associados a esses mesmos eixos. A partir desse cruzamento, eficiência processual, celeridade decisória, acessibilidade, economicidade e governança algorítmica foram organizadas como categorias

analíticas que sintetizam o que a literatura aponta como dimensões centrais da transformação digital e aquilo que o próprio CNJ transforma em parâmetro oficial de acompanhamento e avaliação.

O recorte temporal (2019–2025) prioriza experiências recentes, como a implantação das plataformas Berna e AGAIA, bem como iniciativas vinculadas ao Programa Justiça 4.0. A opção por esse desenho metodológico buscou preservar consistência entre objetivos e procedimentos, além de oferecer elementos de análise que conectam inovação tecnológica e reorganização do trabalho judicial.

O estudo enquadra-se no campo da pesquisa aplicada, uma vez que nasce de uma demanda real, de compreender como a inclusão de sistemas digitais e de inteligência artificial no TJGO altera práticas administrativas e decisórias. A noção de pesquisa que foi aplicada aqui mobilizada segue a perspectiva de Gil (2010) e de Cervo, Bervian e Silva (2014), para quem a relevância da investigação está em sua capacidade de produzir conhecimento com utilidade direta na gestão organizacional e na formulação de soluções práticas.

A escolha metodológica recai sobre a abordagem qualitativa, por permitir explorar significados atribuídos por diferentes atores, bem como apreender arranjos institucionais e efeitos normativos envolvidos na transformação digital do tribunal.

Denzin e Lincoln (2018) destacam que a pesquisa qualitativa é especialmente pertinente em cenários institucionais complexos, nos quais as interpretações e as normas que orientam a ação se entrelaçam. Essa opção, contudo, não exclui o uso de evidências quantitativas como relatórios oficiais do Conselho Nacional de Justiça, como o *Justiça em Números e o Painel RenovaJud*, além de boletins do TJGO, forneceram informações secundárias. O recurso a tais bases irá configurar um desenho metodológico misto, em consonância com a proposta de integração de dados defendida por Creswell e Plano Clark (2018).

A investigação também pode ser caracterizada como descritiva. É descritiva porque sistematiza iniciativas, normas e indicadores vinculados à digitalização no TJGO, movimento que Lakatos e Marconi (2017) reconhecem como passo indispensável antes de avançar para interpretações mais densas.

3.2 Procedimentos para coleta de dados documentais

A etapa empírica foi organizada em diferentes frentes de investigação. A primeira contemplou a análise documental, voltada para relatórios de inovações tecnológicas do TJGO e do Comitê de Governança de Inteligência Artificial. Esses registros permitiram reconstruir a trajetória das iniciativas digitais e compreender os critérios institucionais que orientarão sua formulação.

Em paralelo, foram examinados indicadores de movimentação processual e de produtividade jurisdicional, obtidos em bases oficiais do CNJ e do próprio Tribunal. A comparação entre os períodos anterior e posterior à adoção das ferramentas digitais permitiu verificar possíveis mudanças de desempenho associadas à automação.

Além disso, a coleta de dados reuniu literatura acadêmica e relatórios institucionais produzidos em âmbito nacional e internacional. Essa aproximação situou a experiência do TJGO em um contexto mais amplo, permitindo identificar convergências e contrastes com outras práticas de justiça digital.

A coleta se concentrou em fontes secundárias, distribuídas em quatro grupos: Relatórios oficiais: Justiça em Números 2023 e 2024, Painel RenovaJud e relatórios do TJGO.

- Atos normativos: resoluções do CNJ e regulamentos internos do TJGO relacionados à digitalização e ao uso de tecnologias digitais.
- Bases públicas: estatísticas de movimentação processual disponibilizadas no portal do CNJ e no site do TJGO.
- Literatura científica: artigos, dissertações e livros que discutem justiça digital, inclusão tecnológica e governança.

A integração entre relatórios, normativas e literatura especializada formou a base empírica da análise e garantirá consistência metodológica.

3.3 Procedimentos para análise dos dados

A análise seguiu duas frentes complementares. A primeira foi análise de conteúdo. Conforme Bardin (2011), os documentos foram examinados por meio de categorização temática, organizada em torno das cinco dimensões previamente definidas. Esse procedimento permitiu observar padrões, convergências e divergências no funcionamento das plataformas digitais e nos indicadores de desempenho do TJGO.

A segunda frente foi o tratamento estatístico. Os indicadores coletados em bases como Justiça em Números e RenovaJud foram trabalhados em estatísticas descritivas, percentuais, médias e séries temporais. O objetivo foi comparar períodos anteriores e posteriores à implantação das ferramentas digitais, verificando mudanças nos índices de produtividade, celeridade e uso racional de recursos.

Na sequência, os resultados qualitativos e quantitativos foram articulados, em consonância com Creswell e Plano Clark (2018). O cruzamento dessas dimensões ajudou a compreender os efeitos da digitalização sobre a eficiência processual, a acessibilidade e a legitimidade institucional.

A interpretação foi guiada pelas diretrizes do programa Justiça 4.0 e pelo Plano de Transformação Digital do TJGO, que forneceram o eixo de referência. A análise contemplou a eficiência processual, medida pela variação do tempo médio de tramitação, pela taxa de congestionamento e pela produtividade por servidor; celeridade decisória, examinada pelos intervalos entre distribuição, despacho, sentença e baixa do processo; acessibilidade, avaliada a partir da adoção de linguagem simplificada, do uso de recursos de Visual Law e da expansão territorial das comunicações digitais; economicidade, observada pela redução de custos operacionais e pela economia de horas de trabalho; e governança, considerada a partir das medidas de proteção de dados, do controle de vieses e da legitimidade das decisões apoiadas em soluções digitais.

Com esse arranjo metodológico, espera-se construir um quadro interpretativo capaz de relacionar normas, estatísticas e literatura especializada. O TJGO foi escolhido por ser reconhecido como laboratório de inovação judicial, tendo experiências como a ferramenta Berna posteriormente adotadas por tribunais de outros estados. O período de 2019 a 2025 corresponde ao momento de maior intensidade da digitalização, o que possibilitará examinar tanto a fase inicial de projetos-piloto quanto a incorporação das tecnologias às rotinas institucionais.

Esse recorte permitiu compreender de que maneira as soluções digitais podem ampliar a eficiência administrativa e ao mesmo tempo incidir sobre legitimidade, transparência e inclusão social, oferecendo subsídios para o debate sobre a justiça digital no Brasil.

4 Resultados E Discussão

Nesta seção, os resultados empíricos referentes ao TJGO são aproximados da literatura discutida na fundamentação teórica, de modo a posicionar o tribunal como um caso específico dentro do movimento mais amplo de digitalização da justiça brasileira. As cinco dimensões em foco – eficiência, celeridade, acessibilidade, economicidade e governança algorítmica – são examinadas em diálogo com estudos que tratam da relação entre processo eletrônico, uso de inteligência artificial e desempenho institucional.

Trabalhos como os de Soares e Medina (2020) e Campos (2022) discutem os impactos da automação sobre a produtividade e a redução da morosidade; Andrade, Machado e Rebouças (2023) exploram a conexão entre justiça digital, transparência e ODS 16; Aires (2023) enfatiza os limites impostos pela exclusão digital; e Valeri (2023) problematiza riscos de vieses e opacidade algorítmica. A partir desse referencial, a experiência goiana é analisada como um teste empírico dessas proposições, permitindo identificar em que medida os dados do TJGO confirmam, relativizam ou aprofundam interpretações já presentes na literatura sobre justiça digital e governança tecnológica no setor público.

4.1 Eficiência processual no TJGO pós-digitalização

A consolidação do ecossistema digital no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) produziu uma mudança estrutural na forma como o tribunal administra seu acervo, organiza seus fluxos internos e responde à demanda crescente de litigiosidade. O marco simbólico desse processo foi a eliminação do último processo físico em setembro de 2021, evento que encerrou definitivamente o modelo híbrido e permitiu a adoção plena da tramitação eletrônica em todos os graus de jurisdição (CNJ, 2021). A partir desse ponto, a instituição passou a operar em um ambiente unificado, padronizado e interoperável, condição essencial para alcançar ganhos de escala e estabilidade produtiva.

Os dados do Justiça em Números 2024 (ano-base 2023) confirmam a profundidade dessa transformação. O Índice de Atendimento à Demanda (IAD) alcançou 112,2%, indicando que o TJGO julgou mais processos do que recebeu naquele ano, resultado incomum entre tribunais estaduais de porte semelhante (CNJ, 2024). Em paralelo, a taxa de congestionamento caiu para 66% no primeiro grau, um dos menores índices do país considerando o histórico nacional de acúmulo processual. A produtividade dos magistrados também atingiu patamar elevado: 2.453 casos baixados por juiz, número que posiciona a magistratura goiana entre as mais produtivas do Brasil (TJGO, 2024a). São indicadores que, tomados em conjunto, sugerem não apenas avanços incrementais, mas reorganização sistêmica da capacidade institucional.

Figura 1 – Série histórica da quantidade de decisões por mês



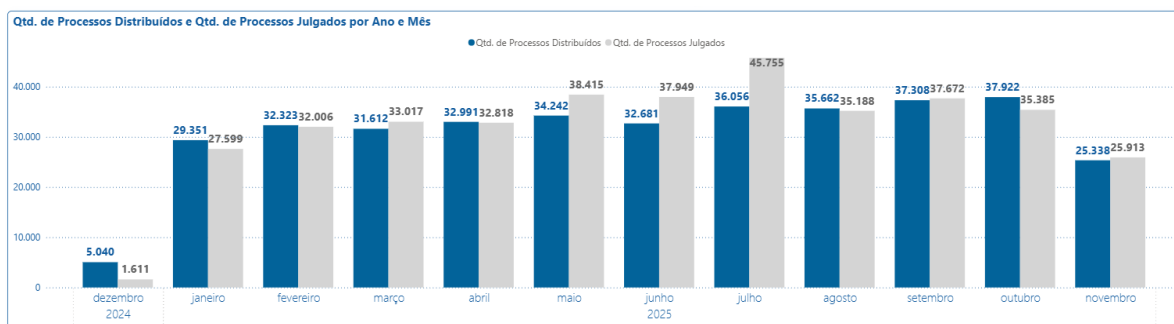
Fonte: TJGO, Painel de Estatísticas (acesso em 27 nov. 2025).

