

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA (UNIALFA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ROSINEI CALIXTO D'ABADIA

**OS IMPACTOS DAS NOVAS TECNOLOGIAS E DA CENTRAL ELETRÔNICA DE
MANDADOS (CEM) NA MOTIVAÇÃO, EFICIÊNCIA DO TRABALHO E SAÚDE
DOS OFICIAIS DE JUSTIÇA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS**

Goiânia

2025

ROSINEI CALIXTO D'ABADIA

**OS IMPACTOS DAS NOVAS TECNOLOGIAS E DA CENTRAL ELETRÔNICA DE
MANDADOS (CEM) NA MOTIVAÇÃO, EFICIÊNCIA DO TRABALHO E SAÚDE
DOS OFICIAIS DE JUSTIÇA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração do Centro Universitário Alves Faria
(UNIALFA), como requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Roberto Calado.

Goiânia

2025

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

D999i

D'abadia, Rosinei Calixto.

Os impactos das novas tecnologias e da central eletrônica de mandados (CEM) na motivação, eficiência do trabalho e saúde dos oficiais de justiça do tribunal de justiça do estado de Goiás. / Rosinei Calixto D'abadia. – 2025.

140 f.:il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Roberto Calado.

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

1. Transformação digital. 2. Saúde ocupacional. 3. Eficiência judicial. 4. Central Eletrônica de Mandados. I. Calado, Luiz Roberto. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 331.101.3(817.3)

Dedico, com carinho, este trabalho aos meus pais que sempre me incentivaram em minha jornada de estudos. Nos trouxeram do interior de Goiás, enfrentaram vários desafios para nos proporcionar uma educação de qualidade.

À minha mãe, que foi minha “primeira professora”, e teve um papel fundamental ao me ensinar as primeiras letras.

E dedico também à minha querida professora Joana, onde quer que ela esteja, que me alfabetizou e deixou uma marca indelével em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por Sua forte presença em minha vida.

Em especial, agradeço a minha amiga, Wanda Wilk Guimarães, e toda sua família, por sempre me acolherem com muito carinho como membro de sua família. Sou eternamente grata por todo apoio e afeto que sempre me dedicam.

Ao professor doutor Luiz Roberto Calado, agradeço por ter aceitado ser meu orientador, por sua paciência, incentivo, contribuição e excelência profissional na evolução e conclusão desta dissertação.

Agradeço a todos os meus familiares pela compreensão por minhas ausências nas reuniões de família e por todo apoio que sempre me despendem em todos os momentos da minha vida.

Agradeço também aos meus colegas de trabalho, oficiais de justiça da comarca de Goiânia e oficiais de justiça das comarcas do interior de Goiás que participaram desta pesquisa, e a todos que contribuíram direta ou indiretamente para que eu pudesse concluir esta dissertação.

RESUMO

Esta pesquisa investiga os impactos da implantação da Central Eletrônica de Mandados (CEM) e de novas tecnologias na motivação, eficiência laboral e saúde dos oficiais de justiça do Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO). A pesquisa parte do reconhecimento de que, embora a modernização seja defendida como vetor de celeridade, pouco se investiga sobre seus impactos multidimensionais nos agentes responsáveis pela execução de mandados. O objetivo central é analisar os impactos das novas tecnologias, especialmente da CEM, na motivação, na eficiência dos processos de trabalho e na saúde dos oficiais de justiça do TJGO. A lacuna abordada reside na escassez de estudos empíricos que integrem perspectivas organizacionais, tecnológicas e de saúde ocupacional no contexto da modernização do judiciário brasileiro, frequentemente focada em métricas de celeridade processual, sem considerar os custos humanos. A pesquisa combinou abordagens qualitativas e quantitativas, e análise documental. O levantamento junto à Diretoria de Gestão de Pessoas / Divisão de Cadastro e Informações Funcionais de Servidores indicou que, entre dezembro de 2023 e dezembro de 2024, 24 oficiais lotados na CEM solicitaram licença médica. Participaram da pesquisa 70 Oficiais de Justiça. Os resultados apontam que a CEM gerou ganhos operacionais, como agilidade na distribuição de mandados, redução de deslocamentos e maior controle dos fluxos de trabalho; além disso, 90,0% dos respondentes concordaram com as melhorias tecnológicas. Contudo, os avanços coexistem com desafios, como: sobrecarga laboral, onde apenas 42,9% concordaram estar satisfeitos com a carga de trabalho atual; pressão por produtividade; dificuldades de adaptação às ferramentas digitais; e isolamento decorrente da virtualização. Tais fatores impactaram negativamente a motivação, com relatos de desvalorização institucional e insatisfação com condições de trabalho e de saúde, uma vez que somente 15,9% notaram redução de doenças ocupacionais. Os dados qualitativos revelaram que entre os fatores motivacionais destacados, ressaltam-se estabilidade no emprego, remuneração e reconhecimento profissional. A pesquisa reforça que a digitalização, embora essencial, deve ser acompanhada por políticas de valorização profissional, formação tecnológica e suporte à saúde, a fim de promover equilíbrio entre inovação e bem-estar. O estudo contribui com o debate sobre modernização no setor público, destacando a importância de abordagens integradas que considerem não apenas métricas de desempenho, mas também as dimensões humanas da transformação digital.

Palavras-chave: Transformação digital; Saúde ocupacional; Motivação no serviço público; Eficiência judicial; Central Eletrônica de Mandados.

ABSTRACT

This research study investigates the impacts of the implementation of the Electronic Warrant Center and new technologies on the motivation, work efficiency, and health of the TJGO's bailiffs. The present study is predicated on the recognition that, despite the fact that modernization is often championed as a means of expediting processes, there has been a paucity of research conducted into its multidimensional impacts on the agents responsible for executing warrants. The primary objective of this study is to analyze the impact of new technologies, particularly the Electronic Warrant Center, on motivation, the efficiency of work processes, and the health of the bailiffs of the Goiás State Court of Justice. The aforementioned gap in research pertains to the dearth of empirical studies that integrate organizational, technological, and occupational health perspectives within the context of the modernization of the Brazilian Judiciary. contemporary Brazilian court systems have predominantly focused on procedural speed metrics, thereby neglecting to consider the human costs associated with these changes. The research combined qualitative and quantitative approaches and document analysis. A survey of the Directorate of Personnel Management / Employee Registration and Functional Information Division revealed that, between December 2023 and December 2024, twenty-four officers assigned to the CEM requested medical leave. The survey was completed by 70 bailiffs. The findings indicate that the CEM has yielded operational advantages, including enhanced agility in the distribution of warrants, reduced travel, and enhanced control of workflows. Moreover, a significant proportion of respondents, specifically 90.0%, expressed their concurrence with the technological enhancements. However, these advances are not without their challenges, which include work overload, as evidenced by the fact that only 42.9% of respondents reported satisfaction with their current workload. Other challenges include pressure for productivity, difficulties in adapting to digital tools, and isolation due to virtualization. The aforementioned factors have exerted a deleterious effect on motivation, as evidenced by reports of institutional devaluation and dissatisfaction with working conditions and health. It is noteworthy that merely 15.9% have observed a diminution in occupational illnesses. The qualitative data revealed that the motivational factors most frequently cited were job stability, remuneration, and professional recognition. The research underscores the necessity of policies that promote professional development, technological training, and health support alongside digitalization to ensure a balanced integration of innovation and well-being. The present study contributes to the ongoing discourse on modernization in the public sector by underscoring the significance of integrated approaches that encompass not only performance metrics but also the human dimensions of digital transformation.

Keywords: Digital transformation; Occupational health; Public service motivation; Judicial efficiency; Electronic Warrants Central System.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gráfico de distribuição dos oficiais de justiça de 1º grau respondentes por local de atuação: Goiânia e interior de Goiás.....	88
Gráfico 2 – Gráfico comparativo das Médias de “Satisfação e Impactos das Mudanças Tecnológicas”: interior vs. Goiânia	90
Gráfico 3 – Gráfico comparativo das Médias de “Condições de Trabalho e Reconhecimento”: interior vs. Goiânia	93
Gráfico 4 – Gráfico comparativo das Médias de “Bem-estar e saúde”: interior vs. Goiânia ...	96
Gráfico 5 – Gráfico dos fatores motivacionais escolhidos pelos oficiais na Questão 13	99

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 – Eixos Temáticos e Principais Demandas.....	106
---	-----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Questões presentes na esfera “Satisfação e Impactos das Mudanças Tecnológicas”	90
Tabela 2 – Questões presentes na esfera “Condições de Trabalho e Reconhecimento”	93
Tabela 3 – Questões presentes na esfera “Bem-estar e Saúde”	95
Tabela 4 – Questões presentes na esfera “Opiniões e Sugestões”	98

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CEM	Central Eletrônica de Mandados
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CPC	Código de Processo Civil
CPP	Código de Processo Penal
CSJT	Conselho Superior da Justiça do Trabalho
DCIFS	Divisão de Cadastro e Informações Funcionais de Servidores
DJEN	Diário de Justiça Eletrônico Nacional
DORT	Distúrbio Ósteo Músculo Esquelético Relacionado ao Trabalho
DP	desvio-padrão
EGD	Estratégia de Governança Digital
ERC	Existência, Relação e Crescimento
e-SAJ	Processo Judicial Eletrônico
FOMO	<i>Fear Of Missing Out</i>
IA	Inteligência Artificial
ICR	<i>Intelligent Character Recognition</i> / Reconhecimento Inteligente de Caracteres
IoT	Internet das Coisas
JDS	<i>Job Diagnostic Survey</i>
LER	Lesão por Esforço Repetitivo
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OCR	<i>Optical Character Recognition</i> / Reconhecimento Óptico de Caracteres
ODR	<i>On-line Dispute Resolutions</i>
OMR	<i>Optical Mark Recognition</i> / Reconhecimento Óptico de Marcas
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONGs	Organizações Não Governamentais
PDPJ-Br	Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro
PEN	Processo Eletrônico Nacional
PJe	Processo Judicial Eletrônico
PJe-JT	Processo Judicial Eletrônico da Justiça do Trabalho
PNME	Política Nacional de Modernização do Estado
Projudi	Processo Judicial Digital

QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIEDOS	Sistema de Gestão de Pessoas
STF	Supremo Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
TJGO	Tribunal de Justiça do Estado de Goiás
TJSP	Tribunal de Justiça de São Paulo
TST	Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Pergunta da Pesquisa	14
1.2	Objetivos do Estudo	14
1.2.1	<i>Objetivos Gerais</i>	14
1.2.2	<i>Objetivos Específicos</i>	14
1.3	Justificativa e Relevância	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Motivação para o trabalho	17
2.1.1	<i>Motivação no setor público brasileiro</i>	18
2.2	Teorias motivacionais	20
2.2.1	<i>Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC)</i>	22
2.2.2	<i>Teoria das Necessidades Adquiridas</i>	22
2.2.3	<i>Teoria da Equidade</i>	23
2.2.4	<i>Teoria da Expectativa</i>	24
2.3	Inovações Tecnológicas no setor público	25
2.3.1	<i>A Transformação Digital</i>	28
2.3.2	<i>A digitalização das instituições públicas</i>	31
2.3.3	<i>A Lei do Governo Digital</i>	32
2.3.4	<i>As características do Governo Digital</i>	34
2.3.5	<i>A inserção de ferramentas de IA nas instituições públicas</i>	39
2.3.6	<i>A Administração Pública 4.0</i>	42
2.4	O acesso à justiça	43
2.4.1	<i>A Justiça Estadual brasileira</i>	48
2.4.2	<i>A inserção da IA nos tribunais brasileiros</i>	50
2.4.3	<i>Sistemas eletrônicos nacionais</i>	54
2.4.4	<i>A Lei do Processo Eletrônico</i>	56
2.4.5	<i>Processo Judicial Eletrônico</i>	59
2.4.6	<i>Vantagens da incorporação de tecnologias pelo Judiciário</i>	62
2.5	Efeitos das remodelações tecnológicas no Judiciário	66
2.5.1	<i>O oficial de justiça do Poder Judiciário</i>	69
2.5.2	<i>O impacto das tecnologias na saúde dos servidores públicos</i>	71
2.5.3	<i>Doenças ocupacionais do servidor público</i>	75

2.5.4	<i>Qualidade de vida e satisfação no trabalho</i>	79
2.5.5	<i>Bem-estar no trabalho</i>	81
3	METODOLOGIA	83
3.1	Coleta de dados	84
3.2	Análise dos dados	85
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	88
4.1	Licenças médicas e pedidos de aposentadoria	89
4.2	Análise do questionário fechado	89
4.2.1	<i>Satisfação e Impactos das Mudanças Tecnológicas</i>	89
4.2.2	<i>Condições de Trabalho e Reconhecimento</i>	92
4.2.3	<i>Bem-estar e saúde</i>	95
4.3	Fatores motivacionais e sugestões de melhorias	98
5	CONCLUSÃO	108
	REFERÊNCIAS	110
	APÊNDICES	124
	APÊNDICE A – Formulário de pesquisa aplicado aos oficiais de justiça do TJGO	125
	APÊNDICE B – Dados tabulados das respostas dos oficiais de justiça de primeiro grau de Goiás	129

1 INTRODUÇÃO

O advento da pandemia da Covid-19 acelerou o processo da transformação digital nas organizações públicas, fazendo com que o trabalho *home office* – que é uma modalidade de teletrabalho – fosse colocado não mais como uma alternativa, mas como uma necessidade para conter o vírus no itinerário entre a residência e o local de trabalho. A princípio, os funcionários identificaram benefícios, como: diminuição do estresse associado ao deslocamento diário, flexibilização do horário de trabalho e um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Em contrapartida, com o teletrabalho ocorreu uma sobrecarga de atividades laborais, dificuldade de adaptação, perda de vínculo com a empresa e desconhecimento das ações de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) (Filardi; Castro; Zanini, 2020).

Para além de uma alta demanda, a sobrecarga laboral é tudo aquilo que prejudica e impacta a saúde, as relações sociais e psicossociais do colaborador, podendo levá-lo à Síndrome de Burnout, que é uma consequência do desgaste laboral. Elevados níveis de estresse afetam a forma como os trabalhadores lidam com os problemas cotidianos, reduzindo sua percepção de qualidade de vida e satisfação, levando-os ao adoecimento (Viana; Martins, 2021).

Atualmente, a adoção das novas tecnologias que subsidiam o teletrabalho requer programas de combate às doenças ocupacionais e mecanismos de promoção do bem-estar do trabalhador, cuja saúde e qualidade de vida são temas similares, que abrangem a vida no trabalho. São necessárias melhorias para o colaborador e instituições, mediante um ambiente menos estressante e com carga de trabalho e volume equilibrado, sobretudo porque a Síndrome de Burnout gera alterações no corpo e na mente, tais como dores de cabeça, cansaço extremo, insônia e mudanças repentinas de humor (Pimenta, 2022).

Com os avanços tecnológicos no setor público, o Poder Judiciário tem adotado ferramentas digitais para modernizar seus processos e, assim, aumentar a eficiência da prestação jurisdicional. Entre essas inovações, destaca-se a Central Eletrônica de Mandados (CEM), um sistema implementado pelo Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) para otimizar a gestão e distribuição dos mandados judiciais.

Esse sistema desponta como uma estratégia de modernização ao centralizar, automatizar e otimizar a emissão, o acompanhamento e a execução dos mandados judiciais, tornando o processo mais ágil e reduzindo a necessidade de deslocamentos físicos para recebimento e entrega dos documentos (Tribunal de Justiça do Estado de Goiás [TJGO], 2024).

A CEM, implementada em todo o estado de Goiás, impacta diretamente os Oficiais de justiça, que são os responsáveis por efetivar as decisões judiciais e dar operacionalidade aos

mandados, adequando suas rotinas às novas exigências tecnológicas. Assim, faz-se necessário entender como essas transformações têm impacto na motivação dos oficiais de justiça, na eficiência de seus processos de trabalho e na sua saúde (TJGO, 2024).

A dissertação está estruturada da seguinte forma: no Capítulo 2 são apresentados os principais conceitos e teorias sobre motivação, transformação digital, saúde ocupacional e o papel dos oficiais de justiça no contexto da modernização do judiciário. O Capítulo 3 descreve a metodologia empregada, incluindo os instrumentos de coleta de dados e os procedimentos de análise. No Capítulo 4 são discutidos os resultados quantitativos e qualitativos obtidos junto aos oficiais de justiça. Por fim, o Capítulo 5 apresenta as conclusões, limitações e recomendações para futuras pesquisas e políticas institucionais.

1.1 Pergunta da Pesquisa

Como as novas atribuições decorrentes das transformações tecnológicas, especialmente da CEM, impactam na motivação dos oficiais de justiça do TJGO, na eficiência de seus processos de trabalho e na saúde desses profissionais?

1.2 Objetivos do Estudo

1.2.1 Objetivos Gerais

Analisar os impactos das novas tecnologias, especialmente da CEM, na motivação, na eficiência dos processos de trabalho e na saúde dos oficiais de justiça do TJGO.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar fatores motivacionais que influenciam os oficiais de justiça do TJGO, considerando aspectos como reconhecimento, remuneração e condições de trabalho;
- b) Descrever o efeito das novas tecnologias nas atribuições e na eficiência dos processos de trabalho dos oficiais de justiça do TJGO;
- c) Descrever o efeito das novas tecnologias na saúde e bem-estar dos oficiais de justiça do TJGO.

1.3 Justificativa e Relevância

A digitalização dos serviços públicos não é apenas uma tendência, mas uma necessidade estratégica para modernizar a administração e otimizar processos. Nesse contexto, no âmbito do Poder Judiciário, a implementação da CEM representa um marco nessa evolução, redefinindo a forma como os oficiais de justiça organizam e executam suas atribuições (TJGO, 2024).

Ao centralizar e automatizar a distribuição de mandados, a CEM contribui para ganhos operacionais, como maior agilidade e eficiência, além de reduzir entraves burocráticos e aprimorar o acesso à justiça (TJGO, 2024).

O principal argumento favorável ao uso das novas tecnologias no judiciário brasileiro é a celeridade dos processos e litígios, elementos essenciais para garantir uma prestação jurisdicional mais eficaz. De acordo com Mancuso (2020), a análise do acesso à justiça como sinônimo ou não de acesso ao judiciário evidencia a sua relevância em razão do grande número de processos que todos os anos são protocolados no judiciário, o que demonstra ser necessária uma releitura da expressão, de modo que esta não seja apenas uma garantia retórica, nem se mostre unicamente como oferta do serviço judiciário estatal.

A relação hodierna entre Direito e tecnologia é estreita, e tem como consequência uma série de transformações nas esferas pública e privada. A aplicação da Tecnologia da Informação ao Direito tem proporcionado processos mais ágeis e possibilidades para uma nova estrutura na administração da justiça. Segundo Monte (2023), a digitalização dos processos, evidenciada pela implantação da CEM, ampliou possibilidades, como: o labor híbrido ou remoto, intimações por meio de ligações telefônicas ou aplicativos de mensagens, e audiências por videoconferência, algo disruptivo que dinamizou os trâmites processuais para os operadores do Direito, para os jurisdicionados e para a própria justiça.

Entretanto, a dependência tecnológica, intensificada pela implantação da CEM, associada à sobrecarga de trabalho, contribui para o esgotamento mental e profissional dos oficiais de justiça. Em consonância com o que foi discutido por Nascimento e Creado (2020), o debate sobre o estresse tecnológico é oportuno na esfera da administração pública, uma vez que as novas tecnologias são utilizadas pelos governos para a prestação de serviços ou formulação de políticas públicas, apesar de jornadas excessivamente longas de trabalho comprometerem o desempenho e representarem uma ameaça constante à saúde dos servidores públicos.

Nesse aspecto, a Síndrome de Burnout manifesta-se como um distúrbio psíquico ocasionado por altos níveis de estresse provocados pelo trabalho desgastante, sem condições físicas e psicológicas favoráveis para o trabalhador, e que causa esgotamento físico e mental. De acordo com Figueiredo *et al.* (2022), os sintomas dessa síndrome estão associados à irritabilidade, cansaço excessivo, dificuldade de concentração e atenção, assim como problemas de relacionamentos interpessoais devido ao estado de depressão, procrastinação e inabilidade para tomar decisões.

Utilizar os recursos tecnológicos, respeitando a carga horária diária de trabalho, constitui um grande desafio, já que os avanços tecnológicos exigem produtividade e proatividade dos trabalhadores, assim como uma carga horária maior, demandando uma adaptação constante dos trabalhadores, muitas vezes sem a devida compensação ou reconhecimento. Esses fatores prejudicam tanto a saúde do trabalhador como o desenvolvimento de tarefas, repercutindo na qualidade do trabalho realizado, particularmente por profissionais que lidam com o público (Maranhão, 2020).

Apesar de a inserção de modernas tecnologias no judiciário ter promovido agilidade e efetividade na prestação jurisdicional, o uso intensivo desses recursos – exemplificado pela implantação da CEM – desencadeou uma sobrecarga de trabalho que tem contribuído para um processo gradual de adoecimento físico e mental dos oficiais de justiça. As atribuições do oficial de justiça, de forma geral, sofreram aumento nas últimas décadas, causado, num primeiro momento, pela intensificação massiva das demandas judiciais em termos de quantidade e de complexidade e, num segundo e atual momento, devido ao rápido avanço do emprego das novas ferramentas tecnológicas na seara da função judicial.

Como no ambiente corporativo um indivíduo desmotivado tem dificuldades para realizar suas tarefas, a preocupação com a saúde desses profissionais deve ser intensificada justamente diante das transformações tecnológicas que impactaram tanto as suas atribuições como a sua saúde e bem-estar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O escopo desta dissertação é analisar os impactos das novas tecnologias, especialmente da CEM, na motivação, na eficiência dos processos de trabalho e na saúde dos oficiais de justiça do TJGO. Nessa perspectiva, existem conceitos basilares a serem discutidos, tais como: motivação para o trabalho, inovações tecnológicas na administração pública, a questão do acesso à justiça, os reflexos dos arranjos tecnológicos nas atribuições dos oficiais de justiça e na qualidade de vida desses profissionais.

2.1 Motivação para o trabalho

A motivação é um aspecto fundamental para o desenvolvimento das organizações e, simultaneamente, um importante desafio devido à sua complexidade. Isso porque se trata de um processo que, segundo Bichett e Vargas (2021), engloba direção, permanência, persistência e esforço para empreender determinada ação, além de possuir índole individual, psicológica e intrínseca que pode ser intensificada por fatores internos ou externos.

No cenário organizacional, os fatores internos dos quais a motivação depende são: valores, crenças e metas pessoais, alusivos ao comportamento causado por necessidades do indivíduo. Ademais, a propensão motivacional no trabalho também sofre a interferência de fatores externos, tais como: reconhecimento, relacionamento com os colegas, remuneração e condições de trabalho. Oliveira e Estivalet (2019) afirmam que a motivação para o trabalho é, assim, uma dinâmica de fatores que, combinados entre si, resultam em uma satisfação para ambos os envolvidos, ou seja, pessoas e organizações.

Em sua pesquisa, Bichett e Vargas (2021) assumem que enquanto a motivação é concebida como parte do processo administrativo, uma condição necessária para o alcance dos objetivos do trabalho e das organizações, a desmotivação é um fenômeno cujas inúmeras causas e consequências podem modificar o comportamento humano, prejudicando o relacionamento interpessoal e afetando negativamente a produtividade das empresas.

Outros fatores intervenientes e capazes de provocar a desmotivação são, de acordo com Passos e Lupatini (2020): a baixa remuneração ou as promessas de reajustes salariais não cumpridas, a falta de reconhecimento do trabalho e de estímulos dos superiores, a sobrecarga de trabalho e acúmulo de tarefas, além da desorganização estrutural, que acarretam um ambiente de trabalho precário.

Por outro lado, boas condições de trabalho influenciam a motivação dos colaboradores na organização e o seu envolvimento, culminando em um ambiente de trabalho com melhor desempenho das tarefas coletivas. Além disso, os sistemas de recompensa contribuem para a motivação e satisfação dos trabalhadores, e sempre considerando os objetivos da organização e os objetivos individuais. Portanto, cabe à administração promover um ambiente motivador para que os colaboradores desempenhem suas funções com excelência e atendam bem aos usuários dos serviços.

2.1.1 Motivação no setor público brasileiro

No âmbito do Direito Administrativo nacional, a definição de “agente público” possui sentido amplo e pode ser classificada em categorias contendo seus próprios aspectos. Dentre elas está a concepção de “servidor público”, que, como destaca Carvalho Filho (2020), compõe a maior parte do Estado, e é caracterizada por exercerem funções baseadas em uma relação concreta de trabalho.

De acordo com as disposições constitucionais de 1988, os servidores públicos são todos aqueles que mantêm vínculo de trabalho profissional com os órgãos e entidades governamentais, integrados em cargos ou empregos de qualquer uma delas: União, Estados, Distrito Federal, Municípios e suas respectivas autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista (Brasil, 1988).

No setor público, é estabelecida a relação de representatividade entre Estado e servidor, sendo este considerado agente do poder público, ou seja, a pessoa física que exerce uma função e que ocupa um cargo na administração pública criados pela lei. A legalidade é uma das especificidades do setor público, consagrada constitucionalmente como um dos princípios da administração pública, cabendo ao agente público agir apenas nos limites do que a lei autoriza.

O setor público é marcadamente identificado pela estabilidade, obtida posteriormente ao cumprimento e aprovação no estágio probatório. A estabilidade do serviço público é imprescindível para a atuação com liberdade e independência, garantindo a continuidade do serviço público pautada na lei, e não na vontade do gestor.

A estabilidade, como destacam Lotta e Baird (2022), pode servir também como um dos freios contra interesses econômicos que podem tentar prevalecer dentro do Estado em detrimento do interesse público, sendo ainda um dos elementos fundamentais para a garantia da democracia, do Estado provedor de direitos e da própria continuidade do Estado.

A estabilidade do serviço público é necessária para que a atuação ocorra com liberdade e independência, assegurando a continuidade do serviço público, pautada na lei, e não na vontade do gestor. No entanto, a estabilidade não significa impossibilidade de demissão ou mesmo impunidade, na medida em que os servidores públicos estão sujeitos a normas e regulamentos que estabelecem suas responsabilidades e deveres, a exemplo da Lei n.º 8.112/1990.

Assim sendo, devem ser punidos em caso de descumprimento de tais normas, e essa punição contempla a demissão, conforme inciso II, §1º do artigo 41 do texto federal, como resultado de um processo administrativo disciplinar ou de sentença judicial transitada em julgado, em conformidade com o inciso I do referido artigo.

Em paralelo com o que foi discutido por Pires *et al.* (2020), o estudo da gestão pública proporciona uma análise do sistema administrativo e governamental, possibilita a viabilidade de políticas públicas e o andamento de projetos nas esferas municipal, estadual e federal, para formar um ente com melhor alinhamento possível para o trabalho público.

Em se tratando do setor público, a motivação, como afirma Braga (2020), é uma condição, um pré-requisito para a adequada prestação dos serviços de qualidade à sociedade. A motivação é tonificada pelo próprio tipo de trabalho desenvolvido, ou seja, o conteúdo do cargo torna-se atraente ao melhorar a qualidade de vida das pessoas que utilizam esses serviços.

Na medida em que são mais motivados pelo conteúdo do trabalho, autonomia e autodesenvolvimento, do que propriamente por questões financeiras e outras recompensas extrínsecas, para os servidores predomina a motivação intrínseca, pois, para Costa (2020), cada pessoa possui características individuais diretamente associadas à satisfação de suas necessidades.

A satisfação é uma variável de caráter afetivo, um sentimento direcionado às condições organizacionais e do trabalho. No setor público, a satisfação é influenciada por rotinas burocráticas, gestão administrativa e de pessoas, obrigações e direitos atinentes ao serviço coletivo. Assim, compreender a satisfação no trabalho como uma ferramenta de motivação e comprometimento organizacional pode resultar na entrega de serviços com eficiência e eficácia, que são objetivos da administração pública (Cobêro; Couto Barbosa, 2022).

O que explica sua influência positiva ou negativa dos elementos que facilitam ou inibem o processo de aprendizagem organizacional, ainda de acordo com Cobêro e Couto Barbosa (2022), é a capacidade da organização propiciar um espaço construtivo e transformador, disponibilizando condições de trabalho adequadas para o indivíduo desenvolver

eficazmente suas atividades, além de garantir sua satisfação pessoal no tocante às políticas organizacionais.

Tais políticas dizem respeito ao conjunto de premissas, programas e ações sistemáticas no âmbito organizacional que visam elaborar as diretrizes e orientações, suscitando o desenvolvimento profissional dos sujeitos, incluindo a formação de competências profissionais. Ou seja, as autoridades gerenciais precisam promover mudanças para melhorar as condições de trabalho e a motivação dos servidores públicos (Souza Moraes *et al.*, 2021).

Nesse cenário, a motivação pode ser promovida por meio de capacitações continuadas dos colaboradores, possibilitando alcançar novos saberes e comportamentos no ambiente laboral. Um ambiente de trabalho satisfatório é um requisito fundamental para motivar o colaborador, elevando o seu comprometimento e, por consequência, os resultados da organização (Rodrigues; Pantoja, 2022).

A capacitação e o desenvolvimento de competências dos servidores públicos relacionam-se pontualmente com a melhoria dos serviços prestados à população. Subsidiar aos trabalhadores a capacitação é um fator decisivo para o bom resultado da organização. Efetivamente, o envolvimento do servidor representa um dos comportamentos que tornam a gestão pública inovadora e apta a promover serviços públicos de maior qualidade. A partir desta ótica, é que surgiu a relevância da motivação e da qualidade de vida inseridas no cotidiano do colaborador, fundamentadas em teorias motivacionais.