A série histórica da quantidade de decisões mensais reforça esse diagnóstico. Entre 2020 e 2025, o volume de decisões cresce de forma contínua, alcançando picos superiores a 290 mil decisões mensais em 2025. A curva ascendente mostra que os ganhos de eficiência não ocorreram apenas em momentos particulares, mas foram incorporados ao funcionamento cotidiano do tribunal. A eliminação de etapas físicas movimentação de autos, tramitação manual, conferências

presenciais reduziu o tempo de deslocamento interno, diminuiu gargalos e permitiu que unidades inteiras operassem com estabilidade, mesmo diante de flutuações de demanda. Esse comportamento empírico converge com os achados de Soares (2020), para quem a automatização de rotinas decisórias tende a produzir ganhos contínuos de produtividade, e com a análise de Campos (2022), que relaciona o uso de sistemas digitais à capacidade de absorver maior volume de casos sem expansão proporcional da estrutura física.

Esse padrão também aparece nos dados comparativos entre processos distribuídos e julgados. Em praticamente todos os meses de 2025, o tribunal julgou volume superior ao de novas distribuições, algo que antes da digitalização ocorria apenas em mutirões ou esforços extraordinários. A superação constante do número de casos novos mantém o estoque sob controle e evita a formação de passivos que historicamente alimentavam a morosidade estrutural. Na prática, o desempenho do TJGO confirma as projeções de Colzani (2022) sobre o potencial da análise automatizada de dados para reduzir congestionamento e encurtar a duração dos processos, sugerindo que, ao menos nesse recorte temporal, prevalecem os efeitos positivos da transformação digital descritos pela literatura voltada à eficiência processual.

Figura 2 – Processos distribuídos x julgados mensalmente



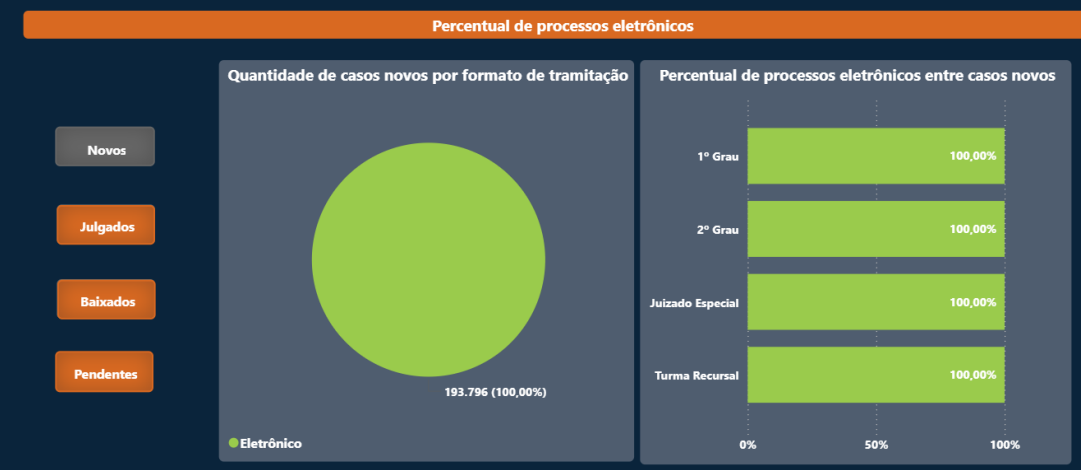
Fonte: TJGO, Painel de Metas Nacionais CNJ 2025.

O fato de que o tribunal consegue administrar picos de demanda como ocorreu em julho de 2025, quando superou 45 mil julgamentos mensais sem comprometer a regularidade do fluxo indica maturidade organizacional. A literatura especializada ressalta que eficiência não se limita ao aumento de produtividade; envolve capacidade de manter resultados mesmo em cenários de estresse institucional. Nesse sentido, os dados revelam que o TJGO internalizou a lógica digital e alcançou um nível de resiliência operacional que o modelo físico jamais permitiu.

A universalização do processo eletrônico reforça essa conclusão. Segundo o DataJud, 100% dos casos novos passaram a tramitar exclusivamente em meio digital, sem exceções por entrância ou grau de jurisdição. Essa homogeneidade elimina custos de duplicidade, reduz erros, aumenta a rastreabilidade e garante que sistemas de automação e inteligência artificial possam atuar em larga escala, sem necessidade de adaptação por tipo de processo. A completude da

digitalização é, portanto, elemento estruturante para que as demais inovações tecnológicas produzam impacto mensurável.

Figura 5 – Percentual de processos eletrônicos entre casos novos



Fonte: CNJ, DataJud (acesso em 27 nov. 2025).

Esse pano de fundo permite compreender de forma mais precisa os ganhos observados após 2023. A seguir, as evidências são sintetizadas com base em dados oficiais.

Quadro 1 – Ganhos de eficiência observados após a digitalização

Dimensão	Evidências observadas	Fontes
Produtividade	Aumento de 23% nas decisões de 1º grau em 2023; mais de 1,3 milhão de atos em um único mês de teletrabalho.	TJGO (2024a); CNJ (2024)
Capacidade de resposta	IAD de 112,2% em 2023; superação sistemática do volume de novas distribuições mensais em 2025.	CNJ (2024); TJGO (2025)
Acesso e transparência	Ampliação do Juízo 100% Digital e dos atendimentos remotos; consultas públicas integradas ao DataJud.	TJGO (2023; 2024)
Automação e IA	Mais de 70 mil automações executadas pela Berna em unidades da Fazenda Pública; uso crescente de fluxos assistidos.	TJGO (2024b); MP-MT (2024)

Fonte: Elaborado pela autora.

A interpretação desse quadro melhora a compreensão da eficiência alcançada. O aumento de 23% nas decisões de 1º grau e os mais de 1,3 milhão de atos praticados em um único mês de teletrabalho demonstram que a infraestrutura digital não apenas acelerou tarefas, mas criou condições para reorganizar a força de trabalho e redistribuir cargas de forma mais equilibrada. Esse resultado dialoga com a análise de Campos (2022), segundo a qual a digitalização permite absorver volume crescente de demandas sem expansão proporcional da estrutura física, e com Soares (2020), que associa a automação de rotinas à elevação sustentada da produtividade jurisdicional em ambientes de alta litigiosidade.

A capacidade de resposta também se ampliou: ao manter IAD superior a 100% e superar continuamente as novas distribuições em 2025, o TJGO inverteu uma lógica histórica de “gestão da escassez”, substituindo a contenção do estoque por sua efetiva redução. Na prática, os indicadores observados no tribunal confirmam a hipótese, recorrente na literatura de justiça digital, de que a combinação entre monitoramento por metas e infraestrutura eletrônica robusta tende a reduzir o passivo acumulado e a mitigar a morosidade estrutural descrita em estudos anteriores.

No campo do acesso e da transparência, a expansão do Juízo 100% Digital fortaleceu a relação entre o tribunal e os usuários, especialmente em regiões onde a presença física nos fóruns representa barreiras significativas por distância ou custo.

As consultas integradas ao DataJud ampliam as possibilidades de controle social e criam ambiente mais aberto ao acompanhamento público das decisões. Esses achados empíricos aproximam a experiência do TJGO das reflexões de Andrade, Machado e Rebouças (2023), que vinculam o uso de plataformas digitais à ampliação da transparência e à aproximação entre Judiciário e cidadãos, em consonância com os objetivos do ODS 16. Ao mesmo tempo, preservam atual a advertência de Aires (2023) sobre o risco de que a expansão de canais virtuais reforce desigualdades quando não acompanhada de políticas de inclusão digital, aspecto que permanece como desafio no contexto goiano.

Por sua vez, o avanço da automação embora detalhado mais profundamente em seção específica indica que os efeitos das ferramentas de IA começam a se refletir na eficiência geral, sobretudo em classes repetitivas e em etapas padronizáveis. Essa evidência empírica converge com Soares (2020) e Colzani (2022), que identificam justamente nos processos repetitivos o espaço privilegiado para ganhos de celeridade decorrentes da triagem e do tratamento automatizado de informações. Ao mesmo tempo, reforça a pertinência das preocupações de Valeri (2023) quanto à necessidade de salvaguardas de governança algorítmica, já que o uso intensivo de automação em grandes volumes de casos potencializa o impacto de eventuais vieses ou falhas de desenho dos modelos.

Ao considerar esse conjunto de evidências, percebe-se que a eficiência processual do TJGO não resulta de um único fator, mas da convergência entre digitalização abrangente, reorganização administrativa, uso de automação e incorporação progressiva de uma cultura de gestão orientada por dados. Esses elementos produziram estabilidade, elevaram a escala de julgamento e permitiram ganhos contínuos entre 2023 e 2025.

Em perspectiva comparada, os indicadores de IAD superior a 100%, redução da taxa de congestionamento e aumento sustentado da produtividade convergem com os achados de Soares e Medina (2020) e de Campos (2022), que associam o uso de sistemas eletrônicos e de IA à capacidade de absorver litígios em escala sem crescimento proporcional da estrutura física. Ao mesmo tempo, o desempenho do TJGO relativiza diagnósticos mais pessimistas sobre a inércia

organizacional do Judiciário brasileiro, como os de Costa (2018), ao mostrar que, em contextos de forte alinhamento entre metas nacionais, planejamento estratégico e infraestrutura digital, é possível reverter quadros históricos de morosidade. Nesta chave, os resultados não apenas confirmam a literatura que vincula justiça digital à elevação da eficiência, mas também sugerem que a combinação entre processo eletrônico integral, automação e gestão orientada por dados constitui condição necessária, ainda que não suficiente, para alterar padrões estruturais de desempenho.

Em perspectiva comparada, os indicadores de IAD superior a 100%, redução da taxa de congestionamento e aumento sustentado da produtividade convergem com os achados de Soares e Medina (2020) e de Campos (2022), que associam o uso de sistemas eletrônicos e de IA à capacidade de absorver litígios em escala sem crescimento proporcional da estrutura física. Ao mesmo tempo, o desempenho do TJGO relativiza diagnósticos mais pessimistas sobre a inércia organizacional do Judiciário brasileiro, como os de Costa (2018), ao mostrar que, em contextos de forte alinhamento entre metas nacionais, planejamento estratégico e infraestrutura digital, é possível reverter quadros históricos de morosidade. Nesta chave, os resultados não apenas confirmam a literatura que vincula justiça digital à elevação da eficiência, mas também sugerem que a combinação entre processo eletrônico integral, automação e gestão orientada por dados constitui condição necessária, ainda que não suficiente, para alterar padrões estruturais de desempenho.

4.2 Celeridade decisória e rotinas assistidas por inteligência artificial

A análise da celeridade no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) revela uma dinâmica mais complexa do que aquela observada nos indicadores gerais de eficiência. Embora a completa digitalização do acervo e a padronização dos fluxos eletrônicos tenham reduzido tempos médios e permitido maior regularidade no andamento dos processos, a incorporação de rotinas automatizadas especialmente por meio da inteligência artificial Berna colocou uma camada adicional de aceleração, porém desigual entre classes, unidades e etapas procedimentais. O cruzamento entre os dados do Justiça em Números, os painéis do DataJud e os relatórios institucionais mostra que os efeitos da IA se concentram principalmente na fase inicial e final dos processos, ao passo que a duração total ainda depende de fatores estruturais que escapam à automação.

Os tempos médios de tramitação continuam elevados quando observados sob a perspectiva global. Em 2023, os processos de conhecimento levaram 2 anos e 7 meses para serem baixados no primeiro grau, e 3 anos e 1 mês no segundo grau (TJGO, 2024a). Mesmo após a consolidação do ambiente digital, o tempo necessário para que um processo percorra todas as etapas permanece condicionado por fases que exigem análise humana, realização de

diligências, instrução probatória e tramitação recursal dimensões que historicamente constituem os gargalos mais resistentes do Judiciário brasileiro, como também aponta o CNJ em suas análises longitudinais.

Figura 6 – Tempo médio de duração dos processos

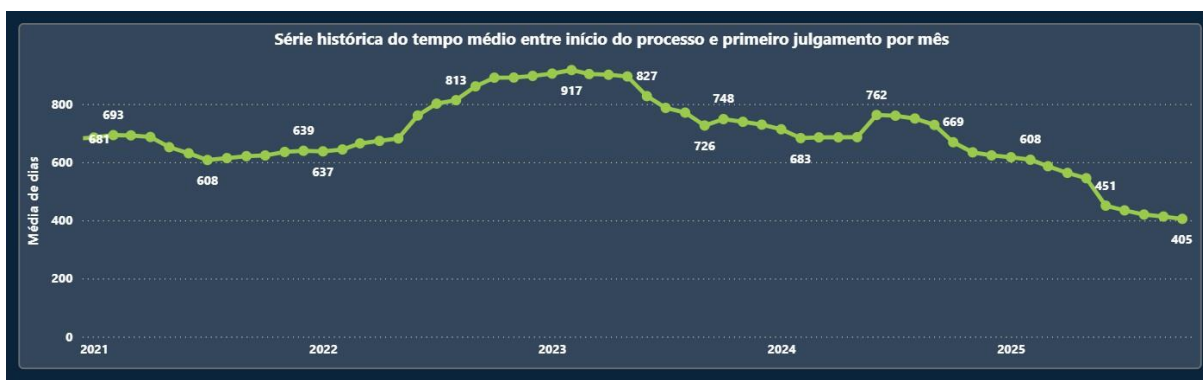


Fonte: Justiça em Números 2024 (CNJ).

A leitura isolada desses tempos globais poderia sugerir que a digitalização e a automação têm impacto limitado sobre a celeridade, mas a análise mais detalhada revela outra realidade. Quando se examinam as etapas iniciais, especialmente entre a distribuição da petição inicial e o primeiro despacho ou decisão, a intervenção da inteligência artificial produz mudanças substanciais. Dados oficiais confirmam que, antes da implantação da Berna, esse intervalo era de 4 a 5 dias; após a automação, caiu para aproximadamente 1 dia, com análise das petições iniciais realizada em até 4 horas, inclusive fora do expediente e em fins de semana (MP-MT, 2024). Essa redução impacta diretamente a fila inicial dos processos e reestrutura a dinâmica das unidades em que a IA foi implantada.

As automações também se mostram expressivas no encerramento de processos repetitivos. Nas Varas da Fazenda Pública de Aparecida de Goiânia e Anápolis, a Berna automatizou a fase final de mais de 50 mil processos em 2023, permitindo que magistradas assinassem de uma só vez todos os arquivamentos com requisitos idênticos (MP-MT, 2024). Na Unidade de Processamento Judicial da Fazenda Pública de Goiânia, foram mais de 20 mil automações entre setembro de 2022 e dezembro de 2023, evidenciando o potencial da ferramenta para reduzir filas de baixa e eliminar atrasos decorrentes de movimentações repetitivas.

Figura 7 – Série histórica do tempo até o primeiro julgamento



Fonte: CNJ, Painel Estatístico (acesso em 27 nov. 2025).

Esse comportamento se torna visível quando se observa a curva do tempo até o primeiro julgamento. Após atingir níveis superiores a 900 dias em 2023, o indicador inicia trajetória de queda contínua, estabilizando-se abaixo de 450 dias em 2025. A redução coincide temporalmente com a expansão das automações, a reorganização das unidades para rotinas digitais e a adoção progressiva da IA nas fases de triagem, análise e encerramento de casos. A correlação temporal entre esses elementos não prova causalidade direta, mas a triangulação metodológica cruzando estatísticas do CNJ, dados operacionais do TJGO e evidências documentadas reforça a interpretação de que a IA opera como vetor relevante para a redução dos intervalos iniciais e intermediários.

Entretanto, essa aceleração não se distribui uniformemente. Classes mais complexas, como criminais e família, ou aquelas que dependem intensamente de instrução probatória, continuam registrando tempos longos, pois a IA atua principalmente em fluxos padronizáveis, como execuções fiscais, fazenda pública municipal e demandas repetitivas em geral. Além disso, o uso da Berna ainda não cobre todo o Tribunal; sua atuação é concentrada em unidades-piloto e, portanto, seus efeitos não se refletem integralmente nos indicadores gerais de celeridade.

Essa heterogeneidade explica o quadro ambivalente que emerge da análise. Por um lado, a inteligência artificial reduz filas iniciais, diminui intervalos entre atos decisórios e libera força de trabalho para atividades mais complexas. Por outro, a duração global dos processos continua sendo impactada por variáveis fora do alcance das rotinas automatizadas: recursos, litigância repetitiva sem filtros, insuficiência de equipes especializadas, etapas externas ao tribunal (como diligências policiais), ausência de padronização em algumas secretarias, entre outros fatores que o CNJ identifica como determinantes nacionais da morosidade.

Ao integrar esses elementos, percebe-se que a inteligência artificial amplia a celeridade em pontos específicos da cadeia processual, especialmente nas fases inicial e final, enquanto a digitalização e a organização do trabalho sustentam o funcionamento contínuo e reduzem

gradualmente tempos intermediários. A celeridade decisória no TJGO, portanto, emerge da combinação entre automação localizada, fluxos eletrônicos consolidados, reorganização produtiva e monitoramento constante via painéis gerenciais do tribunal e do CNJ. Esse arranjo revela que as tecnologias não operam isoladamente: seus efeitos dependem da aderência organizacional, do redesenho dos fluxos e da capacidade institucional de transformar rotinas tradicionais em processos compatíveis com o ecossistema digital.

Essa combinação de avanços localizados e persistência de tempos elevados nas fases complexas aproxima o TJGO do quadro descrito por Machado e Colombo (2021) e Mota e Lima (2024), para quem a IA tende a produzir ganhos imediatos sobretudo em etapas padronizáveis, sem eliminar gargalos vinculados a cultura jurídica, desenho procedimental e sobrecarga recursal. Em linha com Costa (2018), os resultados sugerem que a morosidade global do sistema continua enraizada em fatores que extrapolam a dimensão tecnológica, ainda que a automação contribua para reduzir filas e comprimir intervalos específicos. Ao mesmo tempo, a queda expressiva do tempo até o primeiro julgamento reforça a hipótese de que a IA pode funcionar como instrumento de concretização do direito fundamental à duração razoável do processo, previsto no art. 5º, LXXVIII, da Constituição Federal, quando inserida em um arranjo institucional que redesenha fluxos de trabalho e monitora continuamente os indicadores de desempenho.

4.3 Acessibilidade e inclusão digital no ecossistema TJGO

A transformação digital do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás não se limitou à automação interna dos fluxos processuais. Uma parte relevante da estratégia concentrou-se em reduzir barreiras de acesso, aproximando o cidadão dos serviços judiciais por meio de canais remotos, pontos de apoio presencial e políticas de comunicação em linguagem simples. Esse conjunto de iniciativas reposiciona o TJGO como provedor de serviços digitais de justiça, mas também revela tensões e desafios relacionados à inclusão digital em um estado de grande extensão territorial e marcadas desigualdades socioeconômicas.

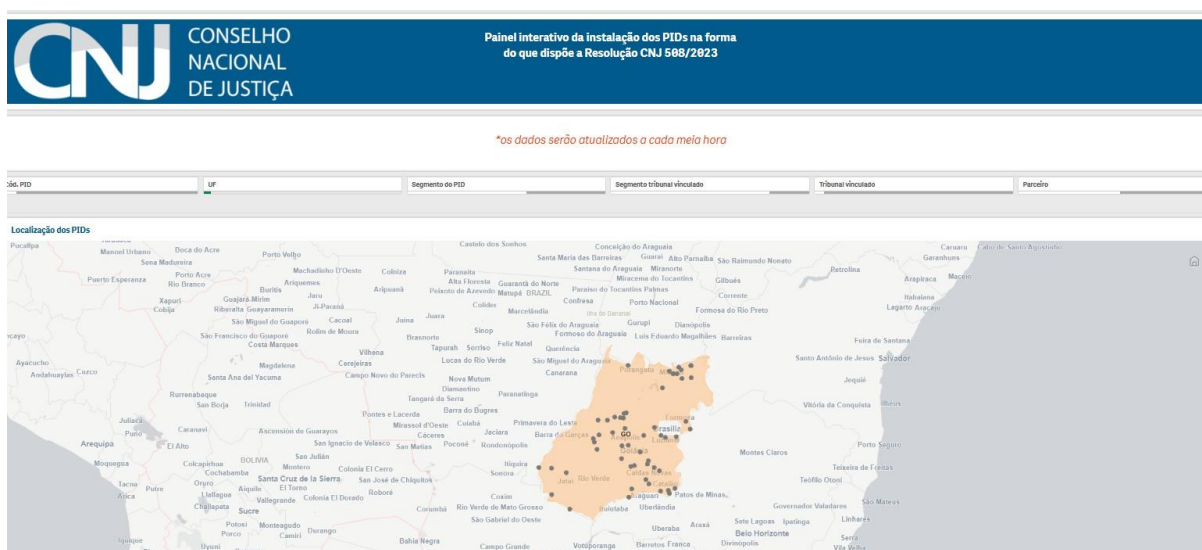
Um primeiro eixo dessa política é a consolidação do Juízo 100% Digital. A partir de experiências-piloto iniciadas em 2020, o tribunal expandiu a modalidade para todos os Juizados Especiais e Varas Cíveis e de Fazenda Pública, permitindo que as partes optem pela realização integralmente virtual de atos processuais – do ajuizamento à audiência, passando por intimações e sessões de julgamento (CNJ, 2021). O desenho normativo, alinhado à Resolução CNJ n. 345/2020, estrutura um ambiente em que a presença física deixa de ser requisito para o exercício do direito de ação, sem suprimir a possibilidade de realização de atos presenciais quando a natureza da causa ou a vulnerabilidade das partes assim o exigirem.