2.2 Teorias motivacionais

Motivação, do latim *movere*, é o estímulo necessário para que os indivíduos ajam em direção ao cumprimento de objetivos. Assim, em conformidade com Robbins e Judge (2020), a motivação envolve fatores biológicos, psicológicos e sociais do ser humano, tratando-se de um recurso responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de um indivíduo para alcançar determinada meta.

As principais teorias sobre motivação foram desenvolvidas após a Revolução Industrial, período no qual predominava a crença de que a especialização do trabalhador aumentaria diretamente a produtividade. Essa concepção foi desafiada com o surgimento da Administração Científica, desenvolvida por Taylor (1856-1915), que associava a motivação à produção e aos incentivos salariais, fundamentando a ideia de que quanto mais se produz, mais se ganha. De acordo com Nascimento, Canteri e Kovaleski (2019), embora as recompensas salariais e materiais sejam importantes, a motivação organizacional é um fenômeno

multifatorial que também depende de aspectos como reconhecimento, relacionamentos interpessoais e condições de trabalho, refletindo uma visão mais ampla sobre o comportamento humano nas organizações.

Com a experiência coordenada por Elton Mayo (1880-1949), conhecida como *A Experiência de Hawthorne*, surgiu uma nova concepção do homem: o homem social. Desse modo, para Maximiano (2012), os funcionários deveriam ser motivados por meio do desenvolvimento de suas habilidades sociais, dado que o trabalho é realizado em grupo, sendo motivados tanto por estímulos econômicos como por recompensas sociais e sentimentais.

Por conseguinte, a Administração Científica cedeu lugar à Teoria das Relações Humanas, a qual enfatiza, dentre outros aspectos, motivação, liderança, trabalho em grupo, comportamento e normas sociais dos grupos. Foi a partir da Teoria de Relações Humanas que vários teóricos desenvolveram estudos sobre a motivação humana. Esses estudos surgiram de forma mais sistemática a partir do século XX, suscitando teorias que evoluíram, complementaram-se e nortearam a condução das relações humanas, sobretudo voltadas ao contexto organizacional, embora pudessem ser aplicadas em outras áreas.

Segundo Maximiano (2012), as teorias da motivação podem ser classificadas em dois grandes grupos: teorias de conteúdo e teorias de processo. As teorias de conteúdo concentram-se nos fatores que motivam as pessoas, partindo da premissa de que o comportamento humano é influenciado por necessidades internas ou fatores externos específicos.

O autor defende que essas teorias explicam a motivação como resultado de carências que os indivíduos buscam satisfazer. Entre as principais teorias de conteúdo destacam-se: a *Teoria da Hierarquia das Necessidades*, de Maslow, que propõe uma pirâmide de necessidades humanas; a *Teoria dos Dois Fatores*, de Herzberg, que diferencia fatores motivacionais, como reconhecimento e crescimento, de fatores higiênicos, como salário e condições de trabalho; a *Teoria Existência, Relação e Crescimento (ERC)*, de Alderfer, que reorganiza a hierarquia de Maslow em três categorias: existência, relacionamento e crescimento; e a Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas, de McClelland, que analisa a motivação a partir de três necessidades principais: realização, poder e afiliação (Maximiano, 2012).

Por sua vez, as teorias motivacionais de processo objetivam explicar como a conduta se inicia, mantém-se e termina. Dentre elas, está a Teoria da Expectativa, desenvolvida por Vroom.

2.2.1 Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC)

Apesar das críticas, o trabalho de Maslow inspirou outros pesquisadores, a exemplo de Clayton Paul Alderfer, que formulou a Teoria ERC como uma versão atualizada da teoria anterior (Robbins e Judge, 2020). De acordo com Robbins e Judge (2020), o nome dessa teoria é devido aos três grupos de necessidades essenciais considerados por Alderfer, a saber: a Existência, o Relacionamento e o Crescimento (ERG do inglês *Existence, Relatedness e Growth*).

A necessidade de existência envolve todas as necessidades materiais básicas atinentes ao bem-estar físico e fisiológico. O relacionamento corresponde ao sentimento de pertença e de relações interpessoais significativas, assim como o reconhecimento por parte de terceiros. O crescimento retrata a necessidade de crescimento pessoal e de estima.

Tal como Maslow, para Alderfer a necessidade de existência equipara-se com os dois primeiros níveis da pirâmide, das necessidades fisiológicas básicas e da necessidade de segurança. A necessidade de relacionamento se associa aos níveis de necessidades sociais e de autoestima. Por sua vez, a necessidade de crescimento equivale ao último nível da pirâmide, o da necessidade de autorrealização.

A Teoria ERC, como indicado por Robbins e Judge (2020), diverge da Teoria das Necessidades Humanas em razão dos seguintes aspectos: apresenta somente três categorias de necessidades, em vez das cinco da teoria de Maslow; sustenta que múltiplas necessidades podem operar conjuntamente como motivadoras do comportamento humano; inclui a relação frustração/regressão, defendendo que a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de patamar superior pode resultar na regressão a uma necessidade de nível inferior.

Nota-se que a Teoria ERC trata-se de uma revisão da Teoria da Hierarquia das Necessidades, sintetizada em três categorias. Contudo, aquela apresenta uma abordagem mais flexível, dado que mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo e, por consequência, a satisfação de uma necessidade não condiciona a manifestação de uma necessidade superior.

2.2.2 Teoria das Necessidades Adquiridas

David McClelland apresentou a Teoria das Necessidades Adquiridas em 1961, enumerando três tipos de necessidades: realização, associação e poder. Em conformidade com essa teoria, indivíduos com altos índices nas necessidades de realização tendem a assumir

desafios realísticos. Pessoas com necessidade de afiliação, por sua vez, tendem a preocupar-se com o desenvolvimento e manutenção de um adequado relacionamento social em vez de melhorar seu desempenho, realizando com eficiência as ações que envolvem contatos com as pessoas. Já os indivíduos com alto nível de necessidade de poder procuram desempenhar tarefas de liderança nas atividades grupais, contando geralmente com o artifício da persuasão.

Diferentemente de Maslow, McClelland postula que as necessidades procedem das experiências de vida do indivíduo, ou seja, são adquiridas ao longo do tempo. Nesse sentido, as necessidades se inter-relacionam e se apresentam em níveis variados de intensidade nas pessoas, consoante os seus perfis psicológicos e os processos de socialização vivenciados. De acordo com Robbins e Judge (2020), a motivação, segundo essa teoria, é atingida ao identificar a necessidade com que cada colaborador se identifica mais e, assim, tentar adequar as suas funções a estas mesmas necessidades.

A grande contribuição da Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas foi enfatizar a importância de ajustar a pessoa ao trabalho, considerando que muitas organizações profissionais competentes realizam atividades que não aproveitam seus pontos fortes. Dentre outras consequências negativas para a organização, essa situação ocasiona problemas, como baixo desempenho e estresse, o que poderia ser amenizado com uma análise mais acurada das necessidades do profissional conforme as características e atividades do cargo.

2.2.3 Teoria da Equidade

Para Robbins e Judge (2020), a Teoria da Equidade, desenvolvida por J. Stacy Adams entre 1961 e 1963, estuda-se no fenômeno da comparação social no trabalho, com foco na percepção pessoal de cada um sobre a justiça referente a um contexto laboral, comparando o seu esforço, sua experiência, sua educação, sua competência e os respectivos benefícios com o esforço, experiência, educação, competência e benefício dos outros em situações idênticas.

O conceito de equidade, como elucidado por Maximiano (2012), é interpretado como uma associação positiva entre o esforço de um empregado no trabalho, ou seja, as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. Há um estado de equidade e, por conseguinte, um sentimento de justiça quando essa comparação origina a percepção de que essas relações são iguais. Entretanto, se o indivíduo em suas comparações avaliar que existe injustiça em relação àquilo que ele recebe e àquilo que seu par recebe, ocorre a iniquidade e, por conseguinte, segundo Maximiano (2012), a iniquidade também resulta do sentimento de desigualdade.

Quando há relações desiguais, decorre uma tensão de equidade, isto é, um sentimento de injustiça pela escassez ou excesso de recompensa. Nesse caso, os funcionários percebem que estão recebendo menos recompensas em comparação aos outros colegas que desempenham cargos similares. Isso pode gerar um sentimento de injustiça e levar à insatisfação e desmotivação (Maximiano, 2012).

Adams entende que esse estado de tensão negativa oferece motivação para uma ação corretiva. Ainda, destaca que as percepções de equidade e injustiça supracitadas são intensamente influenciadas pelo ponto de referência do trabalhador, já que comparações com empregos anteriores, com colegas e ex-colegas de trabalho, sobretudo ao se considerar a questão de gênero, afetam particularmente a compreensão da relação entre trabalho e o esforço despendido pelo colaborador e o resultado obtido, evidenciando a complexidade dessa relação e da própria teoria.

2.2.4 Teoria da Expectativa

A Teoria da Expectativa, criada por Victor Vroom em 1964, é considerada mais abrangente e aceita sobre a motivação. O autor sugere que o ímpeto do esforço para a ação está diretamente relacionado à expectativa da pessoa em relação ao resultado decorrente dessa ação e da atratividade desse resultado por ela percebida (Bergue, 2020).

Dessa forma, como apontam Jones e George (2019), e Vroom, o ato de agir depende da expectativa de atingir resultados para o indivíduo, assim como a motivação das pessoas no trabalho não depende somente de objetivos individuais, mas também das características culturais, econômicas e políticas da organização na qual elas estão inseridas. Todavia, importa que o colaborador se sinta capaz de alcançar os objetivos pessoais delineados para estar motivado, associando a motivação à competência. A Teoria da Expectativa de Vroom considera três elementos essenciais: expectativa (crença de que o esforço levará ao desempenho), instrumentalidade (crença de que o desempenho será recompensado) e valência (valor atribuído às recompensas). Quando esses elementos são positivos, a motivação é maior (Bergue, 2020).

A Teoria da Expectativa é também reconhecida como um dos modelos da Teoria Cognitiva, tendo em vista que, segundo Rosenfield e Mossi (2020), os conteúdos mentais mais importantes são aqueles impulsionados pelo comportamento motivacional e representados pelos valores armazenados na mente. Esses valores caracterizam a percepção do indivíduo no que diz respeito à desejabilidade compreendida em termos dos resultados que podem ser alcançados mediante alguma forma de desempenho. Inclusive, na visão de Rosenfield e Mossi

(2020), para alguns profissionais, o motivo que estimula suas ações pode estar associado ao reconhecimento, pois dele derivam as recompensas.

Para a Teoria da Expectativa, como afirmam Robbins e Judge (2020), não existe um princípio universal explicativo da motivação de todos os indivíduos, e que o fato de compreender as necessidades de uma pessoa não assegura que ela compreenda o alto desempenho como o meio necessário para atingir a satisfação dessas necessidades.

O comportamento humano responde a estímulos, que impulsionam o indivíduo na busca de seus objetivos. Quando os indivíduos estão motivados e sentem prazer com as atividades que desenvolvem, eles apresentam um maior comprometimento e envolvimento no desempenho de suas funções, contribuindo para a resolução de conflitos no contexto organizacional (Kobernovicz; Stefano, 2020).

Com base nos pressupostos teóricos representativos das teorias motivacionais de conteúdo e processo, depreende-se que, apesar das críticas, cada uma delas contribuiu para melhor compreender o comportamento do indivíduo dentro das organizações públicas e privadas. À luz das novas teorias, não se pode motivar ninguém, posto que a motivação é uma força cuja gênese são as necessidades interiores, cabendo à organização propiciar um ambiente motivador, no qual os indivíduos possam sentir-se bem e buscar o atendimento dessas necessidades.

2.3 Inovações Tecnológicas no setor público

A inovação consiste em um construto com diversas concepções, dimensões e contextos de aplicação que, conseqüentemente, é assimilado em diferentes campos do conhecimento e ramos de atividade. Em termos gerais, é o processo de criar algo novo, que possua um valor significativo para uma pessoa, grupo, organização, indústria ou sociedade. A inovação representa a implementação da criatividade, isto é, a produção de algo novo, ideias apropriadas que melhoram a atividade humana, além de ser o primeiro passo da inovação (Tidd; Bessant, 2018).

Inovar constitui uma mudança organizacional que afeta diretamente os sistemas sociais e técnicos ao buscar novas soluções tecnológicas. No setor público, conforme Maia *et al.* (2021), o processo de inovação pode melhorar a atuação governamental, ampliar sua capacidade para resolver problemas, entregar valor à população e otimizar a alocação de recursos, com mais benefícios para a sociedade usuária final dos serviços.

Se a mudança expressa a realização de algo de forma diferente, a inovação traduz uma ideia nova aplicada para criar ou melhorar um produto, processo ou serviço. A noção de inovação pode ser compreendida, como elucidado por Olavo (2022), como o desenvolvimento ou melhoria de serviços, produtos públicos e processos que ocorrem no âmbito interno (organizacional) ou externo (social), que geram valores para os servidores ou para os cidadãos.

No setor público, as mudanças são refletidas pela inovação tecnológica para a prestação de serviços em meio eletrônico (*e-Serviços Públicos*), sendo definida como a implementação de novas tecnologias para aprimorar a eficiência e a qualidade dos serviços oferecidos à população, estando agrupadas em processos administrativos e tecnológicos, serviços, visão conceitual, governança e políticas públicas.

No setor público, os resultados são múltiplos e concorrem entre si, buscando um equilíbrio de valores; já no setor privado a inovação tende a criar vantagens competitivas e gerar lucros. Contudo, apesar dos resultados serem diferentes, os setores público e privado devem buscar soluções de modo conjunto para a sociedade, por meio de um ecossistema de inovação que possa solucionar problemas públicos (Olavo, 2022, p. 38).

Historicamente, foi durante a pandemia de Covid-19 que as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) foram incorporadas pela administração pública para perfilar a virtualização dos serviços colocados à disposição do cidadão. Santos e Padilha (2021) observam que nesse novo cenário econômico, social e legislativo (normas de flexibilização), houve um aumento repentino de trabalhos em *home office*, remoto, teletrabalho e outras configurações de execução das atividades laborais.

Atento ao princípio da inafastabilidade da jurisdição, e visando manter as portas do poder judiciário abertas ao cidadão, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) iniciou uma célere virtualização dos procedimentos judiciais.

Segundo Toffoli (2022), no contexto da pandemia, o judiciário brasileiro reagiu e encontra-se em funcionamento graças ao uso das ferramentas digitais e da Tecnologia da Informação, as quais possibilitaram que os magistrados e demais atores processuais realizassem seu trabalho à distância. O autor afirma que coube ao CNJ o papel de estabelecer e disseminar diretrizes para que esse ajuste ocorresse também sem sobressaltos no conjunto do Poder Judiciário, respeitadas a autonomia e as peculiaridades locais de cada ramo. Assim, ele defende que nenhum outro órgão teria esse alcance, em um universo com a quantidade atual de juízes, e na situação extrema que o mundo passou a enfrentar, o CNJ cumpriu fielmente e de modo eficaz esse papel de orientação, coordenação e difusão de informações (Toffoli, 2022).

Sendo assim, de acordo com as observações de Santos (2021), o século XXI aduziu a necessidade de o setor público adequar seus procedimentos em concordância com a evolução no uso de novas TICs, ou seja, não cabia mais no cotidiano social o modelo burocrático estatal baseado, unicamente, na ação presencial do cidadão, que deve, fisicamente, se deslocar às repartições públicas.

Um setor público eficiente é aquele em que a estrutura, os procedimentos e a organização viabilizam a prestação de serviços com qualidade, prontidão e celeridade, possibilitando alcançar os melhores resultados. Na gestão pública, o trabalho remoto apresenta-se como uma boa alternativa para a diminuição dos custos operacionais e o crescimento da eficiência e dos índices de produtividade, reduzindo os custos com a estrutura física das unidades operacionais (Lucas; Santos, 2021).

O teletrabalho, no qual são utilizadas as TICs como ferramenta principal para a comunicação e intercâmbio de informações entre os colaboradores e protagonistas da gestão, consiste, na visão de Mendes, Oliveira e Veiga (2020), em uma modalidade laboral de forma remota, fora das dependências das instituições públicas, mediante a utilização de TICs que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

Saliente-se que a adoção do teletrabalho requer um planejamento estratégico que envolva um processo de seleção e capacitação dos trabalhadores, conforme apontado por Mendes, Oliveira e Veiga (2020). Ao serem cumpridas, essas etapas suscitam efeitos positivos na produtividade e consecução de mais QVT. Porém, havendo pontos negativos e positivos, é comum que uma mesma variável se torne ou não vantagem, como é o caso do equilíbrio/desequilíbrio entre vida pessoal e profissional (Filardi; Castro; Zanini, 2020).

Por outro lado, os órgãos públicos lidam diariamente com um volume elevado de dados digitais que ficam armazenados. Esse armazenamento requer investimento em infraestrutura para suportar a carga de informações. O problema pode ser resolvido com a computação em nuvem, também chamada de *Cloud Computing*. Para Winkelhaus e Grosse (2020), esse conceito oferece aos usuários espaço de armazenamento virtual, de modo que é possível armazenar uma demasiada quantidade de informações sem precisar de um espaço físico para isso. Além disso, Maia *et al.* (2021) enfatizam que, no contexto da inovação tecnológica, a computação em nuvem representa uma solução eficiente para otimizar recursos e melhorar a prestação de serviços no setor público.

Rabner e Fernandes (2021) preceituam que a computação em nuvem funciona como uma terceirização de *hardwares* e *softwares*, apresentando facilidades para as empresas, como: *backup* de arquivos, o que permite aumentar a capacidade de armazenamento; criação de

camadas de segurança, gerando cópias em vários locais e níveis diferentes; informação acessível *on-line* e sincronizada, com os arquivos em nuvem podendo ser acessados quando, como e onde o usuário quiser. Nesse sentido, Toffoli (2022) destaca que essa tecnologia é essencial para manter a continuidade dos serviços, especialmente em situações críticas e inesperadas, como a pandemia.

De um modo geral, com a virtualização da prestação dos serviços públicos, os trâmites administrativos tiveram diversos fatores positivos, tais como: uma maior celeridade dos procedimentos e acesso dos cidadãos aos documentos e andamentos em cada etapa dos mecanismos judiciais de solução de conflitos (Santos; Padilha, 2021).

2.3.1 A Transformação Digital

Nas últimas décadas, as organizações têm sido impactadas pelos avanços da internet e das TICs. Genezini (2022) assevera que estas estabeleceram ambientes que, ao mesmo tempo, exigem adaptação constante e fomentam a procura por soluções inovadoras para criar e otimizar processos.

Para Cristóvam (2023), esse fenômeno está umbilicalmente associado ao conceito da chamada Transformação Digital, que descreve uma cadeia de mudanças em toda a estrutura organizacional, redundando no desenvolvimento de novos modelos de negócio. Não por outro motivo, a transformação digital da gestão e dos serviços, capacitada pela tecnologia, consta do rol de princípios norteadores da Política Nacional de Modernização do Estado (art. 3º, VIII do Decreto n.º 10.609/2021).

A Transformação Digital é um processo estratégico contínuo, disruptivo e de mudanças culturais baseado no uso intensivo de tecnologias digitais, sistematização e análise de dados para produzir efeitos sociais, econômicos e de valor para as pessoas (Cristóvam, 2023). Segundo Pacheco, Santos e Wahrhaftig (2020), esse processo possui velocidade, abrangência e modificação da forma do consumo de bens para uso de serviços por meio do mundo digital, ocasionando uma transformação na sociedade.

Nesse processo, as empresas utilizam a tecnologia para melhorar o desempenho, aumentar o alcance e garantir resultados melhores. De acordo com Brega (2020, p. 51):

Isso implica em uma mudança estrutural nas organizações, uma mudança de cultura, uma mudança do famoso *mindset* que as empresas precisam adotar. Não se faz uma revolução com o mesmo pensamento e o mesmo dia a dia das empresas, não se muda nada sem provocar um choque de cultura na empresa e sem pensar na mudança.

Entretanto, lembre-se que nada pode ser mudado sem um bom planejamento estratégico.

Assim, a leitura desacertada da Transformação Digital continuamente subestima sua relevância, amplitude e efeitos. Desse modo, para melhor compreensão, é preciso fundamentar os conceitos de *digitalização* e de *digitização*, que podem ou não estar relacionados. Eles representam processos ou estágios distintos, mas que se incorporam à transformação digital (Paes, 2022).

De acordo com Paes (2022), *digitização* e *digitalização* são termos utilizados como sinônimos, embora a digitalização abranja aspectos mais amplos do que a mera conversão de um item do meio físico para o digital, pois envolve uma operação completa. Assim, a compreensão do conceito de *digitização* pode evitar confusões com seus estágios e/ou processos posteriores (Caminha, 2022).

A Transformação Digital faz uso de novas ferramentas e da digitalização de processos para otimizar a administração e gerar ganhos para toda a sociedade. Essa transformação, segundo Viana (2021), impactou a administração pública, influenciando diretamente nas atividades do Estado, inclusive no oferecimento de serviços prestados para os indivíduos.

Devido à capacidade de orientar ações e promover mudanças significativas, na *digitalização* a conversão de dados para o formato digital fundamenta o conhecimento (Viana, 2021). À medida que avança e se consolida, esse processo conduz à Transformação Digital, uma reestruturação integral do modelo de negócios, respondendo às novas oportunidades e demandas acarretadas pela tecnologia digital, resultando em aperfeiçoamentos na eficiência dos fluxos de trabalho (Monton, 2022).

A digitalização foi paulatinamente integrada como ferramenta de gestão, prevenção e solução de conflitos tanto em meios consensuais como, por via de regra, na adjudicação, na atuação indeclinável do Estado e da jurisdição (Silva; Silva; Rabêlo, 2021). Com esse diagnóstico, os tribunais do país buscam implantar sistemas para robotização de procedimentos e adoção do uso da Inteligência Artificial (IA) com o intuito de agilizar o processamento de informações e trazer mais eficiência aos julgamentos. Contudo, no setor público existem obstáculos de gestão e organizacionais que incluem desafios relacionados à estratégia, aos recursos humanos e às práticas de gerenciamento de cada organização pública na adoção da IA (Silva; Silva; Rabêlo, 2021).

No setor público, a Transformação Digital constitui um recurso que aproveita as facilidades das novas tecnologias para conectar os cidadãos e o governo (Silva; Lima, 2022). Com a tecnologia de rastreamento, por exemplo, cada nova atualização é postada no serviço, cientificando o usuário em tempo real de cada parte do processo, consentindo a participação democrática e a ampliação de acesso aos serviços públicos (Silva; Lima, 2022).

Assim, a prestação de serviços públicos pelo meio digital permite a interação entre fatores humanos e organizacionais à tecnologia de informação, que são responsáveis pela captura, armazenamento, transmissão e manipulação de informação, estimulando a prática de uma gestão pública baseada na estrutura de governo digital (Cristóvam; Saikali; Sousa, 2020).

As transformações digitais, especialmente no tocante ao incremento das inovações tecnológicas, são essenciais para o serviço público (Viana, 2021). A migração de um “Estado analógico” para um “Estado digital” coloca-se como uma nova realidade, como prevê a Lei n.º 14.129/2021, segundo a qual a prestação eletrônica dos serviços públicos deve conviver harmônica e complementarmente com aquela em forma presencial.

As dimensões da Transformação Digital, como tecnologia, processos e pessoas, devem orientar-se pelo uso da digitalização das operações, ou seja, pela Internet das Coisas (IoT), pelo uso da computação em nuvem, pela utilização da IA para as tomadas de decisões, além do uso de tecnologias habilitadoras que possam ajudar no crescimento da empresa (Cristóvam; Saikali; Sousa, 2020). Particularmente, o Decreto n.º 9.854, de 25 de junho de 2019, conceitua a IoT no inciso I do seu artigo 2º, como:

I – Internet das Coisas – IoT – a infraestrutura que integra a prestação de serviços de valor adicionado com capacidades de conexão física ou virtual de coisas com dispositivos baseados em Tecnologias da Informação e comunicação existentes e nas suas evoluções, com interoperabilidade (Brasil, 2019).

Ademais, o supracitado Decreto estabelece, no artigo 5º, os temas que integram o plano de ação para viabilizar o Plano Nacional de IoT, a saber:

Art. 5º Ficam estabelecidos os seguintes temas que integrarão plano de ação destinado a identificar soluções para viabilizar o Plano Nacional de Internet das Coisas:

- (i) ciência, tecnologia e inovação;
- (ii) inserção internacional;
- (iii) educação e capacitação profissional;
- (iv) infraestrutura de conectividade e interoperabilidade;
- (v) regulação, segurança e privacidade;
- (vi) viabilidade econômica (Brasil, 2019).

Na Transformação Digital, são imprescindíveis – à implementação de tecnologias capazes de garantir a segurança – a privacidade dos dados armazenados em um serviço e seu

correto tratamento de acordo com a lei. Além disso, por lidar com uma grande quantidade de dados (como documentos, fotos, textos manuscritos, dentre outros), é preciso que o serviço ofereça tecnologias de *backup* para evitar a perda de dados públicos, os quais, inclusive, podem ser auditados.

2.3.2 A digitalização das instituições públicas

A digitalização consiste na conversão de informações, dados ou conteúdo analógico para o formato digital por meio da captura, codificação e armazenamento (Paes, 2022), o que possibilita a célere e eficiente manipulação, transmissão e compartilhamento das informações em formato digital. A automação de processos e/ou sua digitalização/virtualização passam a ser desempenhados por máquinas e, em casos mais particulares, podem ser operacionalizados por pessoas que possuem conhecimento técnico específico (Silva; Olave, 2020).

Além da automatização de tarefas cotidianas, com a digitalização ocorre a criação de ambientes interconectados e inteligentes. Segundo Viana (2021), diferentemente da fase de transação, na qual há um único sistema, na etapa da transformação os sistemas encontram-se interligados, culminando em uma conexão rápida entre órgãos, instituições e atores, correspondendo numa configuração “holística” da administração que se coloca inteiramente digitalizada e interconectada (Viana, 2021).

Com o avanço da digitalização, Viana (2021) defende que a digitalização permite que os gestores tenham mais autonomia nas instituições públicas, além de proporcionar mais conforto e confiabilidade para os cidadãos. Surge, daí, a necessidade de a administração mudar o foco da automação e diminuição de custos (presente na proposta de governo eletrônico) para enfatizar a cocriação com cidadãos e empresas. Esse novo estágio de amadurecimento das tecnologias e seu emprego pelos governos é o símbolo da transformação para o governo digital (Viana, 2021).

A digitalização dos processos administrativos trouxe novas questões para o Direito Administrativo, dentre elas, a necessidade de garantir a adequação e a compatibilidade das tecnologias digitais com as garantias constitucionais processuais e com outros parâmetros jurídico-constitucionais, aos quais está vinculada a administração pública (Carvalho, 2020). O autor também aborda novos contornos para problemas que já se punham no mundo analógico: como garantir o acesso e a transparência dos processos digitais, a segurança desses processos e dos dados neles encartados, e a velocidade das decisões. Além disso, Carvalho (2020) alerta para a necessidade de evitar que o processo eletrônico represente apenas a transposição da

lógica burocrática do processo físico para o meio digital, mas que a implementação da nova ferramenta possa efetivamente significar uma transformação do processo decisório.

Como o uso de novas tecnologias associadas à gestão governamental, inclusive com a prestação digital de serviços públicos deve assegurar o exercício dos direitos e liberdades fundamentais, a transparência viabilizada pela internet inclui a disponibilização de todo o tipo de informação sobre:

O Governo, a Administração, a estrutura de governo e dos órgãos, o processo decisório, as políticas públicas, as contratações e compras públicas em geral, a prestação de contas dos recursos utilizados, legislação etc.

A disponibilização da prestação de contas através da internet proporciona a transparência da gestão governamental no contexto democrático, e é uma forma de concretização do *accountability* governamental (Paludo, 2022, p.282).

Acrescente-se que, além da digitalização dos serviços por meio do uso das tecnologias digitais, busca-se alterar o modelo de relacionamento/integração entre os *stakeholders* para otimizar os processos (Viana, 2021; Monton, 2022). Contudo, conforme Rogers (2021), é inócua a adoção de tecnologias sem o investimento prévio nas pessoas que integram a administração e a sociedade, na medida em que a transformação digital não tem a ver com tecnologia – tem a ver com estratégia e novas maneiras de pensar.

Não obstante, é preciso adotar medidas para assegurar a ampliação da digitalização dos serviços públicos no Brasil segundo balizas socialmente responsáveis, tanto em termos de publicidade e transparência quanto de acesso e difusão. Desde que não exclua os usuários e os cidadãos em geral, a tecnologia auxilia na inclusão e melhoria da prestação dos serviços públicos.

2.3.3 A Lei do Governo Digital

A Lei do Governo Digital (Lei n.º 14.129/2021) entrou em vigor para compatibilizar a influência das novas tecnologias nos serviços públicos e aumentar a eficiência da atividade governamental (Brasil, 2021). Essa lei trouxe importantes avanços, de cunho normativo, para uma série de institutos que envolvem o aperfeiçoamento da concepção do governo enquanto plataforma digital no Brasil (Tavares; Bitencourt; Cristóvam, 2021).

A Lei n.º 14.129/2021 prevê princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital, assim como para o aumento da eficiência da administração pública, sobretudo por intermédio da inovação, desburocratização, transformação digital e da participação do cidadão (Brasil, 2021). Nessa direção, a Lei estabelece que a administração pública utilizará soluções digitais

para a gestão de suas políticas finalísticas e administrativas, e para o trâmite de processos administrativos eletrônicos.

Na concepção de Brega (2022), a ruptura do paradigma burocrático, preconizada pelo estímulo à eficiência na Lei do Governo Digital (Lei n.º 14.129/2021), particularmente em seu art. 1º, é, talvez, a medida mais imediata para a viabilização da implementação de estruturas de TICs em modelos democráticos.

Entre os princípios e diretrizes elencados que amparam o Governo Digital e a eficiência pública, destacam-se: a disponibilização em plataforma única do acesso às informações e aos serviços públicos (art. 3º, II); a possibilidade aos cidadãos, às pessoas jurídicas e aos outros entes públicos de demandar e de acessar serviços públicos por meio digital, sem necessidade de solicitação presencial (art. 3º, III); o uso da tecnologia para otimizar processos de trabalho da administração pública (art. 3º, VIII); a simplificação dos procedimentos de solicitação, oferta e acompanhamento dos serviços públicos, com foco na universalização do acesso e no autosserviço (art. 3º, X); e a interoperabilidade de sistemas e a promoção de dados abertos (art. 3º, XIV) (Brasil, 2021).

No artigo 17 da Lei o Governo Digital há previsão da criação de redes de conhecimento, sendo um dos objetivos prospectar novas tecnologias para facilitar a prestação de serviços públicos disponibilizados em meio digital, o fornecimento de informações e a participação social por meios digitais (Brasil, 2021, art. 17, inciso IV).

Ainda, essa Lei Federal determina que o acesso à prestação digital dos serviços públicos será realizado, preferencialmente, por meio do autosserviço, e que a prestação digital dos serviços públicos deverá ocorrer por meio de tecnologias de amplo acesso pela população, inclusive pela de baixa renda ou residente em áreas rurais e isoladas (Brasil, 2021). Contudo, preserva o direito do cidadão ao atendimento presencial, se for solicitado, ou nos casos de indisponibilidade do meio eletrônico. Efetivamente, é preciso reconhecer que a realidade tecnológica atual está se impondo sobre a administração pública, que gradativamente torna a sua atuação mais eletrônica (Schiefler; Cristóvam; Sousa, 2020).

Por conseguinte, a relação Estado-cidadão deve ser mais participativa mediante a utilização das novas TICs, cabendo ao Governo Digital priorizar as necessidades do usuário-cidadão de forma a ampliar a qualidade dos serviços prestados, seu acesso e, sem dúvida, garantir maior oportunidade de participação social (Cristóvam; Saikali; Sousa, 2020).

O investimento estatal nas TICs remonta à década de 1990, no contexto da reforma, para modernizar a administração pública a partir do Programa Nacional de Desestatização. As

TICs impulsionaram o processo de transformação digital para a melhoria da prestação de serviços à sociedade (Fonseca; Santos, 2022).

De fato, os serviços prestados pelo Estado acompanham a transição para o meio digital, onde o Estado busca meios para adequar-se ao avanço tecnológico e oferecer acesso de forma simplificada aos cidadãos (Viana, 2021). O uso das TICs é determinado pelo governo eletrônico com a finalidade de possibilitar a eficiência mediante a implementação das atividades governamentais, além de conceder o acesso e entregar para os usuários do governo informação e garantia do uso de serviços (Viana, 2021).

O próprio Tribunal de Contas da União (TCU) salienta que o Governo Digital tem como meta reconstruir processos, utilizar dados e aprimorar os serviços públicos com o intuito de atender às demandas dos cidadãos e diminuir a burocracia (Castells, 2020).

Historicamente, com o surgimento da Era da Informação, a utilização de ferramentas tecnológicas tornou-se uma necessidade própria da administração pública, destacando-se a internet como um recurso obrigatório para a difusão de informações e prestação de serviços públicos (Viana, 2021). Em resposta a essa progressiva demanda da sociedade é que surgiu o conceito do Governo Digital (Alípio, 2020).

2.3.4 As características do Governo Digital

O conceito de Governo Eletrônico (do inglês *e-gov* ou *electronic government*) surgiu a partir da evolução tecnológica, especialmente com a utilização da internet, estabelecendo novas formas de relacionamento da administração pública com a sociedade, e *vice-versa*, e realçando a possibilidade de prestação de serviços públicos sem a necessidade da presença física. Com a disseminação da TIC, a expressão Governo Eletrônico passou a ser adotada com frequência, sobretudo depois da intensificação do comércio eletrônico (Viana, 2021).

Regulamentado pela Lei n.º 14.129/2021, o *e-gov* compreende, de acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o uso das tecnologias como parte das estratégias de modernização de governos. A finalidade é respaldar a produção e o acesso a dados, serviços e conteúdo a partir da atuação integrada por entidades governamentais, Organizações Não Governamentais (ONGs), associações de empresas e cidadãos.

A OCDE é uma organização internacional que atua na criação e divulgação de políticas e conhecimento em diversas áreas, com o intuito de indicar melhores práticas para políticas públicas e uniformização regulatória no âmbito doméstico, estabelecer padrões internacionais

baseados em evidências e encontrar soluções para desafios de alcance social, econômico e ambiental (Thorstensen; Zuchieri, 2020).

Trata-se de uma ampliação para além da implantação e do uso das TICs na estrutura estatal. O governo digital constituiria um entendimento político e simbólico de uma nova forma de organizar o Estado, bem como da forma como ele estabelece suas relações não apenas com o cidadão, mas também com corporações empresariais e demais organizações e instituições estatais, públicas e privadas (Santos, 2021).

Com a entrada e manutenção do governo digital na agenda brasileira, a posição da OCDE foi reforçada como uma rede central de governança global, e seus princípios e recomendações na produção de políticas na área digital – embora não vinculativos – têm se comprovado influentes na geração de padrões internacionais e na assessoria aos governos no tocante à elaboração de legislação interna (Thorstensen; Zuchieri, 2020).

Para efetivar esta política pública, a administração pública federal apresentou as metas, os objetivos estratégicos, os indicadores e as iniciativas da Política de Governança Digital consolidadas no documento denominado “Estratégia de Governança Digital – EGD” (Decreto Federal n.º 8.638/2016, art. 5º).

A governança digital, por sua vez, alude ao uso do meio digital para a execução de funções de governo e participação da sociedade, buscando o bem comum e o fortalecimento da democracia digital, de forma que a governança digital constitui um novo modelo de gestão em direção ao qual se orienta a administração pública brasileira, que se aproxima mais do modelo gerencial com características do modelo societal de administração pública (Gomes; Moreira; Silva Filho, 2020).

Em seu estudo, Paludo (2022) define a Governança Eletrônica/Digital como a capacidade de as TICs serem utilizadas pelo governo para – com a participação dos cidadãos – definir e implementar políticas públicas com mais eficiência e efetividade. Pode ser vista como uma evolução do Governo Eletrônico, focando maior participação dos cidadãos no meio público (Paludo, 2022).

O construto da governança digital compõe-se por duas dimensões divididas entre o governo digital e a democracia digital, e relacionadas com os seguintes fatores: conteúdo (relativo à transparência e informações públicas), serviço, privacidade e segurança, usabilidade e acessibilidade, e participação cidadã (Gomes; Moreira; Silva Filho, 2020).

Mecanismos de governança são fundamentais para concretizar uma gestão eficaz de TIC, devendo atender aos preceitos da legalidade sem incorrer em custos desnecessários e, por

se tratar de uma responsabilidade da alta administração, a governança digital deve assegurar que a utilização da TIC gere valor ao negócio com riscos toleráveis (Santos *et al.*, 2020).

Nesse sentido, como elucidam Luciano, Wiedenhof e Moura (2021), a governança pode ser compreendida como a especificação de estruturas de tomada de decisão, processos e mecanismos relacionais para direção e controle de operações de TIC, sendo entendida como uma habilidade organizacional de grande importância para o alinhamento estratégico, entrega de valor e gestão de recursos associados à TIC (Luciano; Wiedenhof; Moura, 2021).

Seguindo essa linha, Altounian, Souza e Lapa (2020) afirmam que a governança se relaciona com a estrutura, funções, processos e tradições organizacionais, cujo alvo é assegurar que as ações planejadas (programas) sejam executadas para alcançar as suas finalidades e resultados de forma transparente; em contrapartida, a gestão refere-se ao funcionamento diário de programas e de organizações na alçada de estratégias, políticas, processos e procedimentos estabelecidos pelo órgão. A primeira refere-se à produção dos efeitos pretendidos e à maior economicidade com o uso dos recursos disponíveis, enquanto a segunda volta-se à eficácia (cumprir as ações priorizadas) e à eficiência (realizar as ações da melhor forma possível, em termos de custo-benefício) (Altounian; Souza; Lapa, 2020).

No bojo da evolução do processo administrativo eletrônico na administração pública federal, o projeto Processo Eletrônico Nacional (PEN) objetiva expandir o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) para os demais entes federativos. Cristóvam, Saikali e Sousa (2020) destacam que a interoperabilidade ao cidadão é um dos principais benefícios desse fenômeno, permitindo maior eficiência no acesso aos serviços públicos. Porém, Viana (2021) alerta que essa expansão pode trazer o risco da redução da autonomia de municípios, Estados e Distrito Federal, ao dependerem de sistemas padronizados. Não obstante, a adoção do SEI por entes federativos contribui com a parametrização de suas balizas jurídicas. Deste modo:

O Governo Eletrônico não deve ser visto apenas como meio de disponibilização de serviços pela internet. O avanço das tecnologias de informação e comunicação tem possibilitado a interação entre governo e sociedade, e a disponibilização de uma vasta gama de informações eletrônicas que proporcionam mais transparência às ações dos governos (Paludo, 2022, p. 281).

Inclusive, em 2021, o Governo Federal lançou o Sistema Único de Processo Eletrônico em Rede (Super.GOV.BR). Trata-se de uma nova ferramenta de processo eletrônico desenvolvida sobre a base do SEI. Conforme o sítio próprio, o *software* busca ir além da produção, edição, assinatura e trâmite de documentos e processos administrativos eletrônicos entre vários órgãos, unidades e instituições do governo federal. O Super.GOV.BR pretende ser

uma plataforma moderna, com a integração de ferramentas para otimizar processos e melhorar a eficiência dos serviços públicos.

O processo de formação do Governo Digital (*e-gov*) brasileiro é anterior à pandemia da Covid-19, que suscitou o debate, a pauta e a agenda sobre o desenvolvimento de um paradigma do Governo Digital no país.

Apenas para um breve inventário dos últimos 20 anos, cumpre pôr em relevo: a disponibilização do Portal Governo Digital em 2000; a criação do Portal da Transparência em 2004; o Portal da Inclusão Digital, em 2006; a realização de pesquisas em TICs para Governo eletrônico; a Lei de Acesso à Informação, em 2011; o Marco Civil da Internet, de 2014; a instituição do Processo Nacional Eletrônico, pelo Decreto n. 8.539, de 8 de outubro de 2015; a política de Governança Digital na Administração Federal, com o Decreto n. 8.638, de 18 de janeiro de 2016; a criação do Sistema Nacional para a Transformação Digital, pelo Decreto n. 9.319, de 21 de março de 2018; e, mais recentemente, a inauguração do Portal Gov.br, pelo Decreto n. 9.756, de 11 de abril de 2019, unificando todos os canais digitais do governo federal. Este tímido apontamento já demonstra as muitas mudanças na administração pública federal (Cristóvam; Saikali; Sousa, 2020, p. 216).

Após o advento da pandemia da Covid-19, tem ocorrido o uso massivo de tecnologias na execução dos serviços públicos, pela realização preferencial dos serviços em meio eletrônico e pela consolidação do Governo Digital.

Santos e Padilha (2021) observam que a adoção do teletrabalho durante esse período contribuiu para aumentar a eficiência da administração pública, com a consequente desburocratização do Estado brasileiro. Viana (2021) destaca que o objetivo do *e-gov* não é outro senão reconstruir processos, utilizar dados e aprimorar os serviços públicos, com o intuito de atender às demandas dos cidadãos e diminuir a burocracia. Além disso, a meta do *e-gov* brasileiro é eliminar formalidades e simplificar os procedimentos, com ênfase na universalização do acesso por meio da inclusão digital da população (Cristóvam; Saikali; Sousa, 2020).

Para que ocorra a implementação da política de governo digital no Brasil, outro aspecto que requer aprimoramento é o das capacidades institucionais. Em primeiro lugar, é preciso atender à necessidade de estabelecimento de uma cultura de desenvolvimento de habilidades digitais entre os funcionários públicos no contexto da transformação digital no setor público, pois tal processo envolve a ampliação do uso de tecnologia. Esse mesmo processo de ampliação envolve o uso de tecnologias emergentes, o que significa a introdução de novas funções de TI especializadas. Estabelecer novas profissões ou treinar funcionários já existentes para integrar diferentes capacidades torna-se uma resposta necessária por parte do setor público, com vistas a se ajustar e tirar vantagem das oportunidades trazidas pela evolução tecnológica (Thorstensen; Zucheri, 2020, p. 15).

Além da adoção e implementação de procedimentos que visem à mudança tecnológica da administração pública, a interoperabilidade de sistema e a ascensão de dados abertos, a ideia

diretriz do Governo Digital é disponibilizar serviços públicos e informações diversas em uma única plataforma, eliminando, ainda, formalidades e exigências como forma de incentivar a participação dos usuários e proporcionar o controle da administração pública (Reck; Hübber, 2021). Cristóvam, Saikali e Sousa (2020) reforçam que essa interoperabilidade é essencial para facilitar o acesso e garantir maior transparência nas ações governamentais.

Governos digitais requerem análise das condições de infraestrutura, arcabouço normativo, cultura e competências dos recursos humanos (Viana, 2021). Logo, investir em conhecimentos técnicos dos servidores elimina a lacuna entre as habilidades necessárias e a força de trabalho atual mediante capacitações nas áreas de análise de dados, programação e letramento digital. Também, as lideranças têm um papel crucial na transformação digital a partir de um olhar estratégico e da compreensão das potencialidades e riscos do mundo digital (Lima; Almeida, 2021).

Enquanto o *e-gov* refere-se a um estágio inicial dos modelos de evolução, o Governo Digital situa-se em posições mais elevadas, em detrimento de uma abordagem incremental. Cristóvam, Saikali e Sousa (2020) enfatizam que o Governo Digital não se restringe apenas à digitalização de serviços, mas representa uma transformação estrutural na forma como o Estado interage com cidadãos e instituições. Refuta-se a visão instrumentalista e incremental de aplicação das tecnologias na administração pública para ampliar a ação administrativa com vistas ao fornecimento de serviços públicos propriamente ditos, no intuito de garantir os direitos sociais e estimular o acesso, a participação e o controle dos cidadãos sobre a gestão e políticas públicas (Tavares; Bitencourt; Cristóvam, 2021).

Articulado com as orientações globais para reformas/adequações da administração pública, no que se refere a requalificar a relação do Estado com sua sociedade, o *e-gov* é um instrumento de planejamento e gestão que apresenta diretrizes e orientações a serem seguidas tanto pelos demais setores do governo federal do país, como pelos demais níveis da República.

O século XXI trouxe para a administração pública federal do Brasil, da mesma maneira que para todas as outras administrações de países globalizados, a urgência de adequar seus procedimentos de acordo com a evolução no uso de novas TICs, ou seja, não cabia mais no cotidiano social o modelo burocrático estatal baseado, unicamente, na ação presencial do cidadão, que deve, fisicamente, se deslocar às repartições públicas (Santos, 2021, p. 338).

Quanto à educação digital destinada aos servidores públicos e às diretrizes governamentais, é fundamental integrar a temática digital no programa de capacitação e qualificação dos servidores, tendo em vista que as oportunidades e os conhecimentos

relacionados evoluem rapidamente com a implementação de novas tecnologias, o que torna imprescindível garantir a constante capacitação dos servidores públicos.

2.3.5 A inserção de ferramentas de IA nas instituições públicas

Com a prestação de serviços públicos via plataformas digitais, a administração pública auferir mais agilidade e economia na gestão pública ao desburocratizar os serviços públicos. Neste contexto, Fonseca e Santos (2022) destacam que a Transformação Digital exige não apenas infraestrutura tecnológica, mas também o desenvolvimento contínuo de servidores e a preparação dos cidadãos para lidar com novas ferramentas digitais. Nesse caso, as capacidades institucionais incluem a infraestrutura tecnológica, a digitalização dos acervos, o desenvolvimento dos servidores e colaboradores, bem como a adaptação dos usuários. Além disso, existem muitas alternativas de utilização das ferramentas de IA na administração pública, tais como:

Interfaces de usuário de sistemas de *software*, interação humano-computador para tarefas repetitivas como entrada de dados, agentes virtuais (*chatbots* e avatares), análise preditiva com aprendizagem de máquina (*machine learning*) e visualização de dados, *softwares* combinados com *big data* de análise avançada de dados (Silva; Silva; Rabêlo, 2021, p. 836).

A IA resolve problemas complexos por meio do *machine learning* (aprendizado de máquina), que possibilita aos computadores, por meio de algoritmos, reconhecerem padrões e previsões sobre determinado fato e/ou acontecimento, e tomarem decisões de forma natural.

Os algoritmos são sistemas lógicos e seu processo de construção se desenvolve em três etapas: a primeira busca identificar com precisão o problema a ser resolvido e é nessa etapa que o profissional da computação necessita do auxílio do operador do direito para realizar a identificação do caso a ser solucionado; a segunda fase consiste na análise e compreensão dos parâmetros identificados e, por último, a solução é descrita e traduzida para alguma linguagem de programação (Reis, 2020, p. 21).

O *machine learning* (traduzido para aprendizado das máquinas) pode ser definido como um conjunto de técnicas e mecanismos que permite que computadores pensem ao criar algoritmos matemáticos baseados em dados acumulados (Branco; Magrani, 2022). O objetivo, segundo Lima e Almeida (2021), é treinar a máquina para que o sistema esteja apto a reconhecer distinções existentes, compreender decisões programadas e desempenhar tarefas designadas. Em razão disso, emprega algoritmos para a aquisição de dados e aprendizado a partir desses dados, capacitando a máquina a desenvolver a habilidade de executar uma tarefa específica (Teixeira, 2020).

De outro lado está o *deep learning* (aprendizado profundo), que é uma técnica da *machine learning* composta por uma rede neural artificial, uma versão matemática de como funciona uma rede neural biológica formada de camadas, que se conectam para realizar tarefas de classificação. Frequentemente, os termos IA, *machine learning* e *deep learning* são usados de forma intercambiável para descrever os mesmos princípios no desenvolvimento de *software*. Branco e Magrani (2022) destacam que, embora IA, *machine learning* e *deep learning* sejam termos usados de forma intercambiável, o *deep learning* é mais especializado e automatizado. Esses nomes indicam uma máquina programada para aprender e encontrar a melhor solução para um problema. O *deep learning* é uma subárea do *machine learning*, enquanto o *machine learning* é um subcampo da IA (Branco; Magrani, 2022).

Os *softwares* presentes na digitalização documental são utilizados para capturar as imagens e para armazenamento de documentos arquivísticos. Embora existam vários *softwares* de captura de imagens, o importante é que sejam usados com cuidado para garantir a maior fidelidade possível entre o representante digital gerado e o original, mantendo as características físicas e o estado de conservação. Dentre as tecnologias para capturar imagens, as mais usadas são: *Optical Character Recognition/ Reconhecimento Óptico de Caracteres (OCR)*, *Intelligent Character Recognition/ Reconhecimento Inteligente de Caracteres (ICR)* e *Optical Mark Recognition/ Reconhecimento Óptico de Marcas (OMR)*.

As tecnologias de OCR, ICR e OMR auxiliam o reconhecimento de marcações, letras manuscritas ou caracteres das imagens, e são conceituadas pelo CNJ da seguinte forma:

OCR – [...], constitui uma técnica de conversão de caracteres de um documento digital do formato de imagem para o formato textual, de forma a permitir, por exemplo, edição e pesquisa no conteúdo do texto; (Brasil, 2023, p. 48).

ICR – [...] corresponde a tecnologia aplicável a texto manuscrito, constituindo um sistema de reconhecimento de fontes e estilos diferentes de escrita pelo computador durante o processamento; (Brasil, 2023, p. 51).

OMR – [...] detecta presença ou ausência de marcas em áreas definidas. Usado para processar questionários, testes padronizados, cédulas, gabaritos etc. (Brasil, 2023, p. 77).

Diferentemente do que ocorre em outros *softwares* para fins diversos, na gestão documental faz-se necessário seguir um padrão de requisitos relacionados à construção e implementação do programa. Ademais, durante a indexação das digitalizações nos programas:

É indicado que o sistema de armazenamento para gestão dos representantes deve contemplar trilha de auditoria, a utilização do *Optical Character Recognition (OCR)*, o gerenciamento de relacionamento entre os documentos, controle de versão e agendamento para destinação, como também uma interface entre o usuário e o sistema para permitir a recuperação dos documentos (Silva; Oliveira, 2021, p. 4).

Iniciativa do CNJ, o Juízo 100% Digital permite aos cidadãos acessarem o sistema de justiça por meio da tecnologia, sem precisar comparecer presencialmente aos tribunais. Assim, todos os procedimentos dos processos que se derem dentro dessa iniciativa poderão ser conduzidos *on-line*, incluindo audiências e julgamentos realizados por videoconferência (Brasil, 2022).

O Juízo 100% Digital aquiesce serviços prestados presencialmente por outros órgãos do tribunal, como os de solução adequada de conflitos, de cumprimento de mandados e centrais de cálculos, desde que os atos processuais possam ser convertidos em eletrônicos, isto é, sejam posteriormente digitalizados. Nessa linha, tornou-se possível imaginar um Cartório 100% Digital como forma de agilizar o processamento dos feitos e de racionalizar a mão de obra.

Assim, inicia-se a superação de uma cultura ainda arraigada no sistema de Justiça, que considera o prédio do Fórum como epicentro das atividades jurisdicionais. O “Juízo 100% digital” expressa um novo modelo de trabalho, e utiliza todo o potencial que a tecnologia pode fornecer ao Poder Judiciário, com significativa redução de custo e tempo, bem como aumento expressivo de eficiência, culminando por maximizar o efetivo acesso à justiça (Araújo; Gabriel; Porto, 2022, p. 1-2).

Disponibilizado o Juízo 100% Digital pelo tribunal, cabe às partes a decisão quanto à sua utilização, por meio de um negócio jurídico processual. E, considerando que o Juízo 100% Digital não se restringe ao processo eletrônico, mas engloba todos os atos relacionados, trata-se de uma política judiciária que viabiliza que todos os atos processuais sejam exclusivamente praticados por meio eletrônico e remoto, estreando uma nova seara ou padrão de cultura de prestação jurisdicional (Rampin; Igreja, 2022).

A diferença entre o Juízo 100% Digital e o Núcleo de Justiça 4.0 reside no nível de virtualização e na estrutura da unidade judiciária. Como descrito pelo CNJ, na Resolução n.º 345/2020, e reforçado pela Resolução n.º 385/2021, o Juízo 100% Digital possibilita a tramitação de processos de forma totalmente eletrônica em varas judiciais já estabelecidas, onde coexistem processos digitais e presenciais. Esse formato permite que atos processuais sejam realizados de forma virtual em processos específicos, sem alterar a estrutura física da Vara.

Já os Núcleos de Justiça 4.0, introduzidos pela Resolução CNJ n.º 385/2021, são unidades completamente virtuais, sem uma sede física e especializadas em determinadas matérias, onde todos os processos tramitam exclusivamente no ambiente digital, oferecendo maior acessibilidade e eficiência para usuários em qualquer localidade com acesso à internet (Brasil, 2020; 2021). Esse novo modelo reflete a intenção do CNJ de expandir o acesso à justiça e reduzir barreiras geográficas, alinhando-se à transformação digital do Judiciário brasileiro (Brasil, 2021).

Em resumo, o Juízo 100% Digital não importa em mudança de competência seja territorial ou material das unidades judiciárias físicas, uma vez que basicamente cuida de um novo procedimento totalmente digital na mesma unidade judiciária. Diferentemente, os Núcleos de Justiça 4.0, nos quais tramitam, via de regra, apenas processos com o procedimento do Juízo 100% Digital, configuram novas unidades judiciárias eletrônicas ou digitais, de modo que podem ter sua competência definida de forma diversa da competência das unidades físicas.

Nesse sentido, a progressiva adoção de plataformas virtuais coloca em debate a importância atual da territorialidade da jurisdição. Esse questionamento, que já era pertinente diante da expansão do processo eletrônico, torna-se inevitável com a consagração de figuras como o Juízo 100% Digital e os Núcleos de Justiça 4.0 (Didier Jr; Fernandez, 2023).

Cabe salientar, finalmente, que a Resolução n.º 460/2022, do CNJ, dispõe sobre a instalação, implementação e aperfeiçoamento da justiça itinerante, estabelecendo, no seu artigo 4º, que os processos judiciais referentes aos serviços dessa justiça itinerante podem ficar atrelados a uma unidade judiciária física ou a um Núcleo Justiça 4.0.

2.3.6 A Administração Pública 4.0

A nova administração pública está alinhada às transformações digitais decorrentes da Quarta Revolução Industrial. Com o advento desta revolução, que possui o condão de melhorar a qualidade de vida humana em cadeia global, a sociedade presencia um novo marco civilizatório com: transformação digital, IoT, eclosão da ciência dos dados, IA, robótica, computação cognitiva e biotecnologia (Phuyal; Bista; Bista, 2020).

A Quarta Revolução Industrial pode ser denominada também de Revolução 4.0 ou Revolução Digital. Trata-se do desenvolvimento e da inserção de novas tecnologias disruptivas na sociedade informacional, enquanto na Administração Pública 4.0 ocorre a prestação digital de serviços à população mediante a desburocratização e o aumento da eficiência. O Programa Justiça 4.0 abrange diversas políticas públicas atinentes à transformação digital do Poder Judiciário, as quais objetivam a promoção do acesso à justiça digital com redução de despesas e mais transparência, celeridade e eficiência na prestação dos serviços jurisdicionais (Pimentel, 2022).

No que tange à origem do termo “Justiça 4.0”, tem-se que:

Este termo inspirou-se no projeto da indústria alemã criado no *Plattform Industrie 4.0* (Plataforma Indústria 4.0), lançado em 2011, na Feira de Hannover. O programa buscou desenvolver a concepção de uma planta industrial que, amparada pela integração de tecnologia de informação e comunicação, mantivesse linha de produção

que pudesse ser acionada e controlada remotamente, num mundo em que os sistemas físico e virtual estão interligados e atuam em permanente cooperação (Fonte, 2022, p. 25).

Na prática, a Justiça 4.0 enseja que as audiências e sessões ocorram exclusivamente por videoconferência, assim como que o atendimento aos atores processuais ocorra remotamente durante o horário do expediente forense. As ferramentas utilizadas são: *e-mail*, videochamadas e outros aplicativos digitais à disposição do cidadão e dos profissionais que atuam junto ao sistema de justiça (Araújo; Gabriel; Porto, 2022).

O atributo axial da Administração Pública 4.0 é a prestação proficiente de serviços públicos em meio eletrônico. A Administração Pública 4.0 encontra-se associada ao *New Public Management*, traduzido Nova Gestão Pública, ou, ainda, Nova Administração Pública Gerencial, que utiliza tecnologias e modelos de mercado para melhorar a produtividade e a qualidade dos serviços públicos, e melhor atender ao cidadão consumidor (Paludo, 2022).

É uma administração na qual parcela dos servidores públicos atua em regime de teletrabalho, prestando atendimento *on-line* ao cidadão-usuário mediante plataformas digitais. Os serviços públicos ou “*e-Serviços Públicos*” são prestados de forma mais transparente e eficiente, seja por autosserviço, sem mediação humana, seja presencial, quando necessário. Devido à cobrança da sociedade por mais celeridade na solução dos conflitos e avanço das tecnologias, o Judiciário empenhou-se no desenvolvimento do Programa Justiça 4.0 a partir de diversos projetos que aplicam a IA, sob a coordenação do CNJ, órgão responsável pela melhoria da gestão nos tribunais.

A virtualização dos trâmites processuais enseja a formação de um considerável acervo de dados que podem ser tratados e utilizados para alimentar outras ferramentas tecnológicas com a finalidade de promover a otimização da atividade jurisdicional por meio da identificação de gargalos na estrutura procedimental. A administração pública brasileira tem utilizado modelos de IA em seus processos administrativos eletrônicos decisórios para automatizar tarefas cognitivas massificadas e padronizáveis (Viezzler, 2022).

Na perspectiva da Administração Pública Digital, o fomento às novas concepções assume um caráter ainda mais acentuado. Em relação à atuação estatal, surgiu a Administração Pública 4.0 ou Administração Pública Digital, sobretudo com a promulgação da Lei do Governo Digital, visando a prestação digital de serviços públicos e ao aumento da eficiência pública.

2.4 O acesso à justiça

A definição de justiça, apesar de ter sido objeto de reflexão filosófica, não é unânime. Destacam-se, dentre as definições apontadas, a de que a justiça consiste em atribuir a cada um o que é seu, e o entendimento de que se manifesta quando está presente a igualdade. Ainda assim, existem outras definições de justiça:

a) conceder a cada um o que é seu; b) respeitar as normas que se espera sejam observadas por todos; c) observar o direito existente; d) respeitar a moral positiva; e) seguir os preceitos divinos; f) atender ao bem comum; g) tratar as pessoas com imparcialidade e igualdade; h) agir em benefício do Estado; i) garantir às pessoas condições mínimas de existência (Coelho, 2022, p. 54).