A esse arranjo soma-se o Balcão Virtual, instituído por decreto judiciário em 2024, em conformidade com a Resolução CNJ n. 372/2021. O mecanismo permite atendimento síncrono por videoconferência durante o horário forense, replicando em ambiente digital a função das secretarias e dos balcões presenciais. Em paralelo, o TJGO passou a integrar o grupo de tribunais com maior número de balcões virtuais em funcionamento, o que indica capilarização significativa do atendimento remoto. Do ponto de vista da inclusão, o Balcão Virtual reduz custos de deslocamento, amplia a previsibilidade do atendimento e favorece a participação de advogados e partes que residem em localidades distantes da sede da comarca.

Os Núcleos de Justiça 4.0 e os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs) reforçam esse horizonte. Relatórios institucionais apontam a existência de dez Núcleos de Justiça 4.0 e de cem CEJUSCs, responsáveis por 13,2% dos processos baixados por conciliação em 2023 (TJGO, 2024b). A combinação entre estrutura especializada de conciliação, realização remota de audiências e uso de plataformas digitais alinha o tribunal às diretrizes nacionais de estímulo à autocomposição, ao mesmo tempo em que redistribui a carga de comparecimento presencial dos usuários. Em perspectiva de desenvolvimento sustentável, essas iniciativas dialogam diretamente com a meta de ampliar o acesso à justiça e fortalecer instituições eficazes, tal como previsto no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16.

Outro pilar da acessibilidade diz respeito aos Pontos de Inclusão Digital (PIDs). Regulamentados nacionalmente pela Resolução CNJ n. 508/2023 e incorporados à estrutura do TJGO por atos do Órgão Especial, os PIDs funcionam como estações de atendimento assistido em localidades sem fórum ou com baixa infraestrutura tecnológica. Nessas unidades, cidadãos podem participar de audiências por videoconferência, acessar o Balcão Virtual, consultar processos e obter encaminhamentos para Defensoria Pública, Ministério Público, Ordem dos Advogados e Justiça Eleitoral. Notícias institucionais registram a expansão contínua dessa rede, que atingiu, em 2025, mais de setenta unidades distribuídas em municípios de pequeno porte. A política de PIDs opera, assim, como contrapeso às assimetrias de conectividade, oferecendo infraestrutura e suporte humano onde o acesso individual à tecnologia é limitado.

Figura 8 – Exemplo de painel informativo do Ponto de Inclusão Digital



Fonte: TJGO, notícias institucionais sobre PIDs (acesso em 27 nov. 2025).

Apesar desse avanço, a cobertura dos PIDs ainda não neutraliza integralmente as desigualdades regionais. Municípios rurais dispersos, comunidades tradicionais e periferias urbanas com baixa conectividade permanecem em situação de vulnerabilidade digital. A efetividade dos pontos de inclusão depende da articulação com políticas locais de infraestrutura, do engajamento de prefeituras e da capacidade do tribunal de garantir pessoal treinado para operar os equipamentos e orientar usuários com baixa escolaridade. A literatura sobre inclusão digital alerta que a disponibilização de equipamentos, isoladamente, não assegura apropriação tecnológica; é necessário combinar infraestrutura, formação e mediação institucional.

No plano da comunicação, o TJGO adotou estratégia específica para tornar suas decisões e atos mais compreensíveis. O Decreto Judiciário n. 2.775/2022 regulamentou o uso de linguagem simples e de Direito Visual no âmbito do tribunal, culminando na elaboração do Guia de Linguagem Simples e na criação do programa “Simples e Fácil”, coordenado pelo Laboratório de Inovação Inovajus. O guia sistematiza princípios e técnicas para produção de textos claros, com foco na organização das informações, na substituição de jargões por termos acessíveis e na utilização de recursos visuais (tabelas, ícones, fluxos) sem perda de rigor jurídico.

Figura 9 – Objetivos e benefícios do Guia de Linguagem Simples



Fonte: TJGO, Guia de Linguagem Simples (acesso em 27 nov. 2025).

O documento destaca benefícios distintos para o público externo e interno. Para os usuários da Justiça, ressalta-se a inclusão social, a redução de interpretações equivocadas, o aumento da autonomia na compreensão das decisões e o fortalecimento da confiança no sistema jurídico. Para magistrados e servidores, apontam-se ganhos de eficiência, agilidade e produtividade, com diminuição do retrabalho e de atendimentos decorrentes de dúvidas sobre o conteúdo dos atos. Ao incorporar exemplos concretos de despachos e certidões reescritos em linguagem simples, o guia funciona como instrumento pedagógico e de mudança cultural, deslocando a ideia de que a complexidade do direito exige necessariamente textos opacos.

Figura 10 – Exemplo de despacho reescrito em linguagem simples

Exemplo de Despacho do TJGO

Após o decurso dos prazos acima (contestação e impugnação) designo audiência de conciliação a ser realizado no CEJUSC, em data e horário oportunamente informados, através da plataforma digital ZOOM que poderá ser acessada através do link <https://zoom.us/pt-pt/meetings.html> (Sala pessoal do CEJUSC - ID: XXX XXX XXXX senha: *****) pelas partes e advogados. Outrossim, ficam as partes desde já intimadas a comparecer à audiência de conciliação, salvo nos casos em que ambas as partes requererem a dispensa e/ou justificado motivo para ausência (§5º), sob pena de incidência da multa prevista no art. 334, §8º do CPC.

Reescrita em Linguagem Simples

Intimo as partes a comparecer à audiência de conciliação.

- A audiência ocorrerá após o fim dos prazos acima (contestação e impugnação) no CEJUSC (Centro Judiciário de Conciliação). A data e horário serão informados por meio de intimação eletrônica.
- A audiência ocorrerá através da plataforma digital ZOOM pelo link: <https://zoom.us/pt-pt/meetings.html> (Sala pessoal do CEJUSC - ID: XXX XXX XXXX senha: *****)
- As partes devem comparecer à audiência de conciliação ou justificar a ausência. Caso não compareçam ou não justifiquem, poderá ser aplicada multa prevista no art. 334, §8º do CPC.

GUIA DE LINGUAGEM SIMPLES - TJGO | 15

Fonte: TJGO, Guia de Linguagem Simples (acesso em 27 nov. 2025).

O programa “Simples e Fácil”, lançado em 2024, amplia esse movimento ao articular formação continuada, divulgação de boas práticas e uso de ferramentas de inteligência artificial para revisão textual. Entre as iniciativas, destaca-se o desenvolvimento da ferramenta ANA, capaz de auxiliar na simplificação de textos produzidos por magistrados e servidores, sugerindo reescritas mais claras sem afastar-se do conteúdo jurídico essencial. A política de linguagem simples passa, assim, a dialogar diretamente com a agenda de inovação tecnológica do tribunal, aproximando o uso de IA do objetivo de ampliar a compreensão das decisões pelo público leigo.

Se, por um lado, esses instrumentos reforçam a acessibilidade, por outro evidenciam novos desafios. A adoção de linguagem simples exige revisão de práticas enraizadas, redesenho de modelos de documentos e sensibilização permanente de magistrados e assessorias. Além disso, a simplificação precisa conviver com a complexidade normativa e com a necessidade de precisão técnica, o que demanda constante calibragem entre clareza e exatidão.

De maneira geral, a triangulação entre dados sobre expansão de canais digitais (Juízo 100% Digital, Balcão Virtual, Núcleos de Justiça 4.0), implantação de PIDs em municípios de menor porte e políticas de comunicação acessível como o Guia de Linguagem Simples,

programa “Simples e Fácil”, ferramenta ANA revela que o TJGO vem estruturando um ecossistema orientado à inclusão digital. Acessibilidade, nesse contexto, não se reduz à possibilidade de protocolar petições pela internet, mas envolve um conjunto de arranjos tecnológicos, organizacionais e comunicacionais destinados a permitir que diferentes perfis de usuários compreendam, acompanhem e participem dos processos judiciais. Persistem, contudo, riscos de exclusão associados à infraestrutura desigual, ao letramento digital e às limitações de cobertura territorial dos pontos de apoio, aspectos que foram retomados nas seções seguintes ao se discutir os custos, limites e implicações da governança algorítmica no tribunal.

4.4 Economicidade e reorganização do trabalho

A digitalização do TJGO produziu efeitos mensuráveis sobre custos diretos e sobre a forma como o trabalho é distribuído. A vertente mais visível diz respeito à gestão documental. O Projeto Renovação de Arquivos (RenovArq), instituído pelo Decreto Judiciário n. 2.773/2021, promoveu a eliminação física de cerca de 1,15 milhão de processos, o que corresponde a aproximadamente 113 toneladas de papel. O material resultante foi encaminhado a cooperativas de reciclagem, que arrecadaram R\$ 22,6 mil com a venda, ao mesmo tempo em que o tribunal reduziu gastos com armazenamento, transporte de caixas e manutenção de arquivos inativos. A liberação de espaços internos também abriu margem para realocação de unidades e redução de custos com locação e climatização de ambientes.