Já o acesso à justiça caracteriza-se como um direito individual e social, cuja delimitação e abrangência constituem uma premência para que seja exigido e assegurado em sua plenitude. Enquanto expressão, esse acesso consiste no direito de reivindicar direitos e/ou solucionar conflitos sob a tutela do Estado. Nesse quadro, Silva (2021) propõe que o sistema de justiça deve assegurar a igualdade de acesso entre todos os indivíduos, e se obriga a produzir resultados justos no plano individual e no plano social.

Sob o prisma da efetividade, o acesso à justiça na seara dos direitos articula uma compreensão onde a justiça será atingida quando indivíduos, grupos e coletivos lesados tiverem a consciência, e a oportunidade de conhecer e de se informar acerca de seus direitos satisfatoriamente (Orsini, 2020).

O acesso à justiça é indissociável da atividade jurisdicional, pela qual se concretiza, observando-se como o Estado Democrático de Direito brasileiro firmou-se após a promulgação da Constituição Federal de 1988, e, ademais:

Transcende o tradicional discurso do acesso ao Judiciário, para alcançar um patamar mais alto e mais amplo, qual seja, o do direito fundamental de todos, num Estado Direito, a que lhes sejam disponibilizados canais adequados e eficientes de recepção e resolução dos conflitos, em modo justo, tecnicamente consistente, em tempo razoável, e sob uma boa equação custo-benefício (Mancuso, 2020, p. 39).

Embora não se confundirem, eficiência processual e razoável duração do processo são dois princípios interligados, uma vez que a busca por uma decisão judicial eficiente deve estar amparada na eliminação de barreiras que causem o prolongamento dos procedimentos que são necessários à prestação jurisdicional (Gomes, 2020).

A partir do pressuposto de um Poder Judiciário mais moderno e eficiente, o pretexto da necessidade de mais celeridade e efetividade justificou a agenda de reformas do sistema judicial. Logo, uma grande reforma estrutural e organizacional no Poder Judiciário brasileiro – conhecida como *A Reforma do Judiciário*, foi instituída pela Emenda Constitucional n.º 45, de

30 de dezembro de 2004 (EC 45/04) – teve como principal objetivo combater a morosidade e a ineficiência da prestação jurisdicional, e dar mais transparência aos atos de seus membros.

As principais diretrizes da Reforma do Judiciário foram: flexibilização da estrutura rígida e burocrática; planejamento estratégico e proposição de políticas públicas; modernização tecnológica e informática; ampliação do acesso à justiça; garantia do respeito às liberdades públicas; implementação de um plano de metas para definir indicadores de eficiência, produtividade e qualidade, buscando atingir maior efetividade.

Por meio da EC 45/04 foi criado o CNJ, órgão de fiscalização e controle administrativo dos atos dos órgãos do Poder Judiciário, cujos julgamentos, em regra, tornaram-se públicos e as decisões motivadas para dar transparência ao trabalho executado. A EC 45/04 também trouxe inovações que permitiram alterar a legislação comum, visando a instituição de políticas públicas voltadas ao Poder Judiciário, bem como questões de administração da justiça, constitucionalizando-se a ideia da eficiência como meta a ser alcançada pelo sistema judicial e legal (Souza, 2022).

O acesso à justiça insta ser analisado enquanto um sistema de produção de justiça social, para que uma nova conceituação da própria Justiça seja vista em um contexto maior, posto que a prestação jurisdicional constitui um dos principais serviços prestados pelo Estado (Araújo; Gabriel; Porto, 2022).

Por seu turno, a Constituição Federal também concede inequívoca proteção aos valores sociais do trabalho humano:

Com o objetivo de assegurar, a todos, uma existência digna, conforme os ditames da justiça social. Quer isso dizer, em outras palavras, que a razão de ser da economia de mercado é justamente garantir a concretização dos valores sociais do trabalho humano, de modo que todos conquistem uma existência digna, com acesso aos bens e serviços essenciais à vida moderna (Dantas, 2021, p. 264).

Nessa perspectiva, quando se analisa profundamente o acesso à justiça, considerando outros agentes e lutas que são capazes de reivindicar eficazmente a garantia dos direitos fundamentais, é possível compreender que o acesso ao Poder Judiciário é apenas uma dimensão do acesso à justiça, mas não se restringe a ela (Rampin; Igreja, 2022).

Enquanto acesso à ordem jurídica justa, percebe-se que a compreensão do acesso à justiça trouxe uma concepção ampliada de acesso, ultrapassando os estudos unicamente ou primordialmente voltados ao Poder Judiciário, sem, no entanto, deixar de:

[...] incluí-lo e de ainda mantê-lo, de certa forma, num papel central. Importa destacar que houve um reconhecimento de que a justiça se realiza em diversos âmbitos, e não apenas dentro do sistema judicial – apesar de sua importância fundamental –,

umentando, desse modo, a variedade de mecanismos capazes de assegurar a acessibilidade à justiça aos indivíduos e grupos e a investigação de outros espaços de concretização desta acessibilidade (Silva, 2021, p. 16).

É perceptível que o acesso à justiça vai além do acesso ao Judiciário, especialmente porque a instrumentalidade do direito processual também deve proporcionar tal alcance, ou seja, as normas devem ser criadas, interpretadas e aplicadas à luz da efetividade e do acesso à justiça. Portanto, o acesso à justiça deve constituir o princípio norteador do Estado Contemporâneo, sendo que, para isso, o Direito Processual deve buscar a superação das desigualdades que impedem seu acesso e, por outro lado, a jurisdição deve ser capaz de realizar, de forma efetiva, todos os seus objetivos (Patriota, 2022).

Ora, garantir o acesso não se mostra suficiente caso não se considere a exclusão digital por um novo ângulo. Para elidir os efeitos da exclusão digital, é preciso mais que a disponibilização do acesso, uma vez que a garantia da efetivação do acesso das ferramentas digitais apenas concretizar-se-á:

[...] quando o usuário possuir a competência necessária para utilizá-la de maneira satisfatória. Na dicotomia exclusão digital versus inclusão digital, incluir digitalmente é mais que garantia o acesso. É preciso superar a dicotomia do “ter” e “não ter” acesso, pois há uma enorme diferença entre acesso e uso. Para superar a exclusão digital, é necessário incluir digitalmente. E incluir, como visto, é mais que garantir o acesso. Faz-se necessário buscar meios de incorporar as novas tecnologias e o acesso à rede à vida pessoal do usuário, assim como tais estão incorporados na sociedade (Dantas; Pereira, 2021, p. 5).

A interface com a tecnologia torna ainda mais conspícua a necessidade de se associar a via dos direitos aos meios de se acessar a justiça na era digital. Como política pública posicionada em um sistema integrado de soluções consensuais de conflitos, o acesso à justiça alberga condições que se complementam, sejam elas judiciais, extrajudiciais ou judiciárias, desde que se faça efetivo contra a desigualdade e a exclusão social (Orsini, 2020).

O acesso à justiça é uma questão que ultrapassa o mero acesso físico às instâncias judiciais. Antes, traduz-se em uma efetiva resolução do problema, com a garantia de uma defesa adequada, de decisões justas e da concretização dos direitos reconhecidos. Belle (2022) acredita que este acesso possibilita a proteção dos direitos humanos, o combate à corrupção, o fortalecimento das instituições democráticas e a promoção de uma cultura de paz.

A própria Constituição Cidadã consolidou o sistema de justiça pátrio como uma estrutura complexa e hierarquizada, garantindo a autonomia funcional, administrativa e financeira do Poder Judiciário, bem como a independência dos membros da magistratura e do Ministério Público (Brasil, 2021).

Como direito fundamental assegurado no Texto Constitucional de 1988, o acesso à justiça assumiu um contexto com fortes repercussões sociais que se transformou em amálgama da função inclusiva do Poder Judiciário no século XXI, atrelando-se intimamente às formas consensuais de soluções de conflitos (Macedo; Marques Júnior, 2021).

Evidencia-se, por parte do jurisdicionado, a necessidade de acesso à informação. O direito à informação está previsto no Texto Constitucional em três incisos do artigo 5º, a saber: IV, XIV e XXXII. A falta de acesso à informação é um problema que afeta a igualdade, principalmente no tocante à exclusão digital, o que também pode dificultar o acesso à justiça por parte dos cidadãos mais vulneráveis (Brasil, 2022).

Para a superação das dificuldades, o CNJ vem, ao longo de sua existência, estimulando formas alternativas de solução de conflitos, do tipo mutirões de conciliação, mormente na jurisdição de família, na área do consumidor; algumas iniciativas, ainda incipientes, na área penal, como a justiça restaurativa, entre outras que, para além de desafogar a jurisdição tradicional, obtêm respostas mais rápidas (Patriota, 2022, p. 21-22).

Neste particular, é cabível mencionar o TJGO como uma instância importante nesse novo modo de conceber o acesso à justiça e a consecutiva busca pela pacificação social, voltada à resolução de conflitos, posto ser o acesso à justiça um direito fundamental em um Estado Democrático de Direito.

O Estado Democrático de Direito, a toda evidência, é a conjugação do Estado de Direito com o regime democrático. Trata-se, portanto, do Estado submetido ao império da lei, ou seja, a um conjunto de normas que criam seus órgãos e estabelecem suas competências, que preveem a separação de poderes, e que também fixam direitos e garantias fundamentais para a proteção do indivíduo contra eventuais arbitrariedades estatais, e no qual também se garante o respeito à denominada soberania popular, permitindo que o povo (o titular do poder) participe das decisões políticas do Estado, seja por meio de representantes eleitos, seja por meio de mecanismos de democracia direta (Dantas, 2021, p. 259).

O aprimoramento das políticas públicas faz com que os gestores possuam uma cultura digital, isto é, uma mudança na forma de operar, entender os projetos e de se posicionar frente aos resultados. Nessa ótica, é imperioso que o Estado promova políticas públicas e programas que propiciem a igualdade de acesso à justiça para que todos os cidadãos possam exercer seus direitos por meio da redução das barreiras de acesso, da capacitação de profissionais da área jurídica e da promoção da cultura da mediação e resolução consensual de conflitos.

Por outras palavras, o acesso à justiça é, ao mesmo tempo, uma garantia e em si mesmo também um direito fundamental; mais do que isso, é o mais importante dos direitos fundamentais e uma garantia máxima, pelo menos quando houver violação a algum direito, porque havendo essa violação, todos os demais direitos fundamentais e os direitos em geral, ficam na dependência do acesso à justiça (Souza, 2021, p. 63).

O significado do direito de acesso à justiça foi ampliado no decorrer do tempo por uma razão assaz relevante: foi reconhecido que apenas a garantia de livre acesso aos tribunais não assegura a efetivação do direito humano de acesso à justiça. São prementes várias outras ações por parte do Estado em diversas instâncias, para que se possa garantir o acesso jurisdicional da população de um Estado.

2.4.1 A Justiça Estadual brasileira

No Brasil, a Justiça Estadual tem a atribuição de organizar a sua justiça, contudo sua competência é residual, pois julga matérias que não são da alçada dos demais segmentos do Judiciário – Federal, do Trabalho, Eleitoral e Militar. Presente em todas as unidades da federação, a Justiça Estadual reúne a maior parte dos casos que chegam ao Judiciário, já que se encarrega das questões mais comuns e variadas na área cível e criminal (Brasil, 2020).

Do ponto de vista administrativo, a Justiça Estadual é estruturada em duas instâncias ou graus de jurisdição, o 1º e o 2º grau. O 1º grau é composto por juízes de Direito, Varas, fóruns, Juizados Especiais e suas Turmas Recursais, e tribunais do júri. O 2º grau é representado pelos Tribunais de Justiça, nos quais os magistrados são desembargadores cuja principal atribuição é julgar demandas de competência originária e de recursos interpostos contra decisões proferidas no primeiro grau (Brasil, 2020).

Os Juizados Especiais, além de dispensarem a representação por advogado, procuraram reduzir a vulnerabilidade processual de caráter econômico. Porém, esse tipo de justiça não obsta um desequilíbrio entre os litigantes, comprometendo, assim, a isonomia do ponto de vista processual.

A legislação processual é utilizada por sujeitos que além de ocupar posições diametralmente antagônicas, do ponto de vista jurídico, possuem condições de poder diferentes. Para exemplificar em dadas situações, podemos estar diante de um processo composto, de um lado por um litigante analfabeto e sem condições financeiras para arcar com o ônus de um advogado, que se dirige ao Juizado Especial para deduzir a sua pretensão a termo, e de outro lado, podemos estar diante de um litigante, pessoa jurídica de grande porte, que possui uma gama de profissionais qualificados para deduzir sua pretensão em juízo (Guzzo; Machado; Mapa, 2021, p. 184).

Os Juizados Especiais possuem a competência para conciliar, processar, julgar e executar as causas cíveis de menor complexidade e as infrações penais de menor potencial ofensivo, tais como as contravenções penais e os crimes para os quais a lei defina pena máxima inferior a dois anos. Já as Turmas Recursais integradas por juízes em exercício no primeiro grau

são encarregadas de julgar recursos apresentados contra decisões dos Juizados Especiais (Brasil, 2020).

Infere-se que, apesar de a Constituição Federal de 1988 ter concebido mecanismos para facilitar o acesso ao Poder Judiciário pelas pessoas com hipossuficiência financeira, ainda prevalecem desigualdades nesse próprio sistema.

Por um lado, às vezes faltam equipamentos para a população acessar os sistemas de processamento eletrônico. Por outro, quando existam os equipamentos, verificam-se dificuldades cognitivas devido à baixa escolaridade, condição social e idade, que dificultam o acesso a novas tecnologias digitais e que, na prática, resultam no alijamento da população dos serviços públicos prestados por meios digitais. Esse fenômeno é denominado “desigualdade” ou “exclusão digital”.

A desigualdade digital pode ter diversas origens, as quais normalmente estão “relacionadas às condições físicas do indivíduo, a aspectos cognitivos ou motivacionais e às características sociodemográficas, tais como nível de instrução, renda, condição profissional, língua, etnia, idade, gênero e localização geográfica”. Dessa forma, a dificuldade de adaptação às tecnologias enfrentada por determinadas pessoas não deve ser ignorada sob o pretexto de que a Administração Pública digital proporciona diversos benefícios à cidadania, uma vez que pode “ocorrer discriminação entre usuários e atribuição de atividades a um grupo restrito de servidores de boa vontade”, ocasionando uma tendência de concentrar o poder nas mãos de poucos (Schiefler; Cristóvam; Sousa, 2020, p. 10).

Se não for possível eliminar, os riscos da exclusão digital podem ser minimizados mediante a oferta de equipamentos, como *tablets* e terminais em locais de fácil acesso, e com sinal de rede para integrar as suas plataformas digitais. Concomitantemente, deve-se desenvolver ferramentas e soluções digitais com operação simples e de fácil compreensão por parte da população, disponibilizando aplicativos para celulares, por exemplo, divulgando tutoriais de uso e promovendo treinamento aos usuários, uma vez que uma parte significativa da população não tem acesso às novas tecnologias ou tem dificuldade de uso delas (Moura *et al.*, 2020).

Somado à falta de políticas públicas específicas, o avanço da internet aumenta as desigualdades sociais no Brasil, resultante da exclusão digital, especialmente da população mais pobre e idosa. Segundo Moura *et al.* (2020), para que toda a sociedade possa usufruir dos benefícios da transformação digital, políticas públicas são necessárias para viabilizar o acesso à internet e aos dispositivos tecnológicos, além da capacitação das pessoas para usar tais recursos. O autor afirma, ainda, que, paradoxalmente, enquanto a transformação digital estimula a inclusão, há um risco de a desigualdade digital agravar a desigualdade social ao aprofundar a exclusão social.

2.4.2 A inserção da IA nos tribunais brasileiros

A busca humana pela IA tem persistido durante toda a História, desde muito antes do surgimento da Ciência da Computação como campo de estudo ou da expressão “IA” entrar no léxico brasileiro. De eras passadas até o presente, a força imparável da IA tem revolucionado todas as dimensões da civilização humana, e continuará fazendo isso (Qiufan, 2022).

A IA é uma combinação de *software* e *hardware* capaz de executar tarefas que normalmente requerem a inteligência humana. A IA esclarece o processo de aprendizado, a quantificação do processo de pensamento humano, a explicação do comportamento humano e a compreensão do que torna a inteligência possível. É o passo final da humanidade na jornada para se entender enquanto indivíduo (Lee, 2022).

A noção de IA compreende a capacidade de um determinado sistema informatizado não somente executar comandos pré-programados, mas também interpretar um determinado contexto e atuar sem definição prévia, apenas em conformidade com a representação que estabeleça sobre a ação mais apropriada para intervir em certa situação.

Daí a noção de “inteligência” reconhecida como capacidade de interpretação da realidade e determinação de uma ação de forma autônoma, independente de comandos anteriores definidos por programação. Será “artificial” porque desenvolvida no âmbito da computação e das Tecnologias da Informação, em oposição àquela natural reconhecida aos seres humanos. A rigor, uma pessoa muitas vezes decide o que fazer avaliando os resultados das diferentes possibilidades de ações que pode realizar. Um programa inteligente deverá fazer o mesmo, mas usando processo lógico capaz de identificar e demonstrar as alternativas sem deixar de considerar que se trata, em última análise, de uma máquina (Miragem, 2021, p. 140).

A IA pode ser entendida como um meio sintético de categorizar, identificar e raciocinar. A determinação do seu operacional se dá pelas respostas introduzidas em suas linhas gerais de programação. A partir daí as IAs auxiliam o processo de tomada de decisões, própria do pensamento humano, assim como a habilidade de decidir, conforme a complexidade de seu aprendizado. Essa tecnologia pode ser entendida pela capacidade programada, técnica e não natural de identificar objetos, categorizá-los, aplicar em relação a eles uma lógica racional e tomar decisões (Rodrigues; Tamer, 2021).

A IA concita o desenvolvimento de tecnologias e de negócios mundialmente. Dispositivos inteligentes têm sido introduzidos em diversos setores, inclusive no Judiciário, estabelecendo grandes desafios para todos. A inserção de IA nos tribunais data da segunda década do século XXI. A IA nas práticas jurídicas resulta de décadas de estudos voltados à

otimização do tempo e à uniformização de procedimentos para conferir maior harmonização e integração administrativa no Poder Judiciário brasileiro (Andrade; Rosa; Pinto, 2020).

A IA está sendo utilizada para automatizar tarefas repetitivas, como revisão de contratos, análise de documentos legais e predição de resultados judiciais. Além disso, é capaz de realizar pesquisas legais mais eficientes e auxiliar na análise de grandes volumes de dados, facilitando a tomada de decisões mais embasadas, comprovando que a inovação no desenvolvimento de novas tecnologias voltadas ao Judiciário ocorre no ensejo de efetivação da grande capacidade disruptiva advinda da computação cognitiva, a gerar remodelação em praticamente todos os padrões de negócios e rotinas de trabalho (Rodrigues, 2021).

Na esfera jurídica, a implementação de tecnologias disruptivas é recorrente. Alguns exemplos são: automação documental, conexão constante via internet, mercados legais eletrônicos (medidores *on-line*, comparativos de preços e leilões de serviços), ensino *on-line*, consultoria legal *on-line*, plataformas jurídicas abertas, comunidades *on-line* colaborativas fechadas, automatização de trabalhos repetitivos e de projetos, conhecimento jurídico incorporado, resolução *on-line* de conflitos (ou *On-line Dispute Resolutions* [ODR]), análise automatizada de documentos, previsão de resultados de processos e respostas automáticas a dúvidas legais em linguagem natural (Marques *et al.*, 2023).

A introdução dos modelos de IA nos tribunais brasileiros objetiva promover o acesso à justiça em sua projeção contemporânea após o advento da Resolução n.º 332, de 21 de agosto de 2020, do CNJ, que dispõe sobre a ética, a transparência e a governança na produção e no uso de IA no Poder Judiciário. Essa tecnologia garante uma perspectiva efetiva e cidadã de acesso à justiça nos tribunais, representando uma realidade difundida tanto em seu âmbito institucional como nas relações vinculadas a tal sistema.

O Conselho Nacional de Justiça criou o *Ranking* da Transparência do Poder Judiciário que, realizado anualmente, busca valorizar os tribunais e conselhos que mais se destacam no fornecimento de informações. São avaliados itens que abrangem tanto a transparência ativa (publicação no *site*, receita, despesa, licitações, contratos, relatórios e prestação de contas), quanto a transparência passiva (serviço de informações ao cidadão) e boas práticas (Machado; Lino, 2021, p. 12-13).

A referida Resolução destaca a importância da proteção dos dados pessoais, prevista na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), e da privacidade dos indivíduos, estabelecendo que as tecnologias de IA devem ser projetadas para garantir a segurança e a confidencialidade das informações pessoais. No sistema judiciário, garante eficiência, celeridade e, sobretudo, o aprimoramento das decisões judiciais. No entanto, requer ética,

transparência, equidade e necessidade de supervisão profissional e adequada dos sistemas de IA, já que esta apresenta pelo menos três áreas de preocupação ética para a sociedade em geral:

(i) a privacidade e a vigilância; (ii) o preconceito e a discriminação; e (iii) o papel do julgamento humano. Devemos destacar que a IA não apenas reproduz os nossos preconceitos humanos em seus bancos de dados, mas também confere uma aura de credibilidade científica às suas previsões, o que faz com que a tecnologia seja cada vez mais valorizada para a previsão de resultados (Alencar, 2022, p. 19).

Efetivamente, com o rápido crescimento da tecnologia, torna-se cada vez mais importante estabelecer limites éticos na utilização e no desenvolvimento da IA, assim como legislação específica. O uso da IA levanta questões éticas, como a transparência e imparcialidade dos algoritmos, além de desafios legais, como a responsabilidade em decisões autônomas. No Direito, demanda uma meticulosa regulamentação e compreensão de suas limitações, ao mesmo tempo em que oferece oportunidades expressivas para melhorar a eficiência e precisão no setor jurídico (Gomes, 2020).

A utilização profunda de IA, algoritmos e *big data* oferecem grandes avanços, aprimorando processos e otimizando tempo. Entretanto, surgem desafios quanto à segurança, à ética e ao bem-estar dos seres humanos quando se trata de dispositivos inteligentes, como, por exemplo: a segurança no desenvolvimento dessas tecnologias, a transparência das empresas que produzem IA, o tratamento de dados e a proteção da intimidade e privacidade (Branco; Magrani, 2022).

O CNJ, por meio da Resolução n.º 347, de 13 de outubro de 2020, pronunciou-se favoravelmente quanto à utilização do *visual law*, um termo que em teoria significa Direito Visual, mas é usado em inglês devido à sua consolidação como expressão técnica no campo jurídico brasileiro, e representa o uso de recursos visuais para comunicar informações jurídicas de maneira mais clara, objetiva e acessível, com o propósito de facilitar a assimilação da informação, contribuindo para a democratização do acesso à justiça. Outrossim, disciplinou o uso de IA por meio da Resolução n.º 332. O cerne das normas editadas é garantir a compatibilidade das ferramentas com o respeito aos direitos fundamentais dos usuários e indicar as possibilidades de controle de seu uso.

Pensar a IA de um ponto de vista ético implica, justamente, em ampliar os horizontes dessa análise para além da panaceia da eficiência. Uma decisão baseada em algoritmos é justa? Deveríamos depositar nossa confiança sobre essas decisões? A utilização da IA em larga escala é favorável à democracia ou é corrosiva a ela? Nossas noções tradicionais de privacidade são compatíveis com o universo da IA e do *Big Data*? Essas são questões éticas fundamentais que enfrentamos quando consideramos que a tecnologia deve ser voltada ao desenvolvimento do ser humano e ao bem comum (Alencar, 2022, p. 19).

Consequentemente, todos os eventos adversos e as ocorrências indesejadas no uso da IA pelos tribunais serão devidamente notificados ao CNJ. O desenvolvimento ou a utilização de IA em desconformidade com os princípios e com as regras estabelecidos na resolução será alvo de apuração, sendo prevista a punição dos responsáveis.

Em janeiro de 2021, o CNJ lançou o programa Justiça 4.0, que torna o sistema judiciário brasileiro mais próximo à sociedade ao disponibilizar novas tecnologias e IA, e impulsiona a transformação digital do Judiciário para garantir serviços mais rápidos, eficazes e acessíveis (Brasil, 2021). O programa trabalha com quatro eixos:

- 1) Inovação e tecnologia;
- 2) Prevenção e combate à corrupção e à lavagem de dinheiro e recuperação de ativos;
- 3) Gestão de informações e políticas judiciárias e;
- 4) Fortalecimento de capacidades institucionais do CNJ.

Cada um desses eixos possui um objetivo específico, destacando-se a implementação de tecnologias em diversos segmentos do judiciário.

Os algoritmos que já utilizamos na Justiça brasileira podem identificar os precedentes relevantes, compilar decisões e teses, promovendo o objetivo de conferir maior uniformidade à tutela jurisdicional. Desse modo, a tecnologia pode contribuir para oferecer uma perspectiva acurada sobre como temas importantes são julgados pelo Judiciário, possibilitando a harmonização da própria ordem jurídica.

A utilização da tecnologia nesse âmbito auxilia o próprio trabalho realizado por juízes, desembargadores e ministros. Por meio dessas ferramentas, é possível que os membros do Poder Judiciário compreendam com maior precisão quais são as teses aplicáveis aos casos concretos e quais foram os argumentos já aventados em decisões anteriores (Alencar, 2022, p. 16).

O Poder Judiciário deve beneficiar-se dos grandes avanços e do aprimoramento de processos no sentido de garantir a celeridade e a efetividade da prestação jurisdicional, mas, também, deve conciliar o uso das tecnologias com a segurança dos envolvidos, a transparência das empresas produtoras de IA, a ética e a compatibilidade com princípios basilares do Estado Democrático de Direito.

A integração da IA no Poder Judiciário aprovisiona uma administração mais precisa e eficiente, mas é normal surgirem questões referentes à privacidade de cada indivíduo, questões éticas e morais, transparência, discriminação, dentre tantas controvérsias que podem ser questionadas quando se trata de algo inovador (Alencar, 2022).

2.4.3 Sistemas eletrônicos nacionais

Vários sistemas eletrônicos foram desenvolvidos no Brasil, como os criados pelo CNJ – o Processo Judicial Eletrônico (PJe) e o Processo Judicial Digital (Projudi); o Processo Judicial Eletrônico (*e-SAJ*) de Primeiro e Segundo Grau (impulsionado principalmente pelo uso do Tribunal de Justiça de São Paulo [TJSP], mas usado também em outros tribunais); o *e-Proc* (dos Juizados Especiais Federais); o *e-Doc* (estimulado pela Justiça do Trabalho antes do uso do Processo Judicial Eletrônico da Justiça do Trabalho [PJe-JT]); o *e-STJ* e o *e-STF* (utilizados pelo Superior Tribunal de Justiça [STJ] e pelo Supremo Tribunal Federal [STF], respectivamente, anteriormente à implementação do PJe), dentre outros (Teixeira, 2020).

Existem aparatos integrados por dados computacionais suscetíveis ao auxílio das atividades atinentes à satisfação dos interesses das partes de um conflito, de forma correlata à garantia do devido processo legal, como é o caso do PJe, uma tecnologia associada ao Direito e distinta de outras, como: balcões virtuais, IA e *visual law*, e ODR. Em particular:

A partir da classificação proposta por Hagan, o *visual law* é uma das subáreas do *legal design*, vinculado ao *design* da informação jurídica. Com o *visual law*, o que se busca é remodelar os documentos jurídicos para uma linguagem mais clara e com apoio de recursos visuais. O foco é tornar a informação jurídica mais acessível, seja para o leigo, seja para o mais versado profissional (Souza, 2021, p. 175).

Os princípios do *design* e do *design thinking*, quando aplicados ao universo jurídico, recebem o nome de *legal design*, que se orienta por uma melhoria na compreensão e na vivência do Direito. Por consequência, a abordagem do *legal design* não pode se pautar somente por critérios quantitativos – como o passivo de processos do Judiciário ou a demora na tramitação dos feitos –, mas deve considerar também critérios qualitativos, como o acesso à justiça, o devido processo legal e o contraditório (Nunes *et al.*, 2023).

Além de respaldo empírico, a utilização das diretrizes do *legal design* na prestação jurisdicional é chancelada por relatórios da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, que sugerem sua adoção. Por exemplo:

[i] na preocupação com a experiência dos usuários (no caso, o jurisdicionado);
 [ii] no mapeamento do caminho dos processos;
 [iii] em novo desenho dos procedimentos internos dos tribunais e fóruns (para torná-los mais *user-friendly*);
 [iv] no estímulo a pesquisas acerca do grau de satisfação dos destinatários da prestação jurisdicional; e
 [v] na utilização de ferramentas, principalmente as tecnológicas, que possibilitam a exploração de soluções criativas, desde as trocas de informação entre os magistrados, servidores e usuários do serviço, até o desenho e desenvolvimento dos tribunais *on-line* (Marques; Werneck, 2021, p. 98).

É premente uma articulação constante e profícua de todos os atores do sistema de justiça, a fim de que sejam alcançados os objetivos da governança judiciária. Os outros atores, além do Poder Judiciário, que formam o sistema de justiça, são:

Ministério Público, Defensoria Pública, advocacia pública e privada, agente fiduciário, árbitros e as câmaras arbitrais, tribunais administrativos (como o Conselho de Recursos da Previdência Social e o Conselho Administrativo de Recursos Fiscais), conciliador e mediador e, mais recentemente, as instituições responsáveis pela manutenção de *On-line Dispute Resolution* (ODR), os quais, apesar de convergirem para uma mesma finalidade, qual seja a realização de justiça, atuam com poderes e responsabilidades distintos, autônomos e independentes (Didier Jr.; Fernandez, 2023, p. 17).