A economia não aparece apenas na dimensão física. A automação de rotinas por inteligência artificial alterou o uso do tempo de magistrados e servidores. A Berna assumiu a leitura de petições, o agrupamento de demandas semelhantes e a organização de listas de processos aptos à decisão em massa. Nas unidades da Fazenda Pública de Goiânia, Aparecida de Goiânia e Anápolis, mais de 20 mil rotinas automatizadas até dezembro de 2023 encurtaram etapas repetitivas, sobretudo em execuções fiscais e arquivamentos em bloco. Ao deslocar para a máquina tarefas de triagem, conferência e juntada de documentos, o tribunal libera equipes para atividades analíticas e de atendimento qualificado, ainda que não exista, por ora, um balanço oficial de “horas-homem” economizadas.

No plano administrativo, a AGAIA aprofunda essa lógica. A ferramenta de IA generativa, integrada ao PROAD e ao PROJUDI, gera relatórios judiciais e administrativos a partir de comandos parametrizados, reutiliza trechos padronizados e consulta automaticamente bases internas. Relatos institucionais apontam redução de retrabalho em minutos, padronização de peças rotineiras e diminuição do tempo gasto com a montagem de relatórios estatísticos. A

convergência entre Berna e AGAIA aproxima o TJGO do cenário mapeado pela pesquisa nacional do CNJ sobre IA no Judiciário em 2024, na qual 45,8% dos tribunais já declaravam utilizar ferramentas de IA generativa, principalmente para geração e melhoria de textos e documentos. O tribunal goiano aparece nesse contexto como caso avançado de desenvolvimento de modelos próprios e não apenas de uso de plataformas externas.

Esse conjunto de iniciativas dialoga com a agenda de sustentabilidade institucional. O Plano de Logística Sustentável (PLS) 2021–2026 e o Plano de Ações 2025–2026 estruturam metas em consumo de papel, energia, água, gestão de resíduos, telefonia e frota. O Relatório de Desempenho 2024 registra execução integral de ações como racionalização de impressões, substituição de lâmpadas por modelos LED, consolidação da telefonia VoIP, revisão de contratos de limpeza e vigilância com critérios socioambientais e campanhas internas de uso consciente de papel e copos descartáveis. Em paralelo, o tribunal avança na implantação de usina fotovoltaica e na previsão de painéis solares, captação de água de chuva e equipamentos economizadores em obras e reformas.

O Quadro 2 sintetiza as principais evidências de economicidade associadas à digitalização e à IA.

Quadro 2 – Evidências de economicidade associadas à digitalização e à IA no TJGO

Dimensão	Evidências principais	Fontes institucionais
Gestão documental	Eliminação de ~1,15 milhão de processos físicos (≈113 t de papel); doação para cooperativas de reciclagem; redução de espaço de arquivo e de custos logísticos.	RenovArq / Decreto 2.773/2021; Relatório PLS 2024
Trabalho humano	Mais de 20 mil automações pela Berna em UPJs da Fazenda Pública; decisões e arquivamentos em lote; automatização de relatórios pela AGAIA, com liberação de servidores para tarefas complexas.	TJGO; MP-MT; notícias oficiais sobre Berna e AGAIA
Consumo de recursos	Metas de redução de papel, energia, água e copos descartáveis; substituição de luminárias; uso crescente de telefonia VoIP.	PLS 2021–2026; Relatório de Desempenho 2024
Contratações sustentáveis	Manutenção de cláusulas de sustentabilidade em 100% das compras e contratos; revisão de frota com incentivo a veículos mais eficientes.	Núcleo de Responsabilidade Social e Ambiental / Relatório 2024

Fonte: elaboração da autora a partir de documentos oficiais do TJGO e do CNJ.

Em 2025, a Semana do Meio Ambiente, dedicada ao tema “Justiça, Agronegócio e Sustentabilidade”, reforçou esse eixo ao articular debates sobre impactos climáticos, uso

racional de recursos e responsabilidade institucional. O TJGO também alimenta o painel nacional de sustentabilidade do CNJ, em cumprimento à Resolução n. 400/2021, o que exige monitoramento periódico de indicadores e incentiva a consolidação de dados comparáveis com outros tribunais.

Ainda há limites importantes. Os documentos analisados não apresentam estimativas consolidadas de economia financeira decorrente da digitalização, da automação ou da implantação de fontes renováveis. Faltam, por exemplo, séries históricas que relacionem a queda no consumo de papel, energia e combustível à redução de despesas orçamentárias, bem como estudos sobre o custo de desenvolvimento e manutenção das próprias soluções de IA. A literatura sobre governo digital e economia do setor público indica que esses cálculos são decisivos para qualificar o debate sobre custo-benefício de inovações tecnológicas.

Mesmo com essas lacunas, o material disponível permite afirmar que a combinação entre digitalização integral, automação de rotinas e políticas de sustentabilidade reorienta o uso de recursos no TJGO. A redução de estoques físicos, a reorganização do trabalho e a institucionalização de metas ambientais apontam para uma racionalização gradual dos meios de produção da justiça. Nos tópicos seguintes, a discussão sobre governança algorítmica e transparência busca justamente explorar como essa agenda de eficiência econômica se articula com a necessidade de controle público e de salvaguardas éticas no uso de inteligência artificial.

4.5 Governança algorítmica e legitimidade das decisões assistidas

A governança da inteligência artificial no Judiciário brasileiro ganhou densidade normativa e institucional nos últimos anos, especialmente após a publicação da Resolução CNJ nº 332/2020, que estabeleceu princípios para o uso de IA, como supervisão humana, explicabilidade, rastreabilidade e proteção de dados. Esse marco foi aprofundado pela Resolução CNJ nº 615/2025, que determinou que todos os tribunais implementem políticas formais de governança algorítmica, sistemas de registro, avaliações de risco, relatórios públicos de impacto e mecanismos de auditoria contínua. Nesse ambiente regulatório, o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) estruturou uma rede interna de governança tecnológica que avança em direção às exigências nacionais, embora ainda enfrente lacunas relevantes em transparência e controle público.

A Figura 12 apresenta dados do relatório “Pesquisa Inteligência Artificial no Judiciário – 2024”, publicado pelo Conselho Nacional de Justiça, que contextualiza a expansão da IA no sistema de justiça. Os números revelam a intensificação do uso de sistemas generativos e

evidenciam o desafio da institucionalização da governança algorítmica.

Figura 11 – Principais achados da Pesquisa de IA no Judiciário (CNJ, 2024)

**PRINCIPAIS ACHADOS DA
PESQUISA QUANTITATIVA – 2023**
* em relação aos dados de 2022



Fonte: CNJ, Pesquisa Uso de Inteligência Artificial no Poder Judiciário – 2024

Fonte: CNJ (2024).

O levantamento demonstra que, em 2024, havia 178 iniciativas de IA no Judiciário, distribuídas em 58 órgãos. Desses projetos, 60 estavam em produção e 14 em desenvolvimento. Além disso, 81,2% dos tribunais declararam interesse explícito em IA generativa, e 45,8% já utilizavam ferramentas dessa natureza em atividades como revisão textual, geração de minutas,

sumarização de documentos e apoio à pesquisa jurídica (CNJ, 2024). Esses indicadores reforçam a necessidade de estruturas sólidas de governança, capazes de garantir integridade, proteção aos direitos fundamentais e confiabilidade técnica.

No TJGO, essa agenda se materializa na criação da Diretoria de Inteligência Artificial, Ciência de Dados e Estatística (DIACDE), responsável pela arquitetura e supervisão das soluções Berna e AGAIA (TJGO, 2025). A Berna atua na triagem de execuções fiscais e na identificação de padrões processuais, especialmente em demandas de massa, enquanto a AGAIA oferece suporte generativo à elaboração de relatórios judiciais e administrativos (TJGO, 2023; CNJ, 2024). Ambas operam com regras internas específicas: a AGAIA não pode ser utilizada em processos que tramitam sob segredo de justiça, e seu acesso é restrito a bases que não contenham dados sensíveis, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD (BRASIL, 2018). Tais medidas indicam um esforço de aderência às diretrizes nacionais, ainda que não substituam a necessidade de documentação pública e de avaliações sistemáticas de impacto algorítmico.

O tribunal mantém ainda estruturas complementares, como o Comitê de Governança de IA (CGovIA) e o Comitê Gestor de Proteção de Dados Pessoais (CGPDP), encarregados de supervisionar práticas de desenvolvimento, adequação legal e integridade informacional, em articulação com a DIACDE (TJGO, 2025). Essas instâncias reforçam a governança interna, mas não eliminam desafios. Até o momento, não há documentação técnica detalhada dos modelos utilizados pela Berna ou pela AGAIA, tampouco procedimento público específico para questionamento de decisões assistidas por IA, lacunas que a literatura recente considera centrais para assegurar *accountability* algorítmica e direitos de contestação (VALERI, 2023; AIRES, 2023).

Outro elemento importante da governança é a adoção de linguagem simples como requisito de transparência institucional. O programa “Simples e Fácil”, regulamentado pelo Decreto Judiciário nº 2.775/2022, orienta que comunicações oficiais sejam claras e acessíveis, inclusive quando produzidas com apoio de IA (TJGO, 2022; TJGO, 2024). No âmbito desse programa, a ferramenta ANA, desenvolvida a partir de modelos de linguagem treinados internamente, sugere revisões textuais destinadas a tornar informações jurídicas mais inteligíveis ao público, aproximando a comunicação institucional dos compromissos assumidos pelo ODS 16, que prevê instituições eficazes, responsáveis e transparentes (TJGO, 2024; CNJ, 2024).

Quando confrontadas com as exigências do CNJ, as iniciativas do TJGO revelam avanços na organização interna, no desenvolvimento de soluções próprias e na incorporação de padrões éticos. Contudo, a ausência de avaliações públicas de impacto, de documentação técnica dos modelos e de mecanismos formais de contestação mantém áreas pouco exploradas,

especialmente no que se refere à transparência algorítmica. A governança atual demonstra convergência com a agenda nacional, mas ainda se encontra em processo de maturação, o que reforça a pertinência de investigar como as decisões assistidas podem afetar a legitimidade judicial no médio prazo.

5 Considerações Finais

A análise integrada do processo de digitalização do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás evidencia que a combinação entre processo eletrônico integral, racionalização administrativa e uso progressivo de inteligência artificial produziu ganhos consistentes de eficiência, celeridade e organização interna. O tribunal passou a operar com maior previsibilidade, reduziu gargalos históricos e sustentou níveis de produtividade superiores à entrada de novos casos, o que revela capacidade de resposta antes incomum em cortes estaduais. A digitalização completa do acervo eliminou redundâncias, abriu espaço para automação em larga escala e criou condições para que unidades distintas compartilhassem padrões comuns de trabalho, reforçando a estabilidade dos resultados.

Ao mesmo tempo, a expansão de serviços digitais como o Juízo 100% Digital, o Balcão Virtual, os Núcleos de Justiça 4.0, os CEJUSCs e os Pontos de Inclusão Digital aproximou o tribunal de uma agenda de acessibilidade e inclusão, ao lado das políticas de linguagem simples e do programa “Simples e Fácil”. Essas iniciativas demonstram que a transformação digital não se limita à aceleração de tarefas internas, mas também busca melhorar a experiência do usuário e reduzir desigualdades no acesso à justiça.

Apesar desses avanços, a pesquisa identificou limitações relevantes. A primeira diz respeito às assimetrias territoriais e ao letramento digital, que restringem o uso pleno dos serviços remotos por parcelas da população. A segunda refere-se à opacidade técnica das soluções de IA: não há documentação pública detalhada dos modelos utilizados pela Berna ou pela AGAIA, nem procedimentos formais e acessíveis para contestação de decisões assistidas, o que impede avaliação mais precisa dos riscos de vieses e da efetividade dos mecanismos de supervisão humana. A ausência de séries históricas consolidadas sobre economia financeira especialmente após a eliminação de papel, readequação de espaços e automação de rotinas limita também a mensuração do custo-benefício das iniciativas, dificultando comparações entre cenários anteriores e posteriores à transformação digital.

Essas lacunas indicam caminhos promissores para estudos futuros. Pesquisas qualitativas com magistrados, servidores, advogados e usuários podem aprofundar a compreensão dos efeitos subjetivos da digitalização e da automação. Análises comparadas com outros tribunais estaduais e federais permitiriam avaliar fatores organizacionais que facilitam

ou dificultam a adoção de IA. Estudos sobre vieses algorítmicos, explicabilidade e supervisão humana contribuiriam para fortalecer as discussões sobre governança responsável no Judiciário. Também se mostra relevante desenvolver investigações voltadas à mensuração da economia operacional associada à digitalização, integrando dados de consumo, orçamento e produtividade em séries longitudinais.

A aplicabilidade do *framework* analítico desenvolvido na pesquisa baseado nas dimensões eficiência, celeridade, acessibilidade, economicidade e governança algorítmica demonstra sua utilidade para avaliar tribunais com diferentes níveis de maturidade digital. Ao articular indicadores quantitativos, documentos normativos, evidências institucionais e procedimentos de sistematização e análise das soluções de IA, o modelo permite examinar não apenas os resultados alcançados, mas também as condições organizacionais e os riscos associados à adoção de tecnologias emergentes. O framework pode ser replicado em estudos comparativos, em diagnósticos institucionais e em avaliações internas conduzidas pelos próprios tribunais, oferecendo parâmetros para orientar políticas de inovação alinhadas à Agenda 2030, especialmente ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16.

Em síntese, o caso do TJGO evidencia que a justiça digital brasileira caminha em direção a um novo arranjo institucional, no qual eficiência, acessibilidade e governança tecnológica precisam ser construídas de forma equilibrada. O desafio futuro envolve aprofundar a transparência, consolidar práticas de supervisão e fortalecer mecanismos que assegurem que o uso de IA amplie, e não restrinja, direitos, legitimidade e confiança social no sistema de justiça.

Referências

AIRES, Andressa Soares Costa. Acesso à justiça, exclusão digital e a inteligência artificial no poder judiciário do Brasil: desafios e perspectivas. *Revista do Tribunal Regional Federal da 1ª Região*, [s. l.], v. 35, n. 1, p. 132–141, 2023. Disponível em: <https://revista.trf1.jus.br/trf1/article/view/455>. Acesso em: 13 fev. 2025.

ALMEIDA, M. Q. Desafios para a mudança organizacional no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás: análise empírica a partir da Comarca de Goiânia. 2021. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2021.

ALMEIDA FILHO, Roberto Antônio de. Transformação digital: mudanças nos serviços públicos ao cidadão e redução da força de trabalho entre 2019 e 2022. 2024. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2024. Orientador: Francisco Gaetani. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/36029> . Acesso em: 19 set. 2025.

ANDRADE, Matheus de Lima; MACHADO, Carlos Augusto Alcântara; REBOUÇAS, Gabriela Maia. Desenvolvimento sustentável e a inteligência artificial no âmbito do Poder Judiciário. *Revista de Direito Público*, Brasília, v. 20, n. 105, p. 478-500, jan./mar. 2023. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/article/view/6794/2993>. Acesso em

27 nov. 2023.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BIANCHINI, M. P. A.; SANTOS, P. A. M.; DAHAS, E. A. G.; LIMA, R. A. C.; PASSOS, H. M. X. C. *Análise do Berna como ferramenta tecnológica para repressão da litigância predatória*. In: CONGRESSO NACIONAL DE PESQUISA JURÍDICA, 3., 2024, Belo Horizonte. *Anais...* Londrina: Editora Científica, 2024.

BRASIL. Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006. Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 20 dez. 2006.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103-B, 111-A e 130-A, criando a Reforma do Judiciário. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 31 dez. 2004.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 5 out. 1988.

CAMPOS, Murillo Simiena. O uso da inteligência artificial no Poder Judiciário: as contribuições do sistema Berna para o Tribunal de Justiça de Goiás. 2022. Artigo Científico (Graduação em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2022. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/4260/1/Trabalho%20de%20curso%20Murillo%20Simiena%20Campos.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2025.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.

COLZANI, E. E. O uso da inteligência artificial no processo do trabalho: e a questão da segurança jurídica. Itajaí: Universidade do Vale do Itajaí, Programa de Pós-Graduação em Ciência Jurídica, 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Plataforma da Rede de Inovação do Poder Judiciário – RenovaJud*. Brasília: CNJ, 2025. Disponível em: <https://renovajud.cnj.jus.br/aceso>. Acesso em: 19 set. 2025.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL (CJF). Termo de Acordo de Cooperação Técnica n. 073/2009. Conjugação de esforços para desenvolvimento de sistema de processo judicial eletrônico. Brasília, 17 fev. 2016 (original de 2009). Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/noticias/2016-1/documentos-de-apoio/Termo%20de%20Acordo%20de%20Cooperacao%20Tecnica%20N.%20073%202009.pdf/view>. Acesso em: 20 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). 1º e 2º Núcleos de Justiça 4.0 começam a receber processos. *Cosems GO*, Goiânia, 6 ago. 2021. Disponível em: <https://cosemsgo.org.br/1o-e-2o-nucleos-de-justica-4-0-comecam-a-receber-processos-a-partir-desta-quarta-feira-4/>. Acesso em: 20 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). AGAIA (Assistente para Geração Automática com Inteligência Artificial). Rede de Inovação do Judiciário – Renovajud.

Disponível em: <https://renovajud.cnj.jus.br/conteudo-publico?iniciativa=1619>. Acesso em: 20 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Em 15 anos, Justiça recebeu mais de 250 milhões de processos eletrônicos. Agência CNJ de Notícias, Brasília, 30 maio 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/em-15-anos-justica-recebeu-mais-de-250-milhoes-de-processos-eletronicos/>. Acesso em: 19 set. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Justiça em Números 2023: ano-base 2022. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/08/justica-em-numeros-2023.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Justiça em Números 2024: relatório do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, maio 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/05/justica-em-numeros-2024.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). DataJud. Brasília, 2025. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sistemas/datajud/>. Acesso em: 19 set. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Núcleo de Justiça 4.0 do TJGO movimentou 55 mil recursos de execução fiscal. Brasília, 17 set. 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/nucleo-de-justica-4-0-do-tjgo-movimentou-55-mil-recursos-de-execucao-fiscal/>. Acesso em: 20 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). O uso da inteligência artificial generativa no Poder Judiciário brasileiro: relatório de pesquisa. Brasília: CNJ, 2024. 111 p. ISBN 978-65-5972-158-0.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Pesquisa uso de inteligência artificial (IA) no Poder Judiciário – 2023. Brasília: CNJ; Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), jun. 2024. 120 p. Disponível em: https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/jspui/bitstream/123456789/858/1/Pesquisa%20uso%20da%20inteligencia%20artificial%20IA%20no%20poder%20judiciario_2023.pdf. Acesso em: 20 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Tecnologia da informação e comunicação – Justiça 4.0. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/>. Acesso em: 20 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Nova era: Tribunal de Justiça goiano digitaliza último processo físico. Brasília, 23 set. 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/nova-era-tribunal-de-justica-goiano-digitaliza-ultimo-processo-fisico/>. Acesso em: 27 nov. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Justiça em Números. Brasília, [s.d.]. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 27 nov. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Painéis CNJ. Brasília, [s.d.]. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/paineis-cnj/>. Acesso em: 27 nov. 2025.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE MATO GROSSO. Inteligência artificial desenvolvida pelo TJGO reduz o tempo de tramitação processual; outros 6 tribunais já utilizam IA da Justiça goiana. Cuiabá, [s.d.]. Disponível em: <https://mpmt.mp.br/portalcdo/news/1217/133540/inteligencia-artificial-desenvolvida-pelo-tjgo-reduz-o-tempo-de-tramitacao-processual-outros-6-tribunais-ja-utilizam-ia-da->

justica-goiana>. Acesso em: 27 nov. 2025.

COSTA, A. Y. Análise sobre a morosidade do Poder Judiciário brasileiro e propostas de intervenção. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2018.

CRESWELL, John W.; PLANO CLARK, Vicki L. Designing and conducting mixed methods research. 3. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2018.

CRISTÓVAM, José Sérgio da Silva; SAIKALI, Lucas Bossoni; SOUSA, Thanderson Pereira de. Governo digital na implementação de serviços públicos para a concretização de direitos sociais no Brasil. *Revista de Direito Administrativo e Constitucional*, v. 20, n. 89, p. 209–236, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2020v43n89p209>. Acesso em: 25 jul. 2025.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. The Sage handbook of qualitative research. 5. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2018.

GARCIA, G. T. N. O acesso à justiça como fator de desenvolvimento para Goiás entre 2009 e 2017. 2019. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Planejamento Territorial) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2019.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOULART, L. C. R. Gestão ambiental e a política pública de sustentabilidade no Poder Judiciário do Estado de Goiás. 2020. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Planejamento Territorial) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2020.