A incorporação da ODR no Poder Judiciário significa refutar a escolha conservadora pela mera informatização da ineficiência do processo atual para explorar, efetivamente, o potencial das novas TICs para um novo processo, para uma nova racionalidade processual que possa tornar os direitos mais efetivos e as decisões mais justas e adequadas (Chaves Júnior, 2020).

Percebeu-se, que a partir do momento em que o procedimento de solução de conflitos passou a se realizar no ambiente *on-line*, seu potencial era superior, e as plataformas de ODR passaram a integrar ferramentas de IA no apoio à negociação.

Outra deficiência dos meios adequados de solução de conflitos, quando comparados com a ODR, é que não possibilitam que a grande quantidade de dados gerada fosse parametrizada para encontrar padrões, o que passou a ser possível com a utilização de algoritmos. Os padrões encontrados permitem entender a razão do conflito, para evitá-los no futuro (Malone; Nunes, 2022, p. 138-139).

É nesse âmbito de transformações tecnológicas, agregado com a preocupação dos direitos fundamentais dos cidadãos, que se intensifica o debate em torno da ideia de administração pública digital, a qual, por meio do uso das TICs mais modernas, e atuando por intermédio de processos administrativos eletrônicos, com o objetivo de aumentar a eficiência, a transparência, a participação social, o controle, a simplificação da burocracia, a agilidade, a igualdade e o tratamento isonômico na prestação de serviços públicos (Schiefler; Cristóvam; Sousa, 2020).

No Brasil, a informatização dos processos judiciais, mediante a integração da informática e da tecnologia para o recebimento de peças processuais de forma digitalizada, elimina a necessidade de petições físicas e originais, culminando na adoção de meios eletrônicos no Poder Judiciário. Gomes (2020) registra que a execução de penhora *on-line*, a

aplicação de perícias computacionais, a realização de audiências por videoconferência e a condução de leilões eletrônicos representam algumas das medidas tecnológicas adotadas pelos tribunais. Essas inovações objetivam assegurar aos cidadãos uma maior transparência, agilidade e concretização eficaz de seus direitos no processo judicial.

Ao eliminar tarefas burocráticas e manuais necessárias— como a juntada de petições e documentos ao processo, e a comunicação dos atos processuais — as plataformas de gerenciamento dos autos de processo eletrônico contribuem significativamente para uma maior celeridade processual. De acordo com o CNJ, cerca de 97% dos novos casos que ingressam no sistema judiciário brasileiro são ajuizados no processo eletrônico (Brasil, 2022).

Ainda que de forma imperfeita, o processo eletrônico constitui um meio irreversível e presente na generalidade da Justiça brasileira. Tecnologias são utilizadas enquanto instrumentos de implementação dos direitos sociais materializados na prestação de serviços públicos, fomentando o caráter social da Constituição, numa verdadeira disrupção com relação ao atual modelo de Governo eletrônico (Cristóvam; Saikali; Sousa, 2020).

E tende a continuar em uso segundo o aparelhamento de cada jurisdição, a aplicação de investimentos, pesquisa e manutenção continuadas, a consecução de meta para assegurar a rede e universalizar um modelo condizente com a Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br). Tal modelo, entretanto, deve primar pela eficiência dos procedimentos e possibilitar a disrupção quanto às rotinas processuais ultrapassadas. Em parte, dependerá de atualização legislativa, mas sobretudo de melhoria de gestão, considerando-se que o processo eletrônico não se desvincula da atividade humana.

2.4.4 A Lei do Processo Eletrônico

Com o advento da Lei n.º 11.419, de 19 de dezembro de 2006, que dispôs sobre a informatização do processo judicial, houve um grande avanço tecnológico na esfera do Poder Judiciário brasileiro. A implementação do PJE na justiça cível, trabalhista, criminal, assim como do Projudi nos Juizados Especiais Cíveis e Criminais, impulsionou o sistema, promovendo celeridade processual e aumento da produtividade (Brasil, 2006).

A mesma Lei alberga como linha de princípio a validade de todas as atividades necessárias à implantação de um processo totalmente eletrônico, admitindo, em seu artigo 1º, o uso do meio eletrônico na tramitação de processos judiciais, comunicação e transmissão de peças processuais, buscando assim maior eficiência, agilidade e segurança no sistema judicial.

Em seu artigo 2º, a Lei aduz que o envio de petições, de recursos e a prática de atos processuais em geral, por meio eletrônico, serão admitidos mediante uso de assinatura eletrônica, mas é obrigatório o credenciamento prévio no Poder Judiciário, conforme disciplinado pelos órgãos respectivos.

O artigo 3º da Lei do Processo Eletrônico estabelece, em seu parágrafo único, que:

Além da diminuição das impressões, tal redução de custos pode ser entendida na comodidade de acesso das partes ao processo, em qualquer lugar em que se encontrem, sem que haja a necessidade de se dirigir ao fórum para vista dos autos. Frise-se que o acesso pode ser realizado durante as 24 horas do dia, havendo inclusive a possibilidade de realização dos atos processuais até o último minuto do último dia, sem deixar de ser considerado tempestivo (Brasil, 2006).

Em conformidade com o artigo 4º, § 3º, da Lei do Processo Eletrônico, é considerada como data da publicação o dia seguinte ao da disponibilização da informação, devido à possibilidade de a disponibilização ocorrer no meio ou no final do dia. A contagem inicia-se a partir do primeiro dia útil da data considerada como de publicação (art. 4º, § 4º, da mesma Lei). Não obstante, uma dificuldade consiste na suspensão de prazo quando da indisponibilidade técnica do sistema eletrônico (art. 10, § 2º), ficando prorrogado para o primeiro dia útil seguinte – nesse mesmo norte aduz o artigo 224, § 1º, do Código de Processo Civil (CPC).

A Lei do Processo Eletrônico também trouxe a nova modalidade denominada “intimação” em portal próprio (art. 5º), além das formas de intimação tradicionais, a exemplo da publicação no Diário da Justiça eletrônico (art. 4º, *caput*) e vista pessoal (art. 4º, § 2º). Ademais, o artigo 4º:

Permitiu a criação dos diários de justiça eletrônicos, como instrumentos oficiais de publicação e divulgação dos atos judiciais em substituição à publicação impressa. Essa publicação eletrônica substitui qualquer outro meio e publicação oficial, para quaisquer efeitos legais, à exceção dos casos que, por lei, exigem intimação pessoal (art. 4º, § 2º). Tendo em vista tratar-se de um modelo mais ágil e econômico, vários tribunais criaram seus diários de justiça eletrônicos (Teixeira, 2020, p. 664).

Portanto, as intimações nos processos físicos, que antes eram realizadas por publicação em papel, passaram a ser feitas nos diários de justiça eletrônicos dos respectivos tribunais. Mediante a intimação eletrônica, os serviços do oficial de justiça são evitados, e há rapidez nos procedimentos, além de uma economia real para o Judiciário.

A modalidade de intimação por consulta ao portal do processo judicial eletrônico é a mais disseminada na prática forense, o que tem levado à redução de atos publicados nos diários de justiça eletrônicos. Existem inúmeras portarias, instruções normativas e regulamentações internas em diversas comarcas e tribunais brasileiros, estabelecendo procedimentos e requisitos de validade dos atos de comunicação eletrônicos. Assim, a comunicação eletrônica dos atos processuais concretiza o valor

público da inovação estabelecido no art. 219, parágrafo único, da Constituição Federal (Teixeira, 2020, p. 669).

Noutro giro, apenas facultativamente os órgãos do Poder Judiciário adotarão um sistema padronizado, como se depreende do artigo 8º da Lei do Processo Eletrônico, segundo o qual os órgãos do Poder Judiciário poderão desenvolver sistemas eletrônicos de processamento de ações judiciais por meio de autos total ou parcialmente digitais, utilizando, preferencialmente, a rede mundial de computadores e acesso por meio de redes internas e externas (Brasil, 2006).

O STF, poucos meses após a publicação da Lei, baixou a Resolução n.º 344 de 2007, para regular o processo eletrônico em sua esfera, especialmente elidindo a necessidade do deslocamento dos processos submetidos à sua jurisdição. Nesse contexto, o STJ editou a Resolução n.º 1/2009, tal como o fez a Justiça Trabalhista pelo ato conjunto Conselho Superior da Justiça do Trabalho/Tribunal Superior do Trabalho (CSJT/TST) n.º 9 de 2008. Já em 2010, o STF editou a Resolução n.º 427, aprimorando sua regulamentação ao processo eletrônico.

Em seguida, o CPC de 2015 assentiu que os atos processuais fossem total ou parcialmente digitais (art. 193), devendo ser totalmente públicos e acessíveis via rede mundial de computadores (art. 197), além de possibilitar o acesso de todos os cidadãos, salvo em caso de sigilo legal (art. 195). Outrossim, as unidades do Poder Judiciário deverão manter gratuitamente à disposição dos interessados, equipamentos necessários à prática de atos processuais e à consulta e ao acesso ao sistema e aos documentos dele constantes (art. 198).

Apesar dessas normas basilares, o novel CPC não pormenoriza regras para o processo digital e para plataformas propriamente ditas. Ao contrário, concede princípios norteadores e autentica a competência do CNJ para regulamentar a prática e a comunicação oficial de atos processuais por meio eletrônico, assim como velar pela compatibilidade dos sistemas, disciplinando a incorporação progressiva de novos avanços tecnológicos e editando, para esse fim, os atos que forem necessários, respeitadas as normas fundamentais deste Código (art.196).

E, conforme estabelecido no artigo 194 do CPC:

Art. 194. Os sistemas de automação processual respeitarão a publicidade dos atos, o acesso e a participação das partes e de seus procuradores, inclusive nas audiências e sessões de julgamento, observadas as garantias da disponibilidade, independência da plataforma computacional, acessibilidade e interoperabilidade dos sistemas, serviços, dados e informações que o Poder Judiciário administre no exercício de suas funções (Brasil, 2015, p.236).

A independência das plataformas e o acesso contínuo certificam que as partes possam sempre peticionar e consultar peças judiciais por meio de qualquer *hardware*. A acessibilidade

e a interoperabilidade dos sistemas requerem que os tribunais disponibilizem plataformas digitais que oportunizem o intercâmbio de dados e informações entre si e a implementação equânime de novas tecnologias em todos os sistemas.

O novo CPC, em síntese, inseriu novos princípios visando orientar as plataformas eletrônicas, mas optou por não os regulamentar detalhadamente. Essa regulamentação específica coube às leis especializadas, como a Lei n.º 11.419/2006, e consagrou ao CNJ a competência para regulamentar e integrar novas tecnologias a tais plataformas.

A administração pública brasileira busca satisfazer os direitos fundamentais dos cidadãos à luz da Constituição Federal de 1988, influenciando grandemente o regime jurídico-administrativo. Dessa forma, a Carta Magna trouxe inovações que transformaram a administração pública e que foram potencializadas em razão da concomitância com o desenvolvimento de modernas tecnologias que mudaram o relacionamento público-privado (Schiefler; Cristóvam; Sousa, 2020).

Infere-se que houve debate acerca da constitucionalidade da prerrogativa de regulamentação da Lei do Processo Eletrônico pelos órgãos do Poder Judiciário, em consonância com o seu artigo 18, *in verbis*: “Art. 18. Os órgãos do Poder Judiciário regulamentarão esta Lei, no que couber, no âmbito de suas respectivas competências” (Brasil, 2006).

2.4.5 Processo Judicial Eletrônico

O PJe é um sistema de código aberto, de provisionamento gratuito para os tribunais e de desenvolvimento colaborativo, e foi selecionado pelo CNJ como padrão para a política de unificação dos sistemas dos tribunais brasileiros a partir da Resolução n.º 185, de 2013.

O CNJ estabeleceu, na Resolução n.º 185/2013, a adoção de um modelo único fundamentado em uma plataforma específica já existente (PJe), a ser utilizada por todas as instituições judiciárias brasileiras. Antes do estabelecimento de um padrão único, empresas privadas cobravam por um *software* capaz de “capturar” informações de processos em diversos *sites* de tribunais, a fim de facilitar o trabalho de escritórios de advocacia.

Nesse compasso, Silva (2021) registra que ferramentas tecnológicas são responsáveis pela conexão de escritórios de advocacia a advogados sob demanda, assim como recursos de automação e gestão de documentos, utilização de *softwares* jurídicos de gestão de processos, soluções de *analytics* e jurimetria, e esclarecimentos e decisões sobre conflitos *on-line*.

O objetivo consistiu em racionalizar gastos na área, aumentar a segurança das informações processuais e a interoperabilidade entre os diversos sistemas existentes nos órgãos jurídicos brasileiros. Seus requisitos para execução foram avaliados e padronizados pelo CNJ, sendo os aperfeiçoamentos gerados desde o próprio uso mediante o retorno de experiência de usuários, com envio de sugestões, dúvidas, questionamentos e reclamações aos desenvolvedores locais.

Melo, Nascente e Santo (2021) argumentam que o PJe visa ao ganho de eficiência e produtividade ao gerar e aprimorar a padronização na prática de atos jurídicos e no acompanhamento do trâmite processual. O sistema viabiliza escala na oferta de serviço de justiça e automação. Por esta razão, o PJe tem sido utilizado pelas Justiças Federal, Estadual, Eleitoral, do Trabalho, Militar, Tribunais Superiores e Conselhos.

O PJe está associado à Comissão de Tecnologia da Informação e Infraestrutura do CNJ, que é responsável por supervisionar a implantação do sistema, por facilitar a busca de infraestrutura pertinente e planejamento estratégico de Tecnologia de Informação, inclusive para fins de interoperabilidade, tanto por receber sugestões e requerimentos, e discutir e deliberar sobre aprimoramentos do sistema, como por realizar audiências com órgãos públicos e público externo.

Acrescente-se que, para alcançar a combinação de liberdade individual com o desenvolvimento social e econômico decorrente do uso das novas tecnologias, é preciso criar procedimentos e mecanismos que assegurem equilíbrio entre o direito humano à proteção social, e a eficiência operacional do Estado. A implementação e o aprimoramento da Justiça Digital buscam, nesse equilíbrio, gerar valores públicos (Strapazzon, 2022).

Instrumento potencializador da relação processual, trata-se o PJe de um sistema de informação integrado, relacional, com regras de negócio elaboradas pelo órgão de Justiça mantenedor do sistema. O PJe promove alterações substanciais no setor do desenvolvimento da função jurisdicional com a eliminação de tarefas repetitivas e burocráticas, bem como a racionalização dos procedimentos internos do órgão jurisdicional. A transformação digital permite que os servidores alocados em determinado serviço demasiadamente repetitivo sejam redirecionados para atividades intelectuais.

É cediço que a transformação digital vem causando grandes mudanças em diversos aspectos do nosso dia a dia. Seja na estruturação das empresas, diferentes formas de trabalho, desenvolvimento de softwares ou até mesmo na relação entre pessoas e consumo. O PJe, como qualquer outro *software*, tem sofrido constantes atualizações e melhoramentos (Araújo, 2020, p. 26).

As alterações vivenciadas na esfera do processo civil buscam concretizar o direito de acesso à justiça à luz dos preceitos que permeiam o atual modelo de Estado democrático constitucional. O direito de acesso à Justiça está vinculado ao princípio da inafastabilidade da jurisdição estatal previsto na Lei Maior, no inciso XXXV, em seu artigo 5º, segundo o qual a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito.

Em constante desenvolvimento, o novo sistema utiliza-se da tecnologia para atender às demandas da justiça em conformidade com suas necessidades e particularidades, trazendo inovações e soluções que amenizam o impacto da progressiva demanda de processos que pressionam o Judiciário brasileiro. Isso torna viável a utilização de tecnologias informáticas destinadas a mitigar a morosidade que caracteriza o funcionamento do sistema judiciário brasileiro (Rodrigues, 2021).

Com a promulgação da Lei n.º 11.419/2006, que marcou o início da chegada das tecnologias digitais no Direito nacional, e com o processo de inserção de tecnologia no Judiciário coordenado pelo CNJ, houve o desenvolvimento de diversas ferramentas tecnológicas, ocasionando uma verdadeira virada tecnológica no campo do Direito e do Direito Processual, que induz uma transformação não apenas de caráter instrumental, mas que altera a racionalidade do sistema de Justiça, dos seus institutos, da atuação de seus agentes e atores (Nunes; Paolinelli, 2022).

Na prática, foram necessárias três etapas para a consolidação da referida virada tecnológica: a) a virtualização (digitalização) dos procedimentos; b) a automatização de tarefas; c) a transformação dos modos de ação e trabalho (Nunes; Malone, 2021).

A primeira etapa, a virtualização (digitalização), foi tratada no item 2.3.2 desta dissertação. Com relação à segunda etapa, a automação de tarefas, o CNJ tem implementando a tecnologia no sistema de Justiça nacional, por meio da plataforma Sinapses, utilizada para o desenvolvimento e disponibilidade em larga escala de modelos de IA para os tribunais, e do laboratório Inova PJe, que atua junto ao Sinapses para ampliar uso da IA no PJe (Nunes; Paolinelli, 2022).

Consoante à definição posta no artigo 3º, inciso III, da Resolução n.º 332/2020, o Sinapses é uma solução computacional mantida pelo CNJ, com o objetivo de armazenar, testar, treinar, distribuir e auditar modelos de IA.

As diretrizes da Sinapses visam preservar a ética, a transparência e a governança na produção e no uso de sistemas de IA no Poder Judiciário, monitorando, gerenciando e supervisionando as iniciativas de sua aplicação através do controle de versionamento de *softwares* inteligentes, que é o processo de análise e atribuição de nome e

numeração únicos para os programas de IA, e, ainda, responsabilizando-se pela distribuição e auditoria respectivas (Pimentel, 2022, p. 405).

Fato é que as ferramentas foram desenvolvidas para, principalmente, reduzir o expressivo volume de demandas judiciais, incentivar a automação de tarefas repetitivas, trazer a celeridade e reduzir os custos processuais. Quanto às questões que envolvem as relações de trabalho e demandas judiciais, é perceptível no Poder Judiciário brasileiro um entusiasmo com a tecnologia e com a utilização de IA no dia a dia do trabalho das unidades judiciárias dos tribunais.

Esta empolgação se justifica, sobretudo, porque os algoritmos são capazes de realizar, em segundos, atividades que os seres humanos levam horas ou dias. Essa possibilidade de entregar uma prestação jurisdicional célere, e de desafogar os gargalos existentes na justiça, anima a cúpula que busca configurar seus órgãos para lidar com essa nova realidade (Minharro, 2022).

Quanto à terceira etapa, a transformação dos modos de ação e trabalho, pode-se citar o estímulo de utilização de ODRs para a:

Realização de conciliações e mediações em ambiente virtual por meio da elaboração de plataformas com características específicas para a resolução de cada tipo de conflito. [...] Na mesma linha, a Resolução 358 do CNJ, publicada em 02 de dezembro de 2020, estabeleceu diretrizes para que os tribunais desenvolvessem os Sistemas Informatizados para a Resolução de Conflitos (SIRECs), a fim de facilitar a implementação de conciliações e mediações por meio de Tribunais *on-line* (Nunes; Paolinelli, 2022, p. 41).

Em compêndio, foi a partir de parcerias com universidades que a Justiça Federal desenvolveu o PJe, que posteriormente foi encampado pelo CNJ e tornado primaz em todos os tribunais brasileiros. Para tal propósito, o Relatório de 2021, “Informatização Judicial e Efeitos sobre a Eficiência da Prestação Jurisdicional e o Acesso à Justiça”, é de relevância expressiva por zelar pelas etapas internas do procedimento eletrônico.

2.4.6 Vantagens da incorporação de tecnologias pelo Judiciário

Há aspectos positivos quanto à virtualização dos métodos alternativos. Por exemplo, a praticidade e a segurança das partes quando as relações são bastante conflituosas. Portanto, a mediação/conciliação *on-line* apresenta-se como um meio adequado para auxiliar nas soluções de controvérsias, com viés na praticidade e sigilo, redução de desgaste emocional e segurança para as pessoas envolvidas em relações conflituosas ou até violentas (Albuquerque; Ribas,

2023). Desse modo, observa-se que a adoção desses instrumentos digitais amplia as possibilidades de acesso à justiça, especialmente para pessoas que, em contextos presenciais, poderiam se sentir mais expostas ou vulneráveis.

No contexto da transformação digital do Judiciário brasileiro, a adoção de tecnologias como a IA, ainda está em fase embrionária, ocorrendo de forma gradual e cuidadosa (Alencar, 2024; Cueva, 2021). Assim, deve atuar apenas como ferramenta de apoio, não sendo possível substituir integralmente a atuação de magistrados ou fundamentar decisões judiciais de forma automática, sem a devida supervisão humana (Alencar, 2024). Logo, as petições continuam sendo protocoladas diretamente pelas partes, e os prazos processuais são registrados automaticamente pelos sistemas eletrônicos, como o PJe, que se destaca por trazer maior celeridade e desafogar os tribunais ao otimizar a comunicação dos atos processuais (Lima; Almeida, 2021).

Além disso, a IA já é utilizada para otimizar tarefas administrativas e operacionais, como análise de documentos, elaboração de resumos, traduções, correções gramaticais e pesquisas iniciais, sempre sob revisão de profissionais especializados para garantir a qualidade e a veracidade das informações. Esses avanços tecnológicos têm promovido uma releitura dos institutos processuais e impulsionado uma nova abordagem para a Justiça digital e híbrida, sem comprometer as garantias constitucionais e o controle humano sobre o processo decisório (Nunes, 2023). Verifica-se assim que, para o Direito Processual, o progresso das tecnologias digitais, sobretudo da IA, vem acarretando uma releitura dos institutos e uma nova propedêutica em face dos influxos da justiça digital e híbrida (Nunes, 2023).

A incorporação da tecnologia pelo Judiciário, conforme registrado por Toffoli (2022), representa um mecanismo inovador que amplia o acesso à justiça sem eliminar o papel tradicional do Judiciário, permitindo, inclusive, a representação legal direta das partes. Como parte desse movimento, a Resolução n.º 234/2016 do CNJ instituiu o Diário de Justiça Eletrônico Nacional (DJEN) como ferramenta de publicação dos atos judiciais dos órgãos do Poder Judiciário.

Nesse contexto, a centralização das comunicações processuais em sistemas mantidos pelo CNJ visa padronizar os meios de publicação de informações para todos os envolvidos no processo, além de reduzir custos operacionais, como aqueles relacionados com o uso dos Correios, deslocamento de oficiais de justiça e desenvolvimento de sistemas próprios (Didier Jr.; Fernandez, 2023).

Quanto ao manejo, o processo eletrônico elide o trabalho manual, como juntar e adequar petições nas formas previamente estabelecidas, certificar prazos, numerar e perfurar

folhas para a juntada no volume, dentre outros. Com isso, diminui-se o tempo de tramitação do processo e vários atos processuais dispendiosos são suprimidos. Silva, Silva e Rabêlo (2021) afirmam que o volume físico de processos deixa de existir, e a força de trabalho é mais bem aproveitada em virtude da ausência de atividades rotineiras exigidas por parte dos processos físicos.

A automação proporcionada pelas tecnologias também modificou profundamente as estruturas de trabalho, ao automatizar atividades repetitivas e mecânicas. Isso resultou em uma adaptação do perfil da mão de obra, com redução do quantitativo de trabalhadores e definição de novos processos produtivos, mais ágeis e eficientes (Braga, 2020).

Consoante ao fluxo, o cálculo da data-limite é manual no processo eletrônico assim como no processo físico, enquanto que para os servidores, no sistema interno, é apresentado automaticamente. O fluxo do processo físico é linear, mas, de acordo com as regras da Lei do Processo Eletrônico, o fluxo do processo eletrônico é concatenado com o respectivo diploma processual (Código Civil [CC], Código Penal [CP], Consolidação da Lei do Trabalho [CLT]).

Em relação ao protocolo, este ocorre no processo físico mediante a entrega de peças no guichê ou junto à cartela informativa. No processo eletrônico, há preenchimento de campos de dados como, por exemplo, com tipos de peças e arquivos limitados. No PJe, é necessário classificar o assunto da demanda ao protocolar uma petição inicial, com classes sugeridas, o que facilita o mapeamento dos tipos de demanda, o que pode ser encadeado com demais dados públicos do processo, otimizando estatísticas. A valorização do meio eletrônico para fins de documentação de fatos e declarações de vontade está em conformidade com o avanço tecnológico e com a forma pela qual as relações jurídicas vêm sendo constituídas atualmente (Didier Jr.; Fernandez, 2023).

Outro aspecto relevante é que documentos produzidos ou juntados eletronicamente são considerados originais, dispensando autenticação, o que elimina um ato oneroso para as partes e reduz incidentes processuais de falsidade. Ou seja, contribuindo para a desburocratização e celeridade do processo, os documentos produzidos com o uso de novas tecnologias, como a assinatura eletrônica, o *blockchain* e tantas outras, dispensam a análise de um técnico quanto à autoria e veracidade das provas (Lima; Teixeira, 2023).

Ademais, a exposição dos magistrados, à mercê da virtualização, confere maior transparência aos atos judiciais e à atuação da magistratura, o que possibilita prestar contas à sociedade do cumprimento de suas responsabilidades. Esse aspecto permite inferir a potencialidade da virtualização em promover uma justiça que esteja mais vinculada à sociedade e que possa ser avaliada por ela (Rampin; Igreja, 2022).

Além disso, a Tecnologia da Informação possibilita novas formas de comunicação eletrônica, reduzindo custos e tornando a prestação jurisdicional mais ágil. Para algumas pessoas, o recebimento de comunicações por *e-mail* ou aplicativos de mensagens é mais confortável do que a visita de um oficial de justiça (Pinto; Gabriel, 2020).

A comunicação eletrônica dos atos processuais pode impactar positivamente o funcionamento dos tribunais, na medida em que permite que os documentos sejam entregues de forma rápida e econômica. Como as citações incorretas ou atrasadas são motivos comuns para o adiamento de audiências em muitos tribunais, as citações eletrônicas podem aumentar o cumprimento do cronograma das ações judiciais (Cordella; Continio, 2020).

Da mesma forma, a utilização da videoconferência em sessões de julgamento proporciona maior rapidez ao julgamento colegiado, permitindo a participação remota de magistrados. As audiências por videoconferência também representam um avanço na redução dos custos de transação inerentes à judicialização (Araújo; Gabriel; Porto, 2022).

Apesar desses benefícios, é importante reconhecer algumas limitações das audiências por videoconferência. Entre elas, destacam-se: a dificuldade do magistrado em captar reações e comunicações não-verbais; o aumento de incidentes técnicos; a possível redução da velocidade das audiências; o cansaço decorrente do tempo de exposição às telas; e a dificuldade de controle sobre a espontaneidade das informações prestadas, que podem estar sob influência de terceiros (Rampin; Igreja, 2022).

Para reduzir os impactos negativos dessas tecnologias, é fundamental investir na capacitação dos operadores do Direito, especialmente porque estudos de psicólogos e linguistas indicam que a comunicação à distância possui características próprias que, se não forem bem compreendidas, podem prejudicar a troca de conhecimento e dificultar a percepção das mensagens (Martins, 2021).

A implementação do processo judicial eletrônico também reduziu a necessidade de atendimentos presenciais, já que documentos podem ser extraídos diretamente do sistema eletrônico. O Balcão Virtual, nesse contexto, apresenta benefícios, como:

- [i] otimiza recursos humanos e materiais envolvidos com a atividade de atendimento, tanto para o Poder Judiciário quanto para aqueles que o buscam;
- [ii] possibilita a execução da atividade por meio de trabalho remoto;
- [iii] contribui para a diminuição do tempo dispendido nos atendimentos rotineiramente realizados;
- [iv] o formato virtual contribui para a objetividade dos atendimentos, que estão, cada vez mais, centrados em questões que demandam despachos direto da advocacia com a magistratura ou sua assessoria;
- [v] a comodidade do atendimento virtual;
- [vi] economia de tempo e diminuição de custos com o deslocamento da parte ou da advocacia até as dependências da unidade judiciária; e

[vi] possibilidade de conciliar o tempo de espera remoto e de atendimento no Balcão Virtual com outras atividades que a parte ou o seu advogado estiverem fazendo de forma simultânea (Rampin; Igreja, 2022, p. 134-135).

O Balcão Virtual impacta positivamente o sistema de justiça, ao possibilitar o ajuizamento de ações e a utilização de bases de dados como o DataJud, responsável pelo armazenamento centralizado de informações e metadados processuais (Melo; Nascente; Santos, 2021). Dentre as prerrogativas trazidas pela informatização do processo, além da facilitação do acesso à justiça, destaca-se a efetividade do princípio da celeridade processual, sem prejuízo aos demais princípios constitucionais do processo (Martins, 2021).

Em síntese, a incorporação de tecnologias – como o processo eletrônico, audiências virtuais e o Balcão Virtual – tem contribuído para a celeridade, transparência e eficiência do Poder Judiciário, ao mesmo tempo em que amplia o acesso à justiça (Rampin; Igreja, 2022). Contudo, tais avanços exigem constante aprimoramento e capacitação dos operadores do Direito, para que os benefícios tecnológicos não sejam acompanhados de novas formas de exclusão ou desigualdade. Assim, a efetivação de uma ordem jurídica justa depende não apenas da adoção de ferramentas digitais, mas também do compromisso contínuo com a inclusão, a participação democrática e a garantia de oportunidades iguais a todos os jurisdicionados.