IBM. O que é inteligência artificial (IA)? IBM Brasil, 1997. Disponível em: <https://www.ibm.com/br-pt/topics/artificial-intelligence>. Acesso em: 20 fev. 2025.

IBDFAM. Inteligência artificial reduz o tempo de tramitação processual na Justiça goiana. *Instituto Brasileiro de Direito de Família*, 11 jan. 2024. Disponível em: <https://ibdfam.org.br/noticias/11465>. Acesso em: 20 fev. 2025.

LÉO, Pâmela. A Justiça Digital 4.0 enquanto política pública de uma administração gerencialista. *Caderno Virtual*, [S. l.], v. 1, n. 62, 2025. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/cadernovirtual/article/view/8453>. Acesso em: 19 set. 2025.

LONGUINI, Regina Célia Ferrari; DENARDI, Eveline. O uso da inteligência artificial como instrumento de promoção de sustentabilidade no Poder Judiciário brasileiro: os impactos da Justiça 4.0. *Revista Jurídica da Escola do Poder Judiciário do Acre*, ano, v. 1, p. 146-160, 2021. Disponível em: https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2021/5/2021_05_2037_2061.pdf. Acesso em: 18 nov. 2023.

MACÊDO, L. B.; PILA, A. D. Transformação digital no Tribunal de Justiça e o alcance do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16 da Agenda 2030. *Revista JRG de Estudos Acadêmicos*, v. 15, e151747, 2024. DOI: 10.55892/jrg.v7i15.1747.

MACHADO, F. V.; COLOMBO, C. Inteligência artificial aplicada à atividade jurisdicional: desafios e perspectivas para sua implementação no Judiciário. *Revista da Escola Judicial do TRT4*, Porto Alegre, v. 3, n. 5, p. 117-141, jan./jun. 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia

científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. ISBN 978-85-970-1076-3.

MAREGA, Bem Hur Rodrigues. Integração da inteligência artificial no desenvolvimento regional sustentável: um estudo a partir da experiência do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) com a expansão do acesso à justiça. 2025. 79 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA), Goiânia, 2025.

MEDEIROS, Lorena Neves de. Inteligência artificial e suas aplicações para o desenvolvimento regional na Justiça Goiana. 2025. 102 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA), Goiânia, 2025.

MORAES JÚNIOR, D. C. Análise envoltória de dados (DEA) como ferramenta para avaliação comparativa de desempenho das comarcas do Tribunal de Justiça de Goiás. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2019.

MOTA, G. M.; LIMA, M. V. R. O impacto da inteligência artificial na eficiência judicial: estudo de caso no Tribunal de Justiça de São Paulo. In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 28.; ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 24.; ENCONTRO DE INICIAÇÃO À DOCÊNCIA, 14., 2024, São José dos Campos. *Anais...* São José dos Campos: Universidade do Vale do Paraíba, 2024. p. 1-7.

OLIVEIRA JUNIOR, O. N. A revolução da inteligência artificial em ciência. *Anais...* Aracaju: Universidade Federal de Sergipe – UFS, 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=rN6BNtGIZXQ>. Acesso em: 20 fev. 2025.

PRADO, David Freitas. O desenvolvimento da inteligência artificial nos processos judiciais cíveis brasileiros pelo Conselho Nacional de Justiça: uma alternativa para garantir os princípios da duração razoável do processo e da eficiência. UNICHRISTUS, Fortaleza, 2023. Disponível em: <https://repositorio.unichristus.edu.br/jspui/handle/123456789/1510>. Acesso em: 14 fev. 2024.

ROCHA, Janayna Ribeiro da; BRESSAN, Paulo R. M. O uso de inteligência artificial no processo de decisões judiciais: uma perspectiva sobre a ética e justiça. UNIFAEMA, Ariquemes – RO, 2023. Disponível em: <https://repositorio.unifaema.edu.br/jspui/handle/123456789/3356> Acesso em: 14 fev. 2025.

RIBEIRO, H. C. S. Introdução aos sistemas especialistas. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1987.

RIBEIRO, M. A. Manutenção de software no Tribunal de Justiça de Goiás: emprego da DSR. 2021. 286 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Computação Aplicada) – Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

ROTA JURÍDICA. AGAIA: TJGO apresenta ferramenta de IA para geração automatizada de relatórios judiciais e administrativos. *Rota Jurídica*, 1 maio 2025. Disponível em: <https://www.rotajuridica.com.br/agaia-tjgo-apresenta-ferramenta-de-ia-para-geracao-automatizada-de-relatorios-judiciais-e-administrativos/>. Acesso em: 20 ago. 2025.

SCHMIDT, Eduardo Moreira; AGUIAR, Lucas Lima; RODRIGUES, Paulo Henrique Andrade; NASCIMENTO, Marcio de Jesus Lima do. Os impactos do uso da inteligência artificial pelo Poder Judiciário: análise das publicações dos últimos anos. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação* – REASE, v. 11, n. 8, p. 1419, 2025. DOI:

10.51891/rease.v1i18.14455.

SOARES, L. B.; SANTOS, I. M. B. B.; YOSHIDA, L. L.; ALMEIDA, M. Q.; SILVA, T. H. C. Desafios para a mudança organizacional no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás: análise empírica a partir da Comarca de Goiânia. *Revista Caderno Pedagógico*, Curitiba: Studies Publicações e Editora Ltda., v. 21, n. 1, p. 1303-1328, 2024. DOI: 10.54033/cadpedv21n1-068.

SOARES, M. N.; MEDINA, V. J. S. A inteligência artificial como instrumento de acesso à justiça e seus impactos no direito da personalidade do jurisdicionado. *Revista de Direito Brasileira*, v. 26, n. 10, p. 277-291, maio/ago. 2020.

SOUSA, C. E. L. Aprendizado de senso comum pela inteligência artificial: uma análise exploratória. 2023. Dissertação (Mestrado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2023.

STAATS, Sabrina; MORAIS, Fausto Santos de. A utilização de inteligência artificial no poder judiciário brasileiro como exercício de sustentabilidade. *Revista Ilustração*, Cuz, v. 1, n. 2, p. 7-18, 2020. Disponível em: <https://journal.editorailustracao.com.br/index.php/ilustracao/article/view/15>. Acesso em: 18 nov. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS (TJGO). Designados magistrados para atuarem no Núcleo de Justiça 4.0 em Segundo Grau – Executivo Fiscal Municipal. Goiânia, 22 ago. 2024. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/institucional/centro-de-comunicacao-social/17-tribunal/30321-designados-magistrados-para-atuarem-no-nucleo-de-justica-4-0-em-segundo-grau-executivo-fiscal-municipal>. Acesso em: 20 ago. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS (TJGO). Plano Estratégico 2021–2026. Versão 1.1. Goiânia: TJGO, 2025. Disponível em: https://docs.tjgo.jus.br/institucional/gestaoestrategica/PE_2021_2026.pdf. Acesso em: 19 set. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS (TJGO). Inteligência artificial desenvolvida pelo TJGO reduz o tempo de tramitação processual; outros 6 tribunais já utilizam IA da Justiça goiana. Goiânia, 2024. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br>. Acesso em: dez. 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS (TJGO). Termo de cooperação para utilização da Berra é tema de reunião entre representantes do TJGO e do TJRR. Goiânia, 2024. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br>. Acesso em: dez. 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. Dados estatísticos. Goiânia, [s.d.]. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/institucional-menusuperior/estatistica/dados-estatisticos>. Acesso em: 27 nov. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. Estatísticas. Goiânia, 2025. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/gestao/estatisticas>. Acesso em: 27 nov. 2025.

VALERI, Julia. Inteligência artificial utiliza base de dados que refletem preconceitos e desigualdades. *Jornal da USP*, São Paulo, 7 jul. 2023. Disponível em: <https://jornal.usp.br/?p=649482>. Acesso em: 19 set. 2025.

CONSIDERAÇÕES FINAIS GERAL

A investigação confirmou que a digitalização integral do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás alterou de forma profunda a organização da prestação jurisdicional. Os dados de produtividade, capacidade de resposta e redução do congestionamento mostram que o processo eletrônico, articulado com rotinas de automação, permitiu ao TJGO julgar mais do que recebe, estabilizar o estoque e lidar com picos de demanda sem recorrer permanentemente a mutirões. A Berna e a AGAIA aparecem como peças centrais dessa engrenagem: a primeira concentrada em classes repetitivas e fases padronizadas, a segunda voltada à produção de relatórios e minutas, ambas liberando tempo de magistrados e servidores para atividades que exigem análise qualificada.

O estudo mostrou que a transformação digital só se consolida acompanhada de políticas de acesso e comunicação. Juízo 100% Digital, Balcão Virtual, Núcleos de Justiça 4.0, CEJUSCs e, sobretudo, a rede de Pontos de Inclusão Digital traduzem uma escolha institucional: aproximar serviços judiciais de populações que enfrentam barreiras geográficas, econômicas e tecnológicas.

O programa “Simples e Fácil”, o Guia de Linguagem Simples e a ferramenta ANA completam esse quadro ao enfrentar outro tipo de exclusão, menos visível, mas recorrente: a opacidade da linguagem jurídica. A inclusão digital, tal como emergiu nos resultados, envolve tanto infraestrutura e conectividade quanto a forma como o Judiciário fala com as pessoas.

A dimensão econômica e ambiental reforça essa leitura de transformação estrutural. O RenovArq, o Plano de Logística Sustentável e o conjunto de ações em torno de papel, energia, água, resíduos e frota indicam que a digitalização não é apenas um arranjo tecnológico, mas uma estratégia de racionalização do uso de recursos, com impactos diretos sobre custos, ocupação de espaços e pegada ambiental. A eliminação massiva de processos físicos, a consolidação da telefonia VoIP, a substituição de luminárias e a implantação de usina fotovoltaica mostram um tribunal que passa a planejar sua infraestrutura em diálogo com a agenda climática e com o ODS 16, conectando eficiência operacional, sustentabilidade e responsabilidade institucional.