2.5 Efeitos das remodelações tecnológicas no Judiciário

Como já discutido, um dos marcos da transformação proporcionada pela tecnologia no Poder Judiciário foi a digitalização dos autos processuais por meio do sistema PJe. Com a instituição deste, possibilitou-se que os documentos fossem protocolados em segundos pelas partes, estando à disposição do julgador e, na via inversa, que as decisões prolatadas sejam acessadas instantes depois, aproximando os sujeitos processuais e tornando mais célere a sua comunicação (Medeiros; Saldanha, 2022).

Plataforma desenvolvida pelo CNJ, no PJe são realizadas todas as interações e comunicações referentes aos processos judiciais, como: petições, sentenças, dentre outros documentos, os quais exigem a utilização de certificado digital. O PJe é atualizado constantemente com o fito de melhorar e aperfeiçoar-se quanto à segurança e fluidez.

A virtualização dos atos processuais permite uma verdadeira expansão espacial das atividades judiciárias, à vista de que, havendo acesso à rede e aos sistemas informatizados, torna-se possível a sua realização em qualquer lugar do mundo. Pelo lado dos patronos envolvidos, viabiliza a protocolização no meio digital até o escoamento dos últimos minutos do *dies ad quem*, sem se restringir ao expediente forense (Medeiros; Saldanha, 2022, p. 37).

As atividades dos servidores, magistrados, promotores, defensores públicos, advogados e demais agentes foram simplificadas e potencializadas, tendo consequências positivas no funcionamento de fóruns, comarcas, tribunais, escritórios, ou seja, de todo o Poder Judiciário, da advocacia e das demais instituições pertencentes ao universo jurídico (Monte, 2023).

Em relação às inovações tecnológicas, com a internet surgiu mais uma forma de comunicação entre as pessoas, sendo irrefutáveis os benefícios trazidos com a sua disseminação, e com a rapidez na transmissão de dados e o consequente acesso à informação. De acordo com Nunes e Paolinelli (2022), a internet consegue suportar, por meio das suas próprias soluções tecnológicas, o aumento do número de processos que são levados à esfera judicial e que procuram nela a solução de controvérsias.

Qualquer uso da tecnologia aplicada ao Poder Judiciário, entretanto, deve priorizar a produção judicial objetiva em busca da verdade e do apaziguamento social com base em princípios fundamentais, normas jurídicas e garantias processuais. O principal argumento a favor do uso da IA no Judiciário brasileiro é a celeridade do litígio e do processo, dois importantes avanços no acesso à Justiça. Além disso, a IA vem sendo experimentada pelos Tribunais Superiores brasileiros como uma forma adicional de se buscar a redução do acervo de processos judiciais no Brasil, que é um dos maiores do mundo (Cueva, 2021).

Nesse contexto, o acesso à justiça constitui uma forma genérica de se falar em um efetivo processo que assegure a aplicação dos direitos fundamentais, devendo, portanto, ser estudado não apenas no âmbito dos órgãos judiciais, mas sim como uma maneira de viabilizar uma ordem jurídica justa. É nesse arquétipo um dos princípios para garantia plena da cidadania (Melo *et al.*, 2022).

Não obstante, existem inúmeros óbices para a garantia do acesso à justiça, a exemplo da morosidade processual. Alencar (2020) informa que o Brasil possui um alto volume de decisões judiciais e uma multiplicação de processos em duplicidade. Desta forma, padronizar o litígio em massa por meio de aplicativos de IA, pode minimizar custos e proporcionar benefícios sociais ao fornecer proteção judicial de forma satisfatória.

Os benefícios da IA no Judiciário têm dimensão societária, porque facilita o acesso à justiça, além de criar mecanismos padronizados que trazem segurança e previsibilidade às decisões judiciais. Nesse contexto, o CNJ preconiza que os princípios de eficiência, eficácia e economia exigem soluções técnicas sustentáveis, no interesse de um Judiciário moderno, transparente e favorável ao cidadão, garantindo processos em tempo adequado de acordo com o Estado de Direito (Brasil, 2022).

Por este motivo, há, no âmbito da dinâmica do Poder Judiciário, uma grande expectativa de que a IA continue promovendo transformações da atividade nos próximos anos, com a criação e consolidação da denominada “justiça digital” ou “justiça preditiva”, o que tem motivado as reflexões acerca do impacto da revolução digital sobre o fazer jurídico.

A “justiça preditiva” não se trata de prever o futuro, mas de considerar retrospectivamente as decisões já tomadas para tentar prever qual será a decisão futura (Cueva, 2021, p. 505).

A relação entre as atividades realizadas dentro do Poder Judiciário e os mecanismos tecnológicos é de crucial importância para a mitigação das barreiras que tornam difícil o acesso à justiça. Inclusive, evidenciam que a busca pelo aprimoramento do sistema judicial brasileiro é constante e sempre visa à melhoria da prestação jurisdicional, com mais celeridade, redução de custos, transparência, acessibilidade e segurança da informação (Cueva, 2021).

Atualmente, a relação entre Direito e tecnologia é estreita, e tem como consequência uma série de transformações nas esferas pública e privada. A aplicação da Tecnologia da Informação ao Direito tem proporcionado processos mais ágeis e ensejado possibilidades para uma nova estrutura na administração da Justiça.

Além disso, com os processos em formato digital foi ampliada a possibilidade de labor híbrido ou totalmente remoto, intimações por telefone ou aplicativos de mensagens e audiências por videoconferência, algo disruptivo, que trouxe celeridade e acessibilidade para os trâmites processuais, para os operadores do direito, para os jurisdicionados e para a própria Justiça (Monte, 2023).

O serviço público atual é caracterizado pela implementação de uma cultura de inovação permeada pelas novas tecnologias e práticas que visam aumentar a eficiência e melhorar a qualidade dos serviços prestados.

O conceito de inovação judicial implica colocar o ser humano no centro da estruturação de um novo modelo social qualquer e, assim, agregar-lhe valor. A inovação precisa ser elemento propulsor de mudança de cultura organizacional, por meio da agregação de uma espécie de valor judicial, com foco direcionado ao jurisdicionado, em busca de uma jurisdição mais humana, democrática, transparente, sustentável e solidária (Clementino, 2020, p. 3).

Além de metodologias de trabalho, as ferramentas digitais – como portais e aplicativos – são incluídas para facilitar o acesso aos serviços prestados aos cidadãos. Contudo, é errônea a associação da inovação judicial ao mero emprego da tecnologia na atividade jurisdicional.

Inovar o Poder Judiciário significa colocar o ser humano no centro, como preceitua o princípio da centralidade no jurisdicionado.

É importante ressaltar que inovação não se confunde com tecnologia. A relação entre ambas é de fim e meio. O conceito de inovação implica colocar o ser humano no centro da estruturação de um novo modelo social qualquer e, assim, agregar-lhe valor. A tecnologia, por outro lado, constitui ferramenta para que a inovação possa atingir seus objetivos. Nesse sentido, a inovação tecnológica é apenas uma vertente de um amplo leque de possibilidades de incrementar um serviço, romper paradigmas ou mesmo transformar radicalmente a realidade (Clementino, 2020, p. 3).

Desse modo, um novo modelo de jurisdição se organiza sob a premissa de uma autoridade que serve e escuta, que deixa de focar no processo para se estruturar de forma a proporcionar ao jurisdicionado a melhor experiência possível, nos limites da aplicação da Constituição e da lei (Clementino, 2020).

A atualização e a informatização dos procedimentos públicos e jurídicos fazem parte de um modelo contemporâneo de adequada governança por meio do estabelecimento fundacional de um verdadeiro marco de administração e de Justiça digitais. Segundo Alencar (2020), diante de todas essas inovações, surge a necessidade de se repensar a gestão do processo judicial com vistas à agilização, redução de custos e melhor compreensão de como juízes, tribunais e cortes superiores quanto à interpretação da legislação.

2.5.1 O oficial de justiça do Poder Judiciário

O oficial de justiça é um servidor concursado do Poder Judiciário, responsável por executar atividades predominantemente externas, como a execução de mandados judiciais. No entanto, o seu papel não se limita apenas ao cumprimento de diligências; o oficial de justiça também exerce atividades internas essenciais para o andamento do processo judicial (Brasil, 2015). Ele desempenha funções, como: a prática de atos de comunicação (citação, intimação e notificação) e de execução (penhora, arresto e prisão civil), além de ser responsável pela condução de pessoas ou bens em conformidade com as ordens judiciais (Brasil, 2015).

Apesar de ser apenas uma parte da engrenagem processual, o oficial de justiça tem um papel fundamental para o funcionamento do sistema jurídico, pois garante que os atos processuais sejam realizados corretamente, respeitando os direitos das partes e o cumprimento da legislação vigente (Xavier, 2021). O novo CPC, especificamente no artigo 212, reconhece a autonomia do oficial de justiça, permitindo que ele execute atos processuais fora do horário

convencional sem necessidade de autorização judicial, como disposto no § 2º do referido artigo (Brasil, 2015).

Art. 212. Os atos processuais serão realizados em dias úteis, das 6 (seis) às 20 (vinte) horas.

[...] § 2º. Independentemente de autorização judicial, as citações, intimações e penhoras poderão realizar-se no período de férias forenses, onde as houver, e nos feriados ou dias úteis fora do horário estabelecido neste artigo, observado o disposto no art. 5º, inciso XI, da Constituição Federal.

Além disso, o oficial de justiça é visto como um facilitador da resolução de conflitos, uma vez que o novo CPC, ao priorizar a solução consensual, confere ao oficial de justiça a responsabilidade de atuar como conciliador durante a diligência. Ele pode sugerir soluções que busquem a autocomposição entre as partes envolvidas no processo, uma atribuição inédita introduzida pela reforma processual (Xavier, 2021). Segundo o autor, a função de conciliador é uma das principais mudanças que o novo CPC trouxe, visando agilizar a solução de litígios e contribuir para a efetividade da justiça.

Em conformidade com o artigo 154 do CPC, a função de conciliador é claramente definida, ampliando as responsabilidades do oficial de justiça:

Art. 154. Incumbe ao oficial de justiça:

I – Fazer pessoalmente citações, prisões, penhoras, arrestos e demais diligências próprias do seu ofício, sempre que possível na presença de 2 (duas) testemunhas, certificando no mandado o ocorrido, com menção ao lugar, ao dia e à hora;

II – Executar as ordens do juiz a que estiver subordinado;

III – Entregar o mandado em cartório após seu cumprimento;

IV – Auxiliar o juiz na manutenção da ordem;

V – Efetuar avaliações, quando for o caso;

VI – Certificar, em mandado, proposta de autocomposição apresentada por qualquer das partes, na ocasião de realização de ato de comunicação que lhe couber (Brasil, 2015, p. 232).

O oficial de justiça é um servidor especializado no cumprimento técnico de ordens diretas exaradas pelo magistrado que preside o processo. É o servidor que sai às ruas para materializar e efetivar as ordens judiciais exaradas nos mais diversos tipos de atos processuais, sem os quais a prestação jurisdicional não se consumaria na sua totalidade (Brasil, 1988).

Como é sabido, as inevitáveis mutações causadas pela convivência humana catalisam o surgimento de novos fatos sociais, exigindo do legislador a positivação desses fatos jurídicos, gerando uma possibilidade inexorável de aumento da demanda por prestação jurisdicional, não somente de natureza quantitativa, mas também em nível de complexidade, a exemplo das demandas envolvendo os direitos difusos e, mais recentemente, os direitos cibernéticos.

Por óbvio, o aumento da demanda por prestação jurisdicional sobredita cobra a necessidade do alargamento dos recursos necessários ao desempenho da função jurisdicional, o que deve ocorrer nos mesmos níveis de exigência quantitativa e qualitativa. Ressalta-se que, em 16 de março de 2015, com o advento da Lei Federal n.º 13.105, do CPC, o que importou na tipificação legal de mais uma importante atribuição para o oficial de justiça foi efetuar avaliações de bens (Brasil, 2015).

Neste passo, já se pode concluir que as reiteradas alterações legislativas – tendo por objeto a disciplina de novos atos processuais ou o ajuste de atos processuais gerados no âmbito decisório do Magistrado – quase sempre impactam diretamente nas atribuições do oficial de justiça no sentido de majorá-las. Portanto, não resta dúvida acerca da grande importância que o oficial de justiça tem enquanto servidor público pertencente aos quadros efetivos do Poder Judiciário (Brasil, 1988).

As grandes transformações tecnológicas, que foram implantadas de forma exitosa no Poder Judiciário, com a implantação da plataforma PJe e das Centrais Eletrônicas de Mandados já operante em todo estado de Goiás, importaram numa revolucionária facilidade de acesso ao jurisdicionado e na agilidade dos atos processuais (Xavier, 2021).

Entretanto, essa facilidade de acesso ao jurisdicionado e agilidade de fruição dos atos processuais, obtidas graças ao advento das novas tecnologias, impactaram excessivamente no trabalho multitarefa dos oficiais de justiça. Com a implantação da CEM, os mandados judiciais lhes são transmitidos com maior celeridade para serem cumpridos, a maioria, de forma pessoal. Ou seja, o oficial de justiça precisa se deslocar aos endereços dos destinatários das comunicações processuais para cumprir centenas de mandados com prazo certo, o que demanda um tempo considerável (Xavier, 2021).

O oficial de justiça, portanto, desempenha a importante função de dar efetividade às ordens judiciais, que são essenciais para garantir o cumprimento das decisões dos magistrados. Essas ações decorrem do que está fundamentado na Constituição Federal de 1988, no CPC, no Código de Processo Penal (CPP) e em outras legislações pertinentes.

2.5.2 O impacto das tecnologias na saúde dos servidores públicos

O trabalho é indissociável do homem; é o principal instrumento que garante as condições existenciais mínimas para uma vida saudável e digna. Ademais, a virtualização do trabalho, consubstanciada pela inserção e uso da Tecnologia da Informação e da automação no trabalho judiciário, redimensionou a prestação de serviços à sociedade (Netto *et al.*, 2020).

Maranhão (2020) informa que, provenientes do domínio tecnológico, há aspectos positivos, tais como: melhoria na qualidade do trabalho, redução de custos, novas profissões, assim como aspectos negativos, a exemplo da intensificação do ritmo de trabalho, dispensa coletiva e fragmentação sindical. Ainda, pode-se acrescentar que a dependência tecnológica associada à sobrecarga de trabalho contribui para o esgotamento mental e profissional.

A sociedade tecnológica faz com que as pessoas fiquem praticamente 24 horas *on-line* e disponíveis. Isto significa que na relação atual existe um viés ininterrupto de disponibilidade, no qual o trabalhador enfrenta novos dilemas e problemáticas que afetam a saúde mental e física (Maranhão, 2020).

Resultante da utilização das ferramentas tecnológicas de informação e comunicação nas relações de trabalho, a telepressão faz o trabalhador permanecer conectado dentro e fora do horário de expediente. Contudo, o excesso de conexões e de uso de tecnologias, em especial as digitais, ocasiona, dentre outras coisas, a hiperconectividade, e, com ela, a possibilidade de danos físicos, como dores musculares e nas articulações, bem como problemas psicossociais, como aumento da ansiedade, irritabilidade, insônia, sentimentos de ineficácia, entre outros. Ou seja, a mesma tecnologia que promove bem-estar nos relacionamentos, também pode causar adoecimento (Nascimento; Creado, 2020).

A saúde dos servidores públicos tem sido afetada constantemente com a hiperconexão e as novas tecnologias, embora, pela CLT, a jornada de trabalho (art. 58 e seguintes) ser prevista para que haja a limitação do tempo de trabalho, visando proteger a saúde do trabalhador, não apenas sua saúde física, mas também mental e social. A função do núcleo de normas dos direitos do trabalho brasileiro é, portanto, salvaguardar os direitos humanos das pessoas envolvidas na relação de emprego, sejam elas tomadoras do serviço, sejam elas as trabalhadoras e os trabalhadores. Núcleo que se impõe resguardar no confronto com o dinamismo do processo de produção (Oliveira, 2020).

A hiperconexão manifesta-se na integração onipresente de dispositivos tecnológicos no setor profissional, em especial a comunicação facilitada, que elimina as fronteiras tradicionais entre o trabalho e a vida pessoal, tornando os teletrabalhadores suscetíveis à sobrecarga de conexão. Ademais, a perda da noção de jornada a partir da fusão entre o tempo do trabalho e o tempo livre gera desgaste físico e mental. Não é a relação entre o trabalho e o não trabalho que torna o período laborado importante, mas também o período de descanso do trabalho.

Os fundamentos para a limitação da jornada de trabalho são pelo menos quatro: (a) biológicos, relacionados aos efeitos psicofisiológicos causados aos trabalhadores

devido à fadiga. Após 8 horas de trabalho, observa-se uma redução no desempenho dos trabalhadores; (b) sociais, que destacam a importância de os trabalhadores poderem conviver e interagir com outras pessoas, dedicar tempo à família e desfrutar de momentos de lazer; (c) econômicos; (d) humanos (Martins, 2023, p. 343).

Tais fundamentos demonstram que a regulamentação da jornada de trabalho não se resume a uma questão puramente legal, mas também um pilar essencial para promover o bem-estar dos trabalhadores. As empresas precisam antecipar-se e não podem esperar normatividade, súmulas vinculantes ou orientações normativas, pois é necessário valer-se do Princípio da Prevenção na sua legítima semântica, além de agir em nome do Princípio da Precaução, uma vez que a própria Constituição Federal já resguarda o direito fundamental à integridade psicossocial (saúde física e mental) (Maranhão, 2020).

Jornadas demasiadamente longas comprometem o desempenho e representam uma ameaça progressiva à saúde dos trabalhadores. A legislação, contudo, desempenha um papel fundamental na definição dos limites aceitáveis para a jornada de trabalho, assegurando que os trabalhadores tenham tempo para descanso, lazer e cuidados com a saúde. A CLT rege, em grande parte, as normas que devem ser cumpridas no mundo do trabalho. A natureza jurídica da jornada de trabalho abrange dois aspectos:

Num primeiro plano, tem natureza pública, pois é interesse do Estado limitar a jornada de trabalho, de modo que o trabalhador possa descansar, ter lazer com a família e não venha prestar serviços em jornadas extensas. Num segundo momento, tem natureza privada, visto que as partes do contrato de trabalho podem fixar jornadas inferiores às previstas na legislação ou nas normas coletivas. A legislação apenas estabelece o limite máximo, podendo as partes fixar limite inferior (Martins, 2023, p. 343).

O direito à desconexão refere-se a esse período de descanso, o direito ao não trabalho daqueles que estão empregados, considerando-se que no *home office*, por exemplo, o trabalhador precisa ter preservada sua higidez física e mental, e isso passa, inclusive, pela necessidade de desconexão. Apesar de não poder ficar à disposição, remotamente, em tempo integral, inexistente uma proteção clara para os empregados remotos em relação à desconexão, o que pode resultar em demandas relacionadas ao trabalho fora de seu horário regular, ampliando sua jornada para além das oito horas regulamentares (Martins, 2023).

Nesse quadro de intensificação do ritmo de trabalho em *home office*, destacam-se dois aspectos: as tecnologias e o maior número de horas dedicadas ao trabalho, já que no espaço da casa não há perda de tempo com o transporte nem com outras atividades e intervalos regulamentados, ou seja, os tempos mortos para o capital. A lógica do capital de maior trabalho e menor proteção ao obreiro tem contribuído para o adoecimento profissional em massa (Figaro *et al.*, 2020).

Primeiramente, deve-se perceber que o tema possui intrínseca relação com o Direito Constitucional, posto se tratar do princípio da dignidade da pessoa humana.

A dignidade da pessoa humana é apontada pela doutrina como a fonte primordial de todo o ordenamento jurídico, e, sobretudo, dos direitos e garantias fundamentais. Trata-se, em outras palavras, de um princípio fundamental que exige que o indivíduo seja tratado como um fim em si mesmo, que seja encarado como a razão de ser do próprio ordenamento, impondo não só ao Estado, como também aos particulares, que o respeitem integralmente, evitando qualquer conduta que degrade sua condição humana (Dantas, 2021, p. 76).

A dignidade é característica própria do homem, um núcleo intangível e irrenunciável, autônomo em relação à necessidade de qualquer reconhecimento, seja pelo Direito, seja pelo Estado. No que concerne ao princípio da dignidade da pessoa humana, pode-se afirmar que é o mais relevante do ordenamento jurídico, pois lhe confere a unidade de sentido e de valor, e por isso inspira a exegese e aplicação de todo o direito vigente, tanto público quanto privado (Goldschmidt; Graminho, 2020).

O aumento do uso das TICs tem alterado o ambiente de trabalho dos servidores públicos, com padrões que desencadeiam uma sobrecarga “digital” e o decréscimo da satisfação profissional em face da redução da autonomia. Filardi, Castro e Zanini (2020) registram que a utilização crescente das novas tecnologias no setor público é um fenômeno global, é igualmente perceptível na conjuntura brasileira, que perpassa por processos de digitalização e transformação digitais de serviços e novos modelos de jornada a partir do teletrabalho.

A expansão do uso das tecnologias pode acarretar prejuízos psicossociais, seja pelo excesso de seu uso ou pelas dificuldades de adaptação. A esse fenômeno atribui-se o nome de tecnoestresse (estresse tecnológico).

A melhor compreensão do estresse tecnológico contribui para amenizar seus sintomas de maneira mais efetiva, pois como visto, a depressão como sintoma de estresse tecnológico é ocasionada por um esforço muito grande para adaptação, caso o estado de tensão se resolva, provavelmente, o sintoma depressivo pode desaparecer sem a necessidade, na maioria das vezes, de medicação (Nascimento; Creado, 2020, p. 145).

O debate sobre o estresse tecnológico é oportuno também no âmbito da administração pública, considerando que as novas tecnologias são utilizadas pelos governos para a prestação de serviços ou formulação de políticas públicas. Assim, a reformulação jurídica para o meio ambiente do trabalho deve estear-se no fato de este ser elemento integrante do ambiente humano, em geral, de exigir diretrizes para permitir que o atual estado da técnica evolua na medida em que os profissionais estudam a dinamicidade do conhecimento técnico de modo que seja assimilado na realidade do trabalho (Maranhão, 2020).

Um dos grandes desafios é utilizar os recursos tecnológicos e respeitar a carga horária diária de trabalho. Se por um lado o avanço da tecnologia agiliza as atividades laborais, por outro, a facilidade de obter informações a qualquer hora faz com as pessoas estejam vinculadas constantemente aos seus trabalhos mesmo em horários de folga (Nascimento; Creado, 2020).

Os avanços tecnológicos exigem produtividade e proatividade dos trabalhadores, além de mais comprometimento associado a uma carga horária maior, isto é, mais tempo de trabalho, porém sem o direito de horas extras. Tais fatores podem impactar a saúde do trabalhador e o desenvolvimento de tarefas, repercutindo, assim, na qualidade do trabalho realizado, principalmente por profissionais que lidam com o público. Daí a importância de desenvolver estratégias de prevenção para promover um ambiente laboral saudável (Maranhão, 2020).

Isso, porque alguns aspectos das condições de trabalho podem constituir-se em fatores que geram riscos ocupacionais e psicossociais aos trabalhadores, que vivenciam sofrimento, especialmente em relação à sobrecarga de trabalho, falta de estrutura de pessoal para assessorá-los e pela falta de reconhecimento do trabalho pelos pares e pela própria instituição.

Trabalhar com riscos psicossociais significa trabalhar com o cerne da questão da saúde e segurança dos trabalhadores, ou seja, o reconhecimento do trabalhador como ser humano. A vivência laboral engloba uma dimensão existencial, relacionada não apenas com a percepção de salário – para resguardar um mínimo de existência – mas também um contexto ambiental que suscita riscos perigosos à saúde física e mental do trabalhador. O risco psicossocial constitui todo e qualquer ato com potencial de dano no âmbito laboral e que implica risco à dimensão psicossocial do ser humano (Maranhão, 2020).

A inserção de tecnologias no Judiciário promoveu celeridade, publicidade e efetividade na prestação jurisdicional. Todavia, a nova forma de organização do trabalho também suscitou: sobrecarga e ritmo acelerado de trabalho; falta de autonomia e de participação dos servidores na tomada de decisões; individualização e alta exigência por produtividade, eficiência e eficácia do trabalho. É imperioso reconhecer que o mais importante não é a tecnologia, mas o ser humano. O debate acerca de sistemas, internet ou plataformas deve ceder espaço para a discussão sobre melhores condições de vida para as pessoas.

2.5.3 Doenças ocupacionais do servidor público

As doenças ocupacionais originam-se a partir de mudanças na saúde física ou mental do trabalhador devido às más condições de trabalho, sobrecarga de trabalho, seja física ou psíquica. Por outro lado, é fato que, aos olhos do homem, a doença mais agravante é aquela que

já é possível ser identificada com sintomas no corpo humano, mas o que muitos esquecem é que antes da doença revelar seus sinais no corpo, ela começa na mente (Figueiredo *et al.*, 2022).

Os transtornos mentais e do comportamento relacionados ao trabalho não são fatores isolados. O estresse ocupacional surge pelo excesso de trabalho, tendo como fontes o sistema de trabalho adotado, a peculiaridade das relações humanas e o modo de organização no meio ambiente de trabalho. Em outros termos, as longas jornadas – acrescidas à sobrecarga de atividades laborais – são fatores esclarecedores da intensificação do estresse e do desenvolvimento de transtornos mentais (Goulart *et al.*, 2020).

A sobrecarga de trabalho e a periculosidade são considerados os principais fatores geradores de estresse nos oficiais de justiça. Trata-se do excesso de serviço posto ao colaborador, com jornadas de trabalho longas que ultrapassam suas horas regulares. O estresse relacionado ao ambiente laboral relaciona-se com o desvio do estado funcional normal ou esperado de uma pessoa decorrente de restrições ou demandas pertinentes ao local de trabalho (Pereira; Tolfo; Nunes, 2020).

A sobrecarga laboral impacta negativamente não apenas o colaborador, mas também a empresa em termos físicos e de rendimento e produtividade. No tocante ao lado físico e cognitivo do colaborador, causa importantes níveis de estresse. O alto nível de estresse é uma das consequências da sobrecarga laboral. Constitui um conjunto de reações desenvolvidas pelo organismo quando submetido a situações que exigem um esforço de compreensão e adaptação, podendo ser entendido como uma série de respostas associadas a sentimentos negativos, tais como raiva e depressão. Também, a falta da reciprocidade entre o alto esforço dispendido e a pouca recompensa recebida em troca do empregador são outra condicionante que exacerba os efeitos negativos do excesso de trabalho na saúde (Antunes, 2020).

No ambiente corporativo, um indivíduo com um comportamento desmotivado ou exausto tem dificuldade para realizar suas tarefas, pois, em geral, seus sintomas estão associados a: irritabilidade, cansaço excessivo, dificuldade de concentração e atenção, assim como problemas de relacionamentos interpessoais devido ao estado de depressão, procrastinação e inabilidade para tomar decisões (Figueiredo *et al.*, 2022).

A convivência prolongada com o estresse no trabalho tende a culminar em uma doença conhecida como Síndrome de Burnout, também chamada de Síndrome de Esgotamento Profissional. Na verdade, é uma resposta do psicológico do indivíduo às situações conflituosas no ambiente de trabalho. Segundo Alencar *et al.* (2022), essa síndrome vem sendo amplamente discutida pela Organização Mundial da Saúde (OMS) desde 2019, e é classificada como doença do trabalho.

A garantia dos direitos da personalidade, da dignidade da pessoa humana, da privacidade e da intimidade, além do próprio direito ao lazer, ao descanso e à saúde, pode evitar doenças decorrentes do excesso do trabalho como, por exemplo, a Síndrome de Burnout, a depressão e a ansiedade. É preciso, como salienta Minharro (2022), estabelecer limites éticos e valores péticos, como a dignidade da pessoa humana, nas interações digitais o quanto antes.

Variante do estresse ocupacional, a Síndrome de Burnout é um exemplo de transtorno mental no trabalho. Há também outros distúrbios mentais, incluindo a depressão e ansiedade geradas pelo excesso de informação, e a *Fear Of Missing Out* (FOMO), que são síndromes que não possuem nexos diretos com o trabalho, mas é decorrente dele, o que pode ser definido como uma concausa (Chamone, 2020).

A FOMO, em inglês *Fear Of Missing Out*, significa o medo de perder oportunidades ou medo de estar de fora. Chamone (2020) salienta que essa doença é causada pelo fato de que a capacidade humana não consegue absorver o número de informações e gerenciá-las, o que provoca a síndrome de ficar de fora.

Em relação à Síndrome de Burnout, a OMS a descreve como um estresse crônico mal administrado das elevadas cargas horárias de trabalho e jornadas duplas que exigem níveis de responsabilidades, ou seja, aquele sujeito que trabalha muito e exerce várias funções e atividades. Trata-se de um distúrbio psíquico ocasionado por níveis elevados de estresse provocados pelo trabalho desgastante, sem condições físicas e psicológicas favoráveis para o trabalhador, e que causa esgotamento físico e mental (Jesus; Maruco, 2021).

Essa patologia ocorre a partir de três estressores interpessoais dentro do ambiente de trabalho, que são: exaustão emocional, despersonalização e falta de realização pessoal. A exaustão emocional está relacionada com o sentimento de sobrecarga e desgaste emocional; a despersonalização possui relação com os sentimentos negativos em relação ao outro, atitudes irônicas e relações falsas; e a falta de realização pessoal refere-se aos sentimentos de inadequação pessoal e profissional ao trabalho (Alencar *et al.*, 2022).