A governança algorítmica aparece como o eixo em que os avanços são mais visíveis e, ao mesmo tempo, mais incompletos. A criação da Diretoria de Inteligência Artificial, Ciência de Dados e Estatística, dos comitês de IA e de proteção de dados, as restrições de uso da AGAIA em processos sigilosos e a adesão às Resoluções CNJ nº 332/2020 e nº 615/2025 indicam

esforço consistente de enquadrar a IA em regras de supervisão humana, proteção de dados e controle interno. Porém, a ausência de documentação técnica pública dos modelos, de avaliações formais de impacto algorítmico e de canais específicos para contestação de decisões assistidas mostra que a maturação dessa governança ainda está em curso. A legitimidade das decisões apoiadas por IA dependerá, em grande medida, da capacidade do tribunal de transformar essas salvaguardas em práticas transparentes e verificáveis.

O caso do TJGO serviu como ponto de análise para testar esse arranjo, mostrando que é possível articular indicadores quantitativos, DataJud, Justiça em Números, PLS com evidências qualitativas como normas internas, notícias institucionais, programas de inovação sem perder de vista as tensões entre ganho de desempenho e proteção de direitos. Em outros contextos estaduais, o mesmo quadro pode ser utilizado para identificar assimetrias, comparar estratégias e monitorar o alinhamento com a Agenda 2030.

As limitações do estudo decorrem, principalmente, da disponibilidade e do formato dos dados. Faltam séries históricas consolidadas de custo financeiro da digitalização, da automação e das ações de sustentabilidade; não há métricas oficiais de horas de trabalho economizadas com IA, nem indicadores públicos sobre vieses, erros ou contestações associadas às ferramentas. A pesquisa concentrou-se na perspectiva institucional, ancorada em documentos do TJGO, do CNJ e de órgãos parceiros, sem incorporar entrevistas com usuárias e usuários da Justiça, defensores, advogados ou movimentos sociais. Tais ausências restringem a análise de impactos distributivos e de percepções subjetivas sobre a legitimidade das mudanças.

Essas lacunas abrem uma agenda concreta para estudos futuros. Pesquisas comparativas entre tribunais de porte semelhante podem explorar variações na adoção de IA e seus efeitos sobre classes específicas de processos, em especial nas áreas criminal, de família e infância, em que os riscos de assimetria são maiores. Avaliações econômicas mais refinadas podem mensurar o custo total de propriedade das soluções tecnológicas (desenvolvimento, manutenção, infraestrutura) em contraste com a economia de insumos físicos e horas de trabalho. Abordagens qualitativas, por sua vez, podem investigar como magistrados, servidores, advogados e jurisdicionados percebem a atuação de sistemas como Berna, AGAIA e ANA, e até que ponto confiam em decisões e textos produzidos com apoio algorítmico.

A síntese dos três artigos evidencia, portanto, um tribunal em transição: mais produtivo,

mais digitalizado, mais atento à sustentabilidade e em processo de construir uma governança para a inteligência artificial.

A experiência do TJGO mostra que a IA não substitui o desenho institucional, mas o tensiona: amplia possibilidades de ganho de escala, ao mesmo tempo em que exige novas formas de controle, transparência e participação. A contribuição central da dissertação está em iluminar esse movimento, propor um quadro de análise replicável e indicar que a discussão sobre justiça digital não pode ser reduzida a métricas de desempenho, sob pena de esvaziar o próprio sentido público da instituição.

REFERÊNCIAS GERAL

ALBUERQUE, Inácio Jário Queiroz de. O novo paradigma do Poder Judiciário: o impacto da tecnologia no sistema judicial. *Scientia et Ratio*, v. 4, n. 7, dez. 2024. Disponível em: <https://scientiaetratio.com.br/o-novo-paradigma-do-poder-judiciario-o-impacto-da-tecnologia-no-sistema-judicial/>. Acesso em: 18 set. 2025.

BANDEIRA, Herivânio Torres; AMORIM, Tania Nobre Gonçalves Ferreira. O balanced scorecard dos quatro ministérios do Ministério Público da União: peculiaridades e inter-relações dos mapas estratégicos. In: SIMPÓSIO DE CONTABILIDADE DA UFRPE, 3., 2018, Recife. Anais [...]. Recife: UFRPE, 2018. Disponível em: <http://www.simpcont.ppgc.ufrpe.br/sites/simpcont.ppgc.ufrpe.br/files/Artigo%20026%20III.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Prêmio CNJ de Qualidade impulsiona inovação e transparência nos tribunais brasileiros. Agência CNJ de Notícias, 2 dez. 2025. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/premio-cnj-de-qualidade-impulsiona-inovacao-e-transparencia-nos-tribunais-brasileiros/>. Acesso em: 5 dez. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Em 15 anos, a informatização transformou o Judiciário do século XXI. Agência CNJ de Notícias, 23 jun. 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/em-15-anos-a-informatizacao-transformou-o-judiciario-do-seculo-xxi/>. Acesso em: 5 dez. 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 32, n. 3, p. 7–26, 1998.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (org.). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 2001. p. 237–270.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL (CJF). Termo de Acordo de Cooperação Técnica n. 073/2009. Conjugação de esforços para desenvolvimento de sistema de processo judicial eletrônico. Brasília, 17 fev. 2016 (original de 2009). Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/noticias/2016-1/documentos-de-apoio/Termo%20de%20Acordo%20de%20Cooperacao%20Tecnica%20N.%20073%202009.pdf/view>. Acesso em: 20 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). 1º e 2º Núcleos de Justiça 4.0 começam a receber processos. *Cosems GO*, Goiânia, 6 ago. 2021. Disponível em: <https://cosemsgo.org.br/1o-e-2o-nucleos-de-justica-4-0-comecam-a-receber-processos-a-partir-desta-quarta-feira-4/>. Acesso em: 20 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). AGAIA (Assistente para Geração Automática com Inteligência Artificial). Rede de Inovação do Judiciário – Renovajud. Disponível em: <https://renovajud.cnj.jus.br/conteudo-publico?iniciativa=1619>. Acesso em: 20 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Justiça em Números 2023: ano-base 2022. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/08/justica-em-numeros-2023.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Justiça em Números 2024: relatório do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, maio 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/05/justica-em-numeros-2024.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Núcleo de Justiça 4.0 do TJGO movimentou 55 mil recursos de execução fiscal. Brasília, 17 set. 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/nucleo-de-justica-4-0-do-tjgo-movimentou-55-mil-recursos-de-execucao-fiscal/>. Acesso em: 20 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). O uso da inteligência artificial generativa no Poder Judiciário brasileiro: relatório de pesquisa. Brasília: CNJ, 2024. 111 p. ISBN 978-65-5972-158-0.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Pesquisa uso de inteligência artificial (IA) no Poder Judiciário – 2023. Brasília: CNJ; Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), jun. 2024. 120 p. Disponível em: https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/jspui/bitstream/123456789/858/1/Pesquisa%20uso%20da%20inteligencia%20artificial%20IA%20no%20poder%20judiciario_2023.pdf. Acesso em: 20 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Tecnologia da informação e comunicação – Justiça 4.0. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/>. Acesso em: 20 ago. 2025.

DEMO, Roberto Luis Luchi. Poder Judiciário, inovação e tecnologia no Estado democrático de Direito. Consultor Jurídico, São Paulo, 10 set. 2025. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2025-set-10/poder-judiciario-inovacao-e-tecnologia-no-estado-democratico-de-direito>. Acesso em: 20 ago. 2025.

DIAS, Thiago Ferreira; SANO, Hironobu; MEDEIROS, Marcos Fernando Machado de. Inovação e tecnologia da comunicação e informação na administração pública. Brasília: Enap, 2019. (Coleção Gestão Pública).

DUNLEAVY, P.; MARGETTS, H. Data science, artificial intelligence and the third wave of digital era governance. *Public Policy and Administration*, London, v. 40, n. 2, p. 185-214, 2023. DOI: 10.1177/09520767231198737.

HECKERT, Cristiano Rocha; AGUIAR, Everson Lopes de. Governança digital na administração pública federal: uma abordagem estratégica para tornar o governo digital mais efetivo e colaborativo – a ótica da sociedade. In: *Conquistas e Perspectivas em Governo Digital: Caminhos da Boa Governança de TI como Estratégia para Abertura de Dados e Ampliação da Oferta de Serviços Públicos Digitais*. Painel 32/001, 2016.

OLIVEIRA, Fabiana Luci de; CUNHA, Luciana Gross. Os indicadores sobre o Judiciário brasileiro: limitações, desafios e o uso da tecnologia. *Revista Direito GV*, São Paulo, v. 16, n. 1, e1938, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/2317-6172201938>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdgv/a/RvqncfCvkKNhpdZYVRX93x/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 19 set. 2025.

OLIVEIRA JUNIOR, O. N. A revolução da inteligência artificial em ciência. *Anais...* Aracaju: Universidade Federal de Sergipe – UFS, 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=rN6BNtGIZXQ>. Acesso em: 20 fev. 2025.

SANTOS, Ruan Saldanha dos; AGRA, Walber de Moura. Governança da inteligência artificial no Poder Judiciário brasileiro. *Revista da Faculdade de Direito da UFRGS*, Porto Alegre, v. 43, n. 2, p. 1–17, 2022. Disponível em: <https://revistafadir.faculdade.ufrgs.br>. Acesso em: 06 maio

2025.

SANTOS, Bruna (org.); RIZARDI, Bruno Martins et al. Caminhos da inovação no setor público. Brasília: Enap, 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS (TJGO). Designados magistrados para atuarem no Núcleo de Justiça 4.0 em Segundo Grau – Executivo Fiscal Municipal. Goiânia, 22 ago. 2024. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/institucional/centro-de-comunicacao-social/17-tribunal/30321-designados-magistrados-para-atuarem-no-nucleo-de-justica-4-0-em-segundo-grau-executivo-fiscal-municipal>. Acesso em: 20 ago. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS (TJGO). Inteligência artificial desenvolvida pelo TJGO reduz o tempo de tramitação processual; outros 6 tribunais já utilizam IA da Justiça goiana. Goiânia, 2024. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br>. Acesso em: dez. 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS (TJGO). Termo de cooperação para utilização da Berna é tema de reunião entre representantes do TJGO e do TJRR. Goiânia, 2024. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br>. Acesso em: dez. 2024.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (UNDP); CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Justiça 4.0 – Relatório de Progresso 2024. Brasília: UNDP/CNJ, 2024. Disponível em: <<https://jus4.cnj.gov.br/relatorio2024>>. Acesso em: 25 jul. 2025.