Há também três estágios referentes aos impactos trazidos pela Síndrome de Burnout, a saber: pessoal, grupal e organizacional.

No nível pessoal, absenteísmo, uso abusivo de medicamentos e falta de segurança nas decisões são os principais impactos. Ainda, o sentimento de não pertencimento é uma das piores consequências para um indivíduo. É possível que a pessoa seja parte relevante do trabalho e não sinta como se fosse, ou então haja o verdadeiro não pertencimento. A nível grupal, sabotagens, discussões desnecessárias, isolamentos e baixo nível de contribuição são as principais consequências de colaboradores com SB. Finalmente, a nível organizacional, os principais efeitos são turnover, rivalidades, atrasos constantes nas entregas e metas da organização. Além disso, greves, quebra

de comunicação e acidentes de trabalho se encaixam como outros resultados desse sistema de caos (Souza *et al.*, 2023, p. 6-7).

Outro ponto a se destacar é que, ao ser diagnosticado, o trabalhador pode receber o auxílio-doença acidentário. Conforme previsto no artigo 59 da Lei n.º 82.13/91, a princípio ele é afastado das suas atividades laborais pelo período superior a 15 dias consecutivos. Após cumprido o prazo de carência estabelecido em lei, se ainda apresentar a incapacidade de exercer suas funções no trabalho, o auxílio-doença será devido a esse colaborador. A Síndrome de Burnout possui, portanto, grande influência no trabalho, apresentando dentre seus sintomas: cansaço físico e mental, alteração de humor repentino, irritabilidade, insônia, frequentes dores de cabeça, alteração no apetite e dificuldade de concentração (Figueiredo *et al.*, 2022).

De acordo com Cabral *et al.* (2021), as principais consequências geradas pela Síndrome de Burnout são: repentinas alterações de humor, falta de concentração, sentimentos de incompetência e inferioridade, mal-estar, dores musculares, má alimentação e distúrbios no sono. Essa síndrome é também caracterizada por outros sintomas físicos, dentre os quais: cansaço excessivo, dores de cabeça frequentes etc. Embora existam variados sintomas, independe de um indivíduo necessariamente ter todos para ser diagnosticado com a doença (Cabral *et al.*, 2021).

Os problemas advindos da síndrome geram dilemas para as organizações, nas quais afeta excessivamente o bem-estar dos funcionários, cuja saúde mental está intrinsecamente ligada à satisfação pessoal e aos resultados alcançados por meio do trabalho. Para se conquistar uma boa qualidade de vida no ambiente de trabalho, é necessário que existam boas condições físicas e materiais, bem como psicológicas e sociais (Souza *et al.*, 2023).

É importante, por isso, que as empresas desenvolvam atividades de qualidade de vida, treinamento com lideranças, ambientes saudáveis e com equilíbrio, cuidados com a saúde dos funcionários, entre outros.

O tratamento para a Síndrome de Burnout consiste na união de psicoterapia; atividades de relaxamento; e dependendo da gravidade, até mesmo o uso de medicamentos como antidepressivos ou tranquilizantes, no entanto, uma mudança drástica na dinâmica diária e estilo de vida, se faz necessária para reforçar estes tratamentos (Marques *et al.*, 2021, p. 203).

Juntamente com estas estratégias, é importante que a empresa ofereça uma rotina alternativa aos funcionários por meio de melhorias nos desempenhos das funções, ou mesmo diminuições de tarefas e da carga horária, para colaborar com o tratamento do empregado (Marques *et al.*, 2021).

Em razão do excesso de trabalho, a Síndrome de Burnout corresponde a um dos vários riscos à saúde do empregado. Outras enfermidades relacionadas a esse problema são a ansiedade e a depressão, que antecedem um grande número de agravos à saúde dos trabalhadores, levando-os a manifestar transtornos mentais, sofrer acidentes de trabalho, cometer suicídio ou envolverem-se com o abuso de substâncias químicas (Goulart *et al.*, 2020).

Diante disso, é fato que o uso de ferramentas tecnológicas constitui um meio importante e necessário para a modernização e a desburocratização do Poder Judiciário, culminando no aperfeiçoamento das atividades jurisdicionais, da transparência e da prestação de contas. De acordo com o próprio CNJ, os princípios de eficiência, eficácia e economia exigem soluções técnicas sustentáveis, no interesse de um Judiciário moderno, transparente e favorável ao cidadão, garantindo processos em tempo adequado de acordo com o Estado de Direito (Brasil, 2022).

No entanto, o uso das modernas tecnologias no contexto laboral também desencadeia consequências prejudiciais para os colaboradores, seja pela sobrecarga de trabalho, seja pelo processo paulatino de adoecimento físico e mental. A preocupação com a saúde dos oficiais de justiça intensificou-se com as transformações tecnológicas que impactaram as atribuições desses profissionais, aumentando o volume de aposentadorias precoces e afastamentos por doenças físicas e mentais (Cabral *et al.*, 2021).

2.5.4 *Qualidade de vida e satisfação no trabalho*

A QVT é percebida como um corolário da compreensão das condições ambientais no setor laboral, incluindo aspectos como saúde, bem-estar social, segurança e capacitação, o que intensifica o desempenho e a produtividade, e contribui para a motivação dos colaboradores. A QVT proporciona melhorias na autoestima, no desempenho, na disposição, no aperfeiçoamento das atividades, na descoberta de novas habilidades e competências, e no relacionamento interpessoal dos trabalhadores, gerando maior produtividade e vantagem competitiva para a empresa. Ademais, equilibra o bem-estar e a saúde do trabalhador, atendendo às suas necessidades e aspirações humanas, e está diretamente ligada à produtividade e à qualidade, que são os objetivos da organização (Oliveira *et al.*, 2022).

Por sua vez, a satisfação no trabalho é um tema relevante das organizações tanto públicas como privadas. Trata-se de uma avaliação subjetiva das situações de trabalho, em que o sujeito pode sentir satisfação ou desagrado, estando associada ao bem-estar no trabalho. No serviço público, a satisfação no trabalho refletirá diretamente nas prestações de serviços à

sociedade. A preocupação com o bem-estar do servidor público tem se tornado uma preocupação da sociedade e da própria administração pública. O bem-estar de seus servidores e colaboradores é imprescindível para a eficiência de qualquer instituição, pois cada pessoa é fundamental para que se possa cumprir a missão e atingir os objetivos de atender às demandas da sociedade (Ferreira *et al.*, 2021).

Em contrapartida, a ausência de satisfação e de motivação pode ocasionar efeitos nocivos, dentre os quais problemas no relacionamento interpessoal, baixa produtividade, redução da QVT, estresse e falta de comprometimento com a organização. E, embora exista uma linha tênue entre o prazer e o sofrimento no trabalho, o prazer atribuído ao bem-estar no trabalho relaciona-se à felicidade, e o reconhecimento profissional gera prazer na esfera organizacional. O bem-estar referente à QVT no setor público diz respeito à relevância social do trabalho e à contribuição das atividades desenvolvidas para o desenvolvimento da sociedade e do país (Ferreira *et al.*, 2021).

De maneira semelhante, na seara do comportamento organizacional, pode-se verificar que quando a organização possui um propósito que serve a interesses mais amplos, na busca de um bem social maior, a motivação intrínseca dos profissionais tende a ser fortalecida. Aos gestores, cabe transformar o ambiente de trabalho em um local de realizações, valorização e reconhecimento profissional. A valorização do servidor público é fundamental, especialmente porque indivíduos motivados tendem a desenvolver suas atividades com maior comprometimento. A motivação é, nesse sentido, o processo responsável pela direção, intensidade e persistência dos esforços de uma pessoa orientados para o alcance de uma determinada meta (Robbins; Judge, 2020).

A motivação é um fenômeno de ordem individual, psicológica e intrínseca, capaz de ser ativada por fatores internos ou externos, sendo, pois, o conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos que desencadeiam a ação, de modo que, quanto mais motivado o indivíduo está, mais persistente e intensa é a atividade que realizará. Assim, a motivação reflete na satisfação que representa uma atitude positiva vinculada a um fator emocional (Bottcher; Monteiro, 2021).

De fato, a QVT tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no ambiente de trabalho, bem como do grau de satisfação dos colaboradores. As organizações, com o intuito de atingir níveis mais elevados de produtividade, precisam de pessoas motivadas, capazes de participar ativamente das tarefas sob sua responsabilidade e que sejam apropriadamente recompensadas pelas suas contribuições.

No entanto, a harmonização da tecnologia e do trabalho insere-se em situações nas quais a tecnologia torna-se ferramenta de adoecimento físico e psíquico do trabalhador. Nessa

intersecção entre tecnologia e trabalho, a resposta jurídica torna-se elementar para a resolução dos conflitos e para a proteção da pessoa humana. Somente assim viabilizar-se-á, mediante a regulamentação do trabalho e a integração da Constituição Cidadã nas dinâmicas laborais e humanas, o aspirado desenvolvimento tecnológico, econômico e social.

2.5.5 Bem-estar no trabalho

Ao passo que as novas tecnologias transformam o ambiente de trabalho em ritmo exponencial, cresce também a atenção dedicada ao bem-estar dos servidores, buscando compreender como o fator bem-estar interfere nos aspectos da vida quotidiana, quer a nível emocional, social ou psicológico (Gomes, 2024).

O conceito de bem-estar, inicialmente vinculado aos estudos econômicos e associado ao bem-estar material, ultrapassou a dimensão econômica para abranger uma perspectiva mais ampla, considerando avaliações mais abrangentes da vida, incluindo aspectos subjetivos. Essa ampliação conceitual impulsionou o crescimento das pesquisas sobre bem-estar subjetivo e, desde então, o tema tem sido explorado na psicologia, especialmente no campo da Psicologia Positiva, sob diferentes abordagens analíticas (Farsen *et al.*, 2018; Gomes, 2024; Snell; Morris, 2023).

De acordo com Boehs e Silva (2017), essas perspectivas podem ser classificadas em quatro dimensões: bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico, bem-estar social e bem-estar no trabalho. Nesse sentido, conforme Siqueira e Padovam (2008), o bem-estar no ambiente de trabalho se configura como um conceito dinâmico, que vai muito além da simples satisfação, da saúde ou do contentamento superficial, e concentra-se nos sentimentos que os indivíduos desenvolvem ao estabelecer vínculos com o trabalho e a organização.

No contexto internacional, esse conceito tem sido amplamente influenciado por modelos que definem o bem-estar no trabalho como o equilíbrio proporcionado pelo ambiente sociolaboral em diversos aspectos (Farsen *et al.*, 2018). Entre eles, os autores destacam a segurança financeira, a proteção física, a valorização social do trabalho exercido, a autonomia e o controle sobre as atividades, as oportunidades de desenvolvimento de competências, o impacto social dos resultados alcançados, a diversidade de tarefas, a clareza do ambiente de trabalho e a possibilidade de estabelecer relações interpessoais (Farsen *et al.*, 2018).

No cenário brasileiro, o bem-estar no trabalho é percebido por Siqueira e Padovam (2008) como um construto psicológico multidimensional, caracterizado pela presença simultânea de vínculos afetivos positivos tanto com o trabalho em relação à satisfação e

envolvimento, quanto com a organização em se tratando de comprometimento organizacional afetivo. Os escritores defendem, ainda, que o comprometimento afetivo contribui para uma compreensão mais ampla do conceito de bem-estar no trabalho, enfatizando a conexão positiva e satisfatória entre o indivíduo e a organização, fator essencial para sua permanência no ambiente laboral (Siqueira; Padovam, 2008).

Outra perspectiva considera o bem-estar no trabalho como a predominância de emoções positivas no ambiente laboral, aliada à percepção de que o indivíduo expressa e desenvolve seus potenciais e competências, avançando no cumprimento de seus propósitos de vida (Paschoal; Tamayo, 2008). Essa concepção engloba tanto aspectos afetivos – em se tratando de emoções e estados de humor –, quanto cognitivos em relação à sensação de expressividade e realização (Paschoal; Tamayo, 2008).

A *dimensão afetiva* engloba as emoções e os humores positivos – aqueles sentimentos de entusiasmo, alegria e motivação que florescem durante a realização das tarefas diárias – enquanto a *dimensão cognitiva* se manifesta na percepção de autorrealização, no crescimento pessoal e na concretização dos objetivos profissionais (Paschoal; Tamayo, 2008; Siqueira; Padovam, 2008).

Nesse cenário, o bem-estar no trabalho é entendido como o equilíbrio entre sentir-se bem e perceber que se está progredindo em direção às metas de vida. Farsen *et al.* (2018), baseados em estudos anteriores, defendem que quando os colaboradores vivenciam um predomínio de emoções positivas e conseguem alinhar suas aspirações pessoais com os desafios do cotidiano laboral, o resultado é um ambiente repleto de engajamento e comprometimento afetivo. Essa sintonia, além de fortalecer as relações interpessoais, impulsiona a produtividade e a inovação, transformando o local de trabalho em um espaço onde o potencial humano se expressa de forma integral (Lacerda, 2021; Limongi-França, 2018).

Por outro lado, quando o mal-estar se instala – caracterizado por sentimentos de desânimo, aborrecimento e desconforto – a saúde emocional e física dos colaboradores pode ser comprometida, evidenciando uma ruptura na QVT (Gomes, 2024). Fatores como condições ambientais inadequadas, gestão ineficiente das tarefas, relações hierárquicas problemáticas e desequilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal são determinantes críticos que influenciam essa percepção.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa pretende analisar os impactos das novas tecnologias, especialmente da CEM, na motivação, na eficiência dos processos de trabalho e na saúde dos oficiais de justiça do TJGO. Para isso, utilizou-se uma abordagem mista que combina métodos quantitativos e qualitativos (Creswell; Creswell, 2023), para fornecer uma compreensão mais ampla e detalhada do fenômeno em estudo. A abordagem mista é particularmente eficaz em estudos que envolvem tanto dados numéricos quanto percepções subjetivas, permitindo uma análise mais rica e completa dos fatores que influenciam a motivação desses profissionais.

Foi realizada revisão da literatura (pesquisa bibliográfica) com autores renomados, periódicos acadêmicos e outras fontes relevantes, visando a identificação de lacunas no conhecimento e orientar o desenvolvimento da pesquisa, alinhando com os objetivos definidos. Saunders, Lewis e Thornhill (2023) afirmam que a revisão bibliográfica é essencial para identificar áreas ainda pouco exploradas, fundamentando a construção das hipóteses de pesquisa.

Segundo Marconi e Lakatos (2021), qualquer pesquisa bibliográfica inicia-se com a escolha do tema, que, além de possuir relevância científica e social, é o assunto a ser estudado em determinada pesquisa que conduzirá todo o desenvolvimento do trabalho. Desse modo, o tema desta pesquisa tem como objetivo investigar a motivação e desmotivação dos oficiais de justiça do TJGO após a implantação de novas tecnologias e em decorrência da sobrecarga de trabalho a esses profissionais.

A pesquisa classifica-se como descritiva, uma vez que busca compreender as percepções e experiências dos oficiais de justiça do TJGO, em relação ao impacto da sobrecarga de trabalho e das implementações de novas tecnologias em sua motivação. Além disso, como descrito por Flick (2022), a pesquisa classifica-se também como exploratória, já que busca ampliar a compreensão de um fenômeno ainda pouco investigado na literatura nacional.

A população-alvo deste estudo compreende oficiais de justiça do TJGO que atuam na capital e em diferentes comarcas do Estado de Goiás, dentro o total de 631 oficiais de justiça em exercício, dos quais 209 atuam na capital e 391 nas comarcas do interior. Para a composição da amostra, foram definidos critérios de inclusão que englobam os oficiais em efetivo exercício durante o período de coleta de dados, excluindo-se aqueles em licença prolongada, afastamento ou exercício de funções administrativas desvinculadas da atividade-fim. A aplicação dos questionários foi realizada de forma não probabilística, uma vez que a pesquisa visa explorar características específicas de um grupo delimitado, garantindo a ampla representatividade entre

os segmentos da capital e do interior, visando a diversidade de experiências e percepções sobre os impactos das novas tecnologias e da CEM (Flick, 2022).

A taxa de resposta obtida foi monitorada, permitindo a análise dos dados coletados e a validação dos resultados em consonância com o universo pesquisado. Esse delineamento metodológico visa garantir a robustez e a fidedignidade das conclusões, respeitando os parâmetros éticos e científicos exigidos para pesquisas aplicadas no âmbito da administração pública e do Direito (Flick, 2022).

O anonimato e a confidencialidade dos participantes serão garantidos, conforme as diretrizes estabelecidas. Todos os oficiais de justiça participantes do estudo, concordaram com um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assegurando sua participação voluntária e anonimato dos dados.

3.1 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário elaborado, contendo perguntas fechadas e abertas que abordam aspectos do tema, instrumento amplamente recomendado na literatura científica (Marconi; Lakatos, 2021). Embora não tenha sido diretamente adaptado de um instrumento preexistente, sua construção foi inspirada em modelos validados na literatura, como o *Job Diagnostic Survey* (JDS), questionários de clima organizacional e escalas de avaliação de bem-estar no trabalho. Além disso, a elaboração do instrumento seguiu os princípios de clareza, objetividade e relevância para os objetivos do estudo, conforme orientações metodológicas clássicas (Marconi; Lakatos, 2021).

O Job Diagnostic Survey (JDS), desenvolvido por Hackman e Oldham (1975), é um instrumento de avaliação de coleta de dados que visa analisar as características intrínsecas das tarefas laborais. Fundamentado no modelo de características do trabalho, o JDS busca identificar elementos específicos do design de tarefas que influenciam variáveis psicossociais, como motivação, satisfação e desempenho dos colaboradores. Este instrumento permite diagnosticar a potencialidade de redesenho das atividades laborais, promovendo intervenções que potencializem a motivação intrínseca e o bem-estar no ambiente de trabalho. Ao focalizar as percepções dos trabalhadores acerca das dimensões do trabalho, o JDS fornece subsídios científicos para a implementação de estratégias de otimização do design de tarefas, contribuindo para a criação de ambientes laborais mais satisfatórios, motivadores e alinhados às teorias de motivação e comportamento organizacional. Os autores afirmam que estados psicológicos

positivos, influenciados por dimensões da tarefa, aumentam motivação e satisfação (Andrade *et. al.* 2021).

Atrelando o instrumento fornecido pelas pesquisas contudentes dos autores do instrumento JDS e o objetivo desta pesquisa, foi utilizado um instrumento de coleta que alinha satisfação com o primeiro e terceiro bloco, as condições do trabalho e as dimensões da tarefa com o segundo e quarto bloco.

O questionário foi dividido em quatro blocos temáticos. O primeiro, “Satisfação e Impactos das Mudanças Tecnológicas”, abordou as percepções dos oficiais de justiça em relação à CEM, satisfação geral, carga de trabalho e eficiência dos processos. O segundo bloco, “Condições de Trabalho e Reconhecimento”, tratou da percepção sobre remuneração, reconhecimento profissional e oportunidades de desenvolvimento. No terceiro bloco, “Bem-estar e Saúde”, foram analisados os efeitos das mudanças tecnológicas na saúde ocupacional, no ambiente de trabalho e nas relações interpessoais.

Por conseguinte, o quarto bloco, “Opiniões e Sugestões”, investigou percepções qualitativas por meio de uma pergunta aberta e outra fechada categórica, sem escala (Marconi; Lakatos, 2021), na qual os respondentes escolheram entre as alternativas: remuneração (salário), reconhecimento (valorização pelo trabalho), estabilidade no emprego, capacitação (treinamentos) e distribuição adequada de tarefas (evitando sobrecarga de trabalho).

As questões fechadas foram formuladas em escala Likert de cinco pontos, conforme orientação de Marconi e Lakatos (2021), permitindo mensurar a intensidade das percepções dos participantes. O questionário foi enviado eletronicamente aos oficiais de justiça do TJGO em atividade, que cumprem mandados, lotados na CEM da capital e nas comarcas do interior do estado de Goiás, garantindo anonimato e voluntariedade dos participantes, conforme boas práticas metodológicas (Marconi; Lakatos, 2021).

No intuito de fundamentar a análise sobre saúde ocupacional dos oficiais de justiça, além da aplicação do instrumento de pesquisa, foi realizada uma consulta formal à Divisão de Cadastro e Informações Funcionais de Servidores do TJGO, com vistas à obtenção de dados quantitativos sobre afastamentos por licença médica e solicitações de aposentadoria, no período de dezembro de 2023 a dezembro de 2024. Esses dados, apresentados de forma agregada e anonimizada, foram obtidos mediante autorização institucional específica e tratados em conformidade com a LGPD (Lei n.º 13.709/2018), sendo utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos.

3.2 Análise dos dados

Os dados coletados por meio do questionário foram submetidos a uma análise quantitativa descritiva, com cálculos estatísticos, e para isso, as respostas da escala Likert foram convertidas em valores numéricos (1: “Discordo totalmente” a 5: “Concordo totalmente”) (Marconi; Lakatos, 2021). As análises foram realizadas em três níveis: (1) resultados gerais para toda a amostra; (2) resultados estratificados por localidade: oficiais de justiça da comarca de Goiânia e oficiais de justiça das comarcas do interior de Goiás; e (3) análises por blocos temáticos do questionário, permitindo compreender as percepções dos participantes em cada dimensão avaliada (Marconi; Lakatos, 2021).

O processamento dos dados incluiu a tabulação das respostas e o cálculo das seguintes estatísticas descritivas para cada item: média aritmética, indicando a tendência central das respostas; desvio-padrão (DP), para avaliar a dispersão das opiniões entre os participantes; índices de concordância (soma das percentagens de respostas “Concordo parcialmente” e “Concordo totalmente”); índices de discordância (soma das percentagens de respostas “Discordo parcialmente” e “Discordo totalmente”); moda, identificando a resposta mais frequente em cada questão e variância, para avaliar a heterogeneidade das respostas (Marconi; Lakatos, 2021).

Para a Questão 14, que explora os principais fatores motivacionais no trabalho como oficial de justiça, foi realizada uma análise de frequência das opções selecionadas pelos respondentes. Os resultados foram organizados em ordem decrescente de frequência, identificando os fatores motivacionais predominantes entre os servidores.

As respostas à Questão 15 (sugestões para melhorias) foram analisadas por meio de técnicas de análise de conteúdo, com categorização temática. O procedimento envolveu uma leitura integral de todas as respostas, identificação de unidades temáticas recorrentes, categorização das respostas em grupos temáticos e quantificação da frequência de cada categoria. Esse processo permitiu sistematizar as contribuições qualitativas e identificar as sugestões mais frequentes e relevantes para o aprimoramento dos processos de trabalho (Marconi; Lakatos, 2021).

Para a análise comparativa entre os grupos regionais (Goiânia e interior), foram calculadas as médias de cada questão para cada grupo, e elaboradas representações gráficas comparativas. Os dados foram processados utilizando o Microsoft Excel, que possibilitou a organização, tabulação, cálculo dos índices estatísticos e elaboração de gráficos comparativos. A representação visual dos resultados foi estruturada em forma de gráficos de barras e tabelas

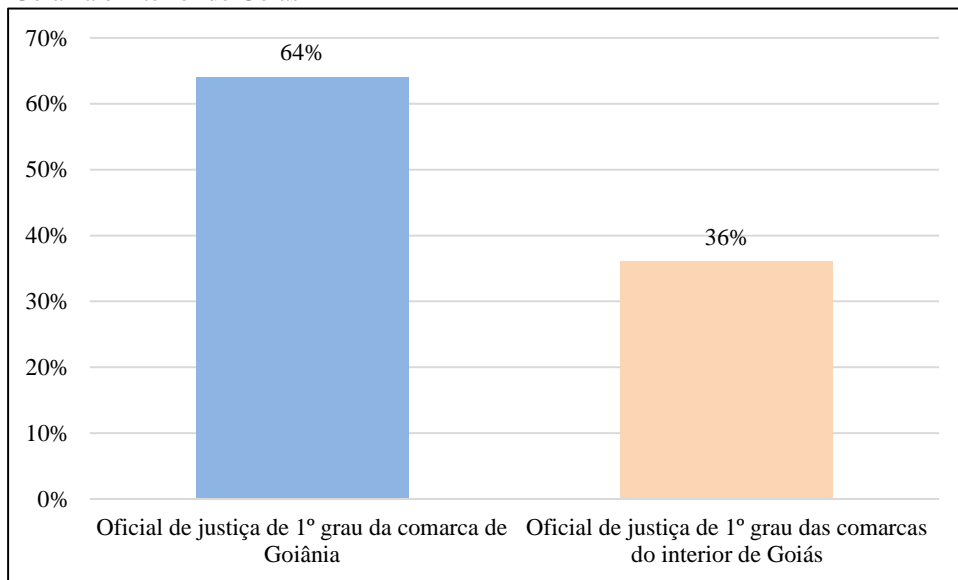
comparativas, facilitando a visualização das tendências e padrões de resposta (Marconi; Lakatos, 2021).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa contou com 70 respostas de oficiais de justiça de 1º Grau, sendo a maioria da comarca de Goiânia, e um número considerável do interior de Goiás. Do total de participantes, 45 respondentes são oficiais de justiça de 1º Grau atuantes na comarca de Goiânia, enquanto 25 participantes são oficiais de justiça de 1º Grau que atuam nas comarcas no interior do estado de Goiás. O Gráfico 1 ilustra esses achados.

O questionário abrangeu três esferas: Satisfação e Impactos das Mudanças Tecnológicas; Condições de Trabalho e Reconhecimento; Bem-estar e Saúde. O instrumento foi composto por questões fechadas, nas quais os respondentes indicaram seu grau de concordância em opções de acordo com a escala Likert, e por questões abertas para sugestões e considerações.

Gráfico 1 – Gráfico de distribuição dos oficiais de justiça de 1º grau respondentes por local de atuação: Goiânia e interior de Goiás



Fonte: dados da pesquisa (2025).

No total, o tribunal conta com 600 oficiais de justiça de primeiro grau em atividade, somando com os 31 oficiais *ad hoc*, o total é elevado para 631. Desses, 391 atuam nas comarcas do interior de Goiás e 209 na capital. Em relação aos oficiais da capital, 155 estão lotados na CEM, enquanto 54 estão em outros departamentos (desvio de função). Assim, aproximadamente 33% dos oficiais estão alocados na capital e 62% nas comarcas do interior; dentre os da capital, cerca de 74,2% cumprem mandados na CEM e 25,8% atuam em outros setores.

4.1 Licenças médicas e pedidos de aposentadoria

No intuito de fundamentar a análise sobre saúde ocupacional dos oficiais de justiça, foi realizada consulta formal à Divisão de Cadastro e Informações Funcionais de Servidores (DCIFS) do TJGO, com vistas à obtenção de dados quantitativos sobre afastamentos por licença médica e solicitações de aposentadoria, no período de dezembro de 2023 a dezembro de 2024.

Segundo informação oficial prestada pela referida Divisão, no âmbito da Divisão de Distribuição de Mandados do Foro de Goiânia, foram registrados, no período analisado, 24 afastamentos de servidores ocupantes do cargo de oficial de justiça para tratamento da própria saúde (TJGO, 2025). Todos os afastamentos referem-se a licenças médicas, abrangendo tanto servidores do quadro efetivo quanto do quadro suplementar, sem qualquer divulgação de nomes, matrículas ou informações que permitam identificação individual (TJGO, 2025).

Dentre os 155 servidores que atuavam na CEM, verificou-se, portanto, uma média de aproximadamente 1,85 afastamentos por mês, correspondendo a 15,5 % do efetivo local. Esses dados indicam não apenas a ocorrência de demandas de saúde compatíveis com a sobrecarga de trabalho, mas também a necessidade de políticas de prevenção e suporte mais efetivas para o grupo (Castro, 2014; Siqueira *et al.*, 2023; Veltman, 2016).

Em consulta à DCIFS, solicitou-se o quantitativo de pedidos de aposentadoria de oficiais de justiça no mesmo intervalo temporal. Contudo, em razão de manutenção no sistema de gestão de pessoas, os relatórios consolidados não puderam ser disponibilizados até a data desta pesquisa. Recomenda-se, para futuros desdobramentos, nova requisição de acesso aos registros de aposentadoria, a fim de possibilitar comparações entre tendências de adoecimento e desligamento por tempo de serviço ou invalidez.

4.2 Análise do questionário fechado

4.2.1 Satisfação e Impactos das Mudanças Tecnológicas

A primeira parte do questionário aborda o bloco “Satisfação e Impacto das Mudanças Tecnológicas” após a implementação da CEM. Os resultados demonstram uma percepção predominantemente positiva quanto à eficiência dos processos de trabalho no geral (Média: 3,46; DP: 1,26). Porém, quando comparam-se os grupos, os oficiais de justiça do interior apresentaram índice de satisfação ligeiramente superior em comparação aos de Goiânia, como é possível visualizar no Gráfico 2.

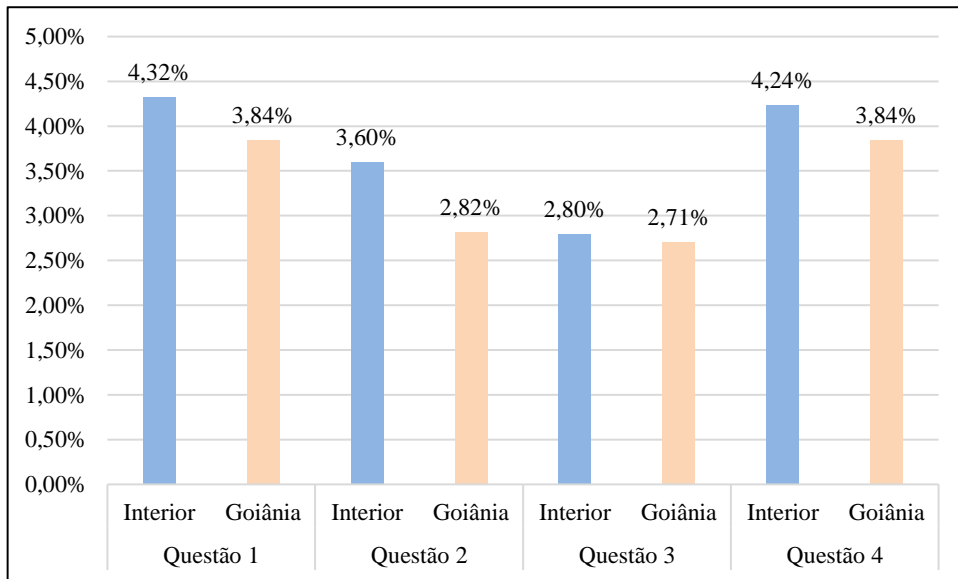
A média geral da satisfação com as mudanças tecnológicas, abordada na Questão 1, foi de 4,0, como é possível ver na Tabela 1, com 90% dos respondentes concordando total ou parcialmente que as inovações melhoraram seu trabalho, sendo que a categoria mais frequente (moda) foi “Concordo parcialmente”.

Tabela 1 – Questões presentes na esfera “Satisfação e Impactos das Mudanças Tecnológicas”

Questões	Média	DP	Concordância (Total e Parcialmente)	Moda
1: Em relação ao meu trabalho como oficial de justiça, estou satisfeito(a) com as mudanças tecnológicas implementadas na CEM.	4,01	0,85	90,00%	Concordo parcialmente
2: A distribuição de tarefas está melhor se comparada com o período anterior à implementação da CEM.	3,10	1,49	54,29%	Concordo parcialmente
3: Estou satisfeito(a) com a carga de trabalho atual, após a implementação da CEM.	2,74	1,52	42,86%	Discordo totalmente
4: Após a implementação da CEM, os processos de trabalho tornaram-se mais eficientes.	3,99	1,18	84,29%	Concordo parcialmente
Total	3,46	1,26	-	-

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Gráfico 2 – Gráfico comparativo das Médias de “Satisfação e Impactos das Mudanças Tecnológicas”: interior vs. Goiânia



Fonte: dados da pesquisa (2025).

Esse dado evidencia que, na maioria dos casos, a CEM trouxe avanços para a agilidade e eficiência dos processos judiciais, sendo esta constatação corroborada pela literatura de Robbins e Judge (2020), que ressalta que a adoção de novas tecnologias pode promover a melhoria de processos internos, desde que tenha um alinhamento entre a tecnologia e os processos organizacionais. Entretanto, a diferença observada entre os profissionais do interior e os de Goiânia pode indicar variações no contexto local, aspectos que, segundo Robbins e Judge (2020), podem influenciar a percepção sobre as mudanças tecnológicas em ambientes organizacionais.

No entanto, quando analisados os aspectos relacionados à distribuição de tarefas e à carga de trabalho, os resultados são mais heterogêneos. Na Questão 2, sobre a distribuição de tarefas, observou-se uma média de 3,1 (DP: 1,49), com 54% dos respondentes concordando total ou parcialmente que houve melhorias nesse aspecto.

Na terceira Questão, referente à percepção sobre a carga de trabalho atual, observou-se uma média geral de 2,74. Menos da metade dos respondentes (42,86%) manifestou concordância total ou parcial com a assertiva apresentada. Ademais, as médias aferidas entre os oficiais lotados na capital e no interior mostraram-se bastante próximas, sendo 2,71 para Goiânia e 2,80 para o interior, respectivamente. Esses dados indicam relativa homogeneidade nas percepções acerca da carga de trabalho, independentemente da localização geográfica dos participantes.

Assim, embora a tecnologia contribua para a eficiência dos processos, pode haver pontos sensíveis na reorganização do trabalho, gerando sobrecarga e desafios na redistribuição de atividades. De acordo com a obra de Veltman (2016), as mudanças tecnológicas podem requerer uma reconfiguração dos papéis e tarefas dos colaboradores do setor público para que os ganhos em eficiência se traduzam em melhorias no ambiente de trabalho.

A Questão 4, que investigou a percepção dos oficiais de justiça sobre a eficiência dos processos de trabalho após a implementação da CEM, apresentou resultados predominantemente positivos, com média geral de 3,99 (DP: 1,18) e 84,29% de concordância (moda “Concordo parcialmente”). Esses dados indicam que, do ponto de vista prático, a CEM tem cumprido seu papel de agilizar procedimentos e otimizar o fluxo interno de tarefas, o que é coerente com os objetivos de modernização da justiça brasileira. Como analisam Siqueira, Mendes Júnior e Santos (2023), a incorporação de novas tecnologias no Judiciário tem potencial para ampliar a eficiência da prestação jurisdicional, desde que acompanhada por reorganizações institucionais e suporte técnico adequado.

Borins (2014) afirma que a introdução de tecnologias pode ser um catalisador para o aumento da produtividade e da eficiência institucional, principalmente quando inserida em contextos organizacionais que favoreçam a inovação e a adaptação. De acordo com Borins (2014), a inovação sustentável na gestão pública ocorre quando há persistência institucional, apoio político e envolvimento dos servidores. No caso da CEM, a concordância majoritária com os ganhos de eficiência sugere que tais elementos podem estar parcialmente presentes, mesmo diante de outros desafios.

Contudo, é preciso atentar que o aumento da eficiência técnica nem sempre se traduz em qualidade de vida ou bem-estar dos trabalhadores. A modernização tecnológica, se não acompanhada por processos de escuta, valorização e formação contínua, pode gerar novas pressões e formas de desgaste. Para Fonseca *et al.* (2018), a adoção de sistemas informatizados no Judiciário trouxe impactos na organização do trabalho e exigiu um novo perfil profissional, nem sempre compatível com a formação prévia dos servidores. Logo, embora os dados revelem uma percepção positiva de eficiência, é necessário considerar como esses ganhos impactam tanto a saúde física e mental quanto a motivação dos oficiais de justiça.

Além disso, é relevante reconhecer que o sentido do trabalho não se esgota em sua dimensão produtiva. Como argumenta Veltman (2016), um trabalho significativo deve combinar autonomia, reconhecimento e contribuição social, o que impõe desafios às organizações públicas no contexto da transformação digital.

4.2.2 *Condições de Trabalho e Reconhecimento*

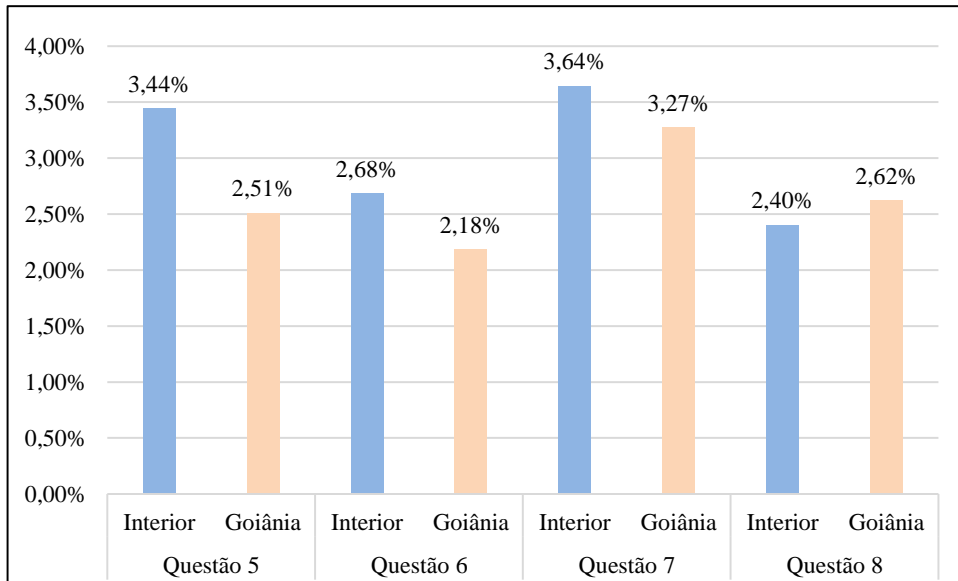
Em relação ao segundo bloco, referente às “Condições de Trabalho e Reconhecimento Profissional”, os dados revelam uma percepção ambivalente (média 2,79; DP 1,34) – observar na Tabela 2 e Gráfico 3 – com destaque para a Questão 5 (média 2,84), onde 48,57% dos oficiais de justiça concordam total ou parcialmente com a qualidade das condições oferecidas, contra 47,14% de discordância (dados de discordância não mostrados nas tabelas ao longo do texto devido à limitação de espaço). Essa polarização reflete a coexistência de realidades distintas dentro do mesmo sistema judiciário, fenômeno já observado por Ribeiro e Rudiniki Neto (2016) em um estudo sobre eficiência no Poder Judiciário brasileiro.

Tabela 2 – Questões presentes na esfera “Condições de Trabalho e Reconhecimento”

Questões	Mé di a	DP	Concordância (Total e Parcialmente)	Moda
5: Como oficial de Justiça, estou satisfeito(a) com as condições de trabalho oferecidas pela Instituição TJGO.	2,84	1,3 7	48,57%	Concordo parcialmente
6: Sinto-me reconhecido(a) e valorizado(a) por meu trabalho por parte da instituição TJGO e de meus superiores.	2,36	1,2 9	31,43%	Discordo totalmente
7: Considerando a complexidade do meu trabalho, estou satisfeito(a) com a remuneração oferecida aos oficiais de justiça de 1º Grau do TJGO.	3,40	1,2 8	64,29%	Concordo parcialmente
8: Estou satisfeito(a) com a Instituição TJGO quanto ao oferecimento de oportunidades de desenvolvimento profissional e treinamentos para os oficiais de justiça de 1º Grau.	2,54	1,4 4	34,29%	Discordo totalmente
Total	2,79	1,3 4	-	-

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Gráfico 3 – Gráfico comparativo das Médias de “Condições de Trabalho e Reconhecimento”: interior vs. Goiânia



Fonte: dados da pesquisa (2025).

Os autores argumentam que assimetrias na alocação de recursos humanos e infraestrutura entre comarcas urbanas e do interior geram percepções divergentes, mesmo em contextos de padronização tecnológica. Esse achado alinha-se à moda “Concordo parcialmente”, como mostrado na Tabela 2, o que sinaliza uma satisfação condicional, dependente de fatores contextuais não uniformizados pela implementação da CEM.

O reconhecimento institucional emerge como ponto crítico (Questão 6; média 2,36), com apenas 31,43% de concordância. Esse resultado está de acordo com os achados de Veltman (2016), que postula a necessidade de alinhamento entre inovações processuais e políticas de valorização humana para garantir engajamento sustentável. A autora alerta que sistemas

digitais, quando desacoplados de reconhecimento simbólico e material, tendem a gerar esvaziamento de sentido no trabalho, hipótese que explica a baixa média identificada. Complementarmente, Hirschle e Gondim (2020) demonstram em meta-análise que a desvalorização profissional em ambientes tecnologicamente intensivos está correlacionada a elevados índices de estresse ocupacional, fator que demanda atenção dada a natureza cognitivamente exigente das atividades dos oficiais de justiça.

Paradoxalmente, a remuneração, abordada na Questão 7, registrou média igual a 3,40, e destaca-se como aspecto menos crítico, com 64,29% de concordância. Esse achado contraria estudos clássicos como o de Fonseca *et al.* (2018), que identificaram a insatisfação salarial como principal fator de desmotivação em servidores do Judiciário trabalhista. A persistência de insatisfação em outras dimensões (reconhecimento e desenvolvimento) indica que ganhos materiais isolados são insuficientes para garantir bem-estar organizacional, reforçando a tese de Susskind (2019) sobre a necessidade de um *design* centrado no usuário nas transformações digitais.

A avaliação negativa das oportunidades de desenvolvimento (Questão 8; média 2,54) expõe uma contradição estrutural, enquanto a CEM introduz ferramentas tecnológicas complexas, 57,14% dos servidores percebem carências formativas. Esse descompasso corrobora a análise de Borins (2014) sobre ciclos de inovação no setor público, que identifica o sub investimento em capacitação contínua como principal fator de fracasso em 68% das iniciativas tecnológicas analisadas.

A análise comparativa entre as comarcas (Goiânia: 2,62 vs. Interior: 2,40) demonstra que, em geral, os profissionais do interior apresentam níveis de satisfação mais elevados em relação às condições de trabalho e ao reconhecimento profissional, com exceção da Questão 8, sobre desenvolvimento profissional, na qual Goiânia apresentou uma avaliação superior (média 2,62 contra 2,40), como é possível visualizar no Gráfico 3.

Esses resultados reforçam a premissa defendida por Siqueira *et al.* (2023), de que a motivação é fortemente influenciada pelas práticas de gestão e reconhecimentos institucionais, os quais podem variar de acordo com o contexto regional e estrutural da instituição.

A superioridade geral do interior em satisfação com condições de trabalho (exceto na Questão 8) desafia narrativas convencionais sobre centralização tecnológica (Gráfico 3). Rocha e Amador (2018) oferecem uma chave interpretativa ao demonstrarem que comarcas menores tendem a adaptar sistemas digitais de forma mais orgânica, preservando elementos de flexibilidade gerencial perdidos em estruturas metropolitanizadas.

No entanto, o desempenho inferior do interior em desenvolvimento profissional (média 2,40) revela os limites dessa adaptabilidade: a falta de infraestrutura formativa local não é compensada pela autonomia operacional. Esse paradoxo ecoa a advertência de Susskind (2019) sobre riscos da “padronização seletiva”, onde a uniformização técnica não é acompanhada por equalização nas políticas de gestão de pessoas, ampliando assimetrias organizacionais.

4.2.3 Bem-estar e saúde

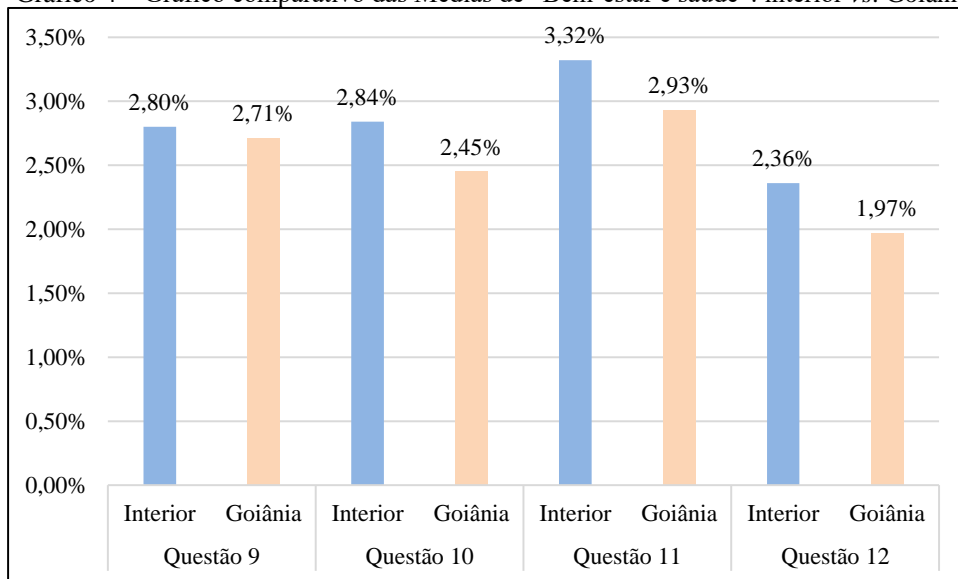
Em relação ao terceiro bloco, mostrado na Tabela 3, os resultados relacionados à “Bem-estar e Saúde” após a implementação da CEM, apresentam tendências desfavoráveis na saúde e bem-estar dos oficiais de justiça, com média geral de 2,64 (DP:1,31) nesta dimensão. A tendência de melhor percepção por parte dos oficiais do interior permanece também nesse bloco, isso é possível ser visualizado no Gráfico 4.

Tabela 3 – Questões presentes na esfera “Bem-estar e Saúde”

Questões	Média	dP	Concordância (Total e Parcialmente)	Moda
9: Após a implementação da CEM, estou satisfeito(a) com o relacionamento com os colegas de trabalho e o ambiente de colaboração e apoio.	2,74	1,39	41,43%	Concordo parcialmente
10: As mudanças tecnológicas após a implementação da CEM, repercutiu favoravelmente em minha saúde.	2,67	1,39	35,71%	Discordo totalmente
11: Após a implementação da CEM, sinto que as novas tecnologias contribuíram para o aumento do meu bem-estar no trabalho.	3,07	1,33	51,43%	Concordo parcialmente
12: Após a implementação da CEM, percebo que diminuíram as patologias relacionadas às doenças ocupacionais.	2,06	1,14	15,94%	Discordo totalmente
Total	2,64	1,31	-	-

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Gráfico 4 – Gráfico comparativo das Médias de “Bem-estar e saúde”: interior vs. Goiânia



Fonte: dados da pesquisa (2025).

A fragilização das relações interpessoais (Questão 9; média 2,74) encontra paralelo em estudos de Hirschle e Gondim (2020), que identificaram aumento nos conflitos interpessoais em órgãos judiciais após a adoção de sistemas digitais integrados, assim, este resultado sugere que as mudanças tecnológicas podem estar afetando as interações sociais no ambiente de trabalho. O fenômeno pode ser explicado pela reconfiguração das dinâmicas colaborativas, onde a automação de tarefas reduz oportunidades de interação (Rocha; Amador, 2018).

A percepção negativa sobre impactos na saúde (Questão 10; média 2,67) desafia expectativas iniciais de que a digitalização traria alívio físico aos servidores. Fonseca *et al.* (2018) já alertavam para esse paradoxo em pesquisa sobre o PJe, onde os servidores relataram aumento de dores cervicais e visuais após dois anos de uso intensivo de sistemas digitais, atribuído à dupla jornada de atividades presenciais e digitais. Esse achado é fundamentado considerando a natureza híbrida do trabalho dos oficiais de justiça, que combinam deslocamentos externos com horas de operação da CEM, padrão identificado por Castro (2014) como potencial gerador de sobrecarga biomecânica cumulativa.

O discreto otimismo sobre contribuições tecnológicas ao bem-estar na Questão 11 (média 3,07) reflete o dualismo da transformação digital teorizado por Borins (2014), enquanto 51,43% reconhecem ganhos em agilidade processual, 41,43% destacam custos psicossociais. Essa ambivalência ecoa resultados de Lima (2022) em pesquisa nacional com servidores judiciais, onde a maioria associaram tecnologias digitais à redução do estresse físico, mas grande parte reportou aumento da ansiedade por cobrança de produtividade. A análise sugere que os benefícios tangíveis da CEM, como a redução de deslocamentos, são parcialmente

neutralizados por pressões por desempenho quantitativo, fenômeno documentado por Susskind (2019).

A menor média foi constatada na Questão 12 (média 2,06), e apenas 15,94% concordaram parcial/totalmente, mostrando que na percepção dos respondentes a implementação da CEM não reduziu patologias ocupacionais, contrariando projeções de Castro (2014), que esperava declínio em Lesão por Esforço Repetitivo (LER) e Distúrbio Ósteo Músculo Esquelético Relacionado ao Trabalho (DORT), com a digitalização.

A questão revela pontos sensíveis na implementação desta tecnologia, onde a mera automação de etapas processuais não modifica determinantes organizacionais como jornadas prolongadas, mobiliário inadequado e gestão de pausas ativas (Lima, 2022). Os riscos ergonômicos são agravados pela carga cognitiva aumentada decorrente do gerenciamento simultâneo de plataformas digitais e demandas presenciais, padrão identificado também na obra de Fonseca *et al.* (2018).

Assim, destaca-se a correlação entre os efeitos da digitalização e os indicadores de saúde ocupacional apurados. Ao examinar a Questão 10, que investigou se as mudanças tecnológicas repercutiram de forma favorável sobre a saúde dos respondentes, verifica-se média insatisfatória, com predominância de respostas discordantes. Tal cenário se agrava ao se considerar os dados da Questão 12, cujo foco recai sobre a percepção de redução de patologias ocupacionais, e nesta, os índices foram ainda mais baixos, sinalizando que a incorporação de ferramentas digitais, ao contrário do esperado, não resultou em melhorias perceptíveis nas condições físicas e psíquicas de trabalho.

Essa constatação desafia a narrativa frequentemente associada à modernização tecnológica, segundo a qual a digitalização representaria, por si só, um fator de alívio às pressões laborais. No presente caso, a ausência de impacto positivo sobre a saúde dos servidores aponta para uma implementação de políticas de apoio psicossocial, ergonômico e institucional. Trata-se de um ponto sensível, pois como ressaltado por Ferreira e Aguilera (2021), os benefícios do teletrabalho e da automação dependem de condições estruturais que garantam equilíbrio entre desempenho e bem-estar, sob pena de acentuar adoecimentos silenciosos no âmbito da administração pública.

Esses achados demandam reinterpretação do paradigma tecnológico no Judiciário. Como alerta Veltman (2016), a busca por eficiência quantitativa via sistemas digitais frequentemente negligencia dimensões qualitativas do trabalho significativo. A baixa média geral (2,64) nesta dimensão indica que, na percepção dos oficiais de justiça, persistem diversos obstáculos a serem enfrentados, sinalizando fragilidades importantes que demandam atenção

institucional. Superar esse desafio exige, conforme Siqueira *et al.* (2023), modelos de governança tecnológica que integrem inovação digital, ergonomia adaptativa e políticas de reconhecimento profissional em ciclos virtuosos de melhoria contínua.

4.3 Fatores motivacionais e sugestões de melhorias

A quarta parte, composta por duas questões (Questão 13: fechada categórica sem escala e a Questão 14: aberta e não obrigatória – podem ser visualizadas na Tabela 4), levou a resultados que nortearam a identificação dos fatores motivacionais mais relevantes para os oficiais de justiça e suas sugestões para aprimoramento do sistema atual. Ao final desse tópico, o Quadro 1 sintetiza as principais sugestões.

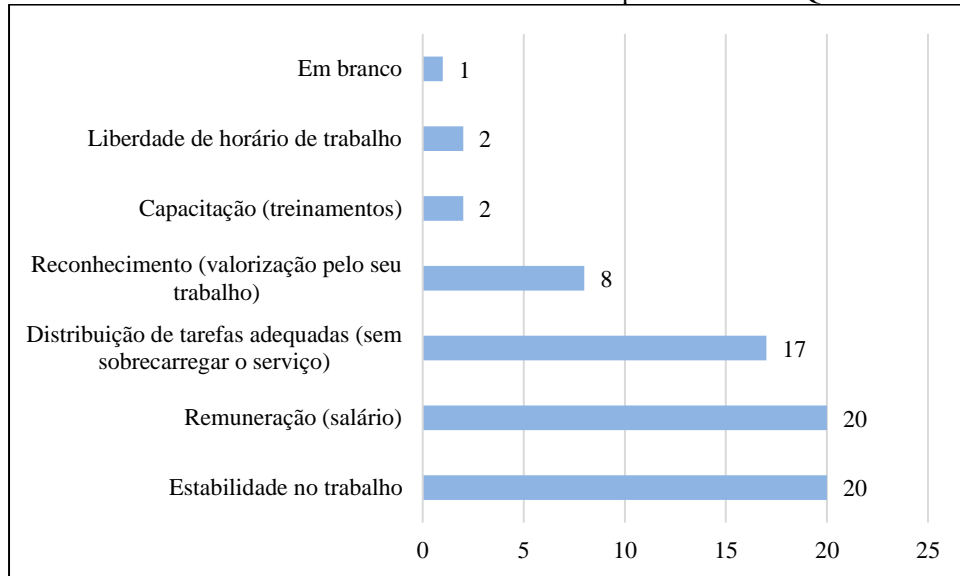
Tabela 4 – Questões presentes na esfera “Opiniões e Sugestões”

13	Em sua opinião, quais são os principais fatores motivacionais que influenciam o seu desempenho no trabalho como oficial de justiça?
	Pergunta aberta e opcional:
14	Quais sugestões você daria para melhorar a motivação, satisfação e eficiência dos oficiais de justiça diante dos desafios enfrentados após a implementação da CEM?

Fonte: dados da pesquisa (2025).

A Gráfico 5 mostra os principais fatores motivacionais mencionados, onde destacam-se: estabilidade no trabalho, remuneração, reconhecimento profissional e distribuição adequada de tarefas. Esses elementos dialogam com as principais teorias motivacionais discutidas por autores contemporâneos, como Maximiano (2012), Nascimento, Canteri e Kovaleski (2019) e Robbins e Judge (2020).

Gráfico 5 – Gráfico dos fatores motivacionais escolhidos pelos oficiais na Questão 13



Fonte: dados da pesquisa (2025).

Entre os fatores motivacionais mais mencionados, a estabilidade no trabalho foi amplamente destacada, citada por 20 participantes, como ilustrado no Gráfico 5. Os relatos destacaram sua centralidade para o desempenho funcional e a motivação intrínseca, conforme expresso na afirmação: “Motivação vem a partir da inserção do oficial de justiça dentro da cultura do trabalho, como parte integrante e fundamental da instituição”.

Esse reconhecimento de estabilidade está alinhado à dimensão de existência na Teoria ERC, de Alderfer, e à base da pirâmide de necessidades de Maslow. Em contraste a isso, Nascimento, Canteri e Kovalski (2019) argumentam que a relevância do termo se amplia diante das incertezas trazidas pela digitalização dos processos.

Maximiano (2012) discorre que segundo a Teoria dos Fatores, proposta por Herzberg, a estabilidade funciona como fator higiênico: sua ausência gera insatisfação, mas sua presença, isoladamente, não produz motivação plena. Assim, é necessário combiná-la com motivadores intrínsecos, como reconhecimento e oportunidades de crescimento. Além disso, Robbins e Judge (2020) complementam afirmando que a percepção de estabilidade no trabalho é pré-requisito necessário, mas não suficiente para manter o engajamento sustentável, sendo preciso associá-la a políticas de valorização contínua.

De acordo com Veltman (2016), em ambientes de transição digital, a estabilidade deve ser acompanhada de melhorias qualitativas nas condições de trabalho para preservar o significado das tarefas e o engajamento dos servidores frente aos desafios tecnológicos. No mesmo sentido, Siqueira *et al.* (2023) observam que, no Poder Judiciário digital, a segurança contratual apoia a adaptação dos servidores aos novos fluxos de trabalho, mas somente se

efetivada em conjunto com mecanismos de reconhecimento e capacitação frente às demandas tecnológicas. Por fim, Lotta e Baird (2022) apontam que a estabilidade funciona como mecanismo de proteção contra interesses particulares, sustentando o Estado Democrático de Direito e promovendo um ambiente organizacional previsível, no qual o servidor sente-se seguro para desempenhar suas atribuições, fortalecendo seu vínculo institucional.

A remuneração também seguiu a tendência e se mostrou um dos principais fatores motivacionais, escolhida por 20 respondentes. Além disso, foi muito mencionada nas respostas abertas e, embora os dados quantitativos tenham mostrado uma satisfação quanto à remuneração com avaliação positiva desse aspecto na Questão 07 (média 3,40), muitos oficiais ressaltaram insatisfação com as despesas com materiais necessários para o trabalho, que não são ressarcidas: “Receber as despesas que temos ‘pra’ manter impressoras, papel, tinta, celular [...]” e “Fornecimento de *tablets* aptos ao trabalho”.

Um respondente resumiu esta preocupação: “Passamos a fazer trabalho que era do escrevente [...] não nos foi fornecido material para tal como papel e impressora. Estamos fazendo um trabalho que não era nosso”. Evidenciando um paradoxo nas respostas com possível satisfação com salário base, mas insatisfação com custos operacionais não cobertos.

Maximiano (2012) e Robbins e Judge (2020) ressaltam que recompensas salariais e materiais são importantes, mas insuficientes para garantir satisfação, especialmente quando associadas a percepções de injustiça ou sobrecarga, conforme postula a Teoria da Equidade de Adams, revisitada por esses autores.

Assim, seguindo os pressupostos de autores clássicos e atuais, a percepção de justiça e a remuneração influencia diretamente a motivação e a satisfação dos trabalhadores, sendo que se trata não apenas do valor da remuneração, mas o sentimento de equidade e reconhecimento, que são determinantes para o engajamento (Gomes, 2024; Ferreira; Aguilera, 2021; Ribeiro; Rudiniki Neto, 2016). Além disso, a distribuição desigual de recursos e a falta de suporte institucional podem gerar insatisfação e sensação de injustiça, afetando o desempenho e o comprometimento dos servidores (Ferreira, 2024; Maximiano, 2012; Robbins; Judge, 2020).

A distribuição de tarefas adequadas foi um fator motivacional abordado nas respostas de 17 participantes. Todavia, muitos oficiais relataram desigualdade na distribuição de mandados entre os servidores na Questão 14, com alguns sendo sobrecarregados: “Primeiramente um remanejamento nas microrregiões de modo a igualar o serviço a todos, pois a função é a mesma e existem oficiais sobrecarregados”. Essa percepção reforça a necessidade de práticas transparentes e justas na distribuição de mandados, como discutido por Maximiano

(2012) e Robbins e Judge (2020), que enfatizam a importância da justiça e do equilíbrio entre demandas e recursos para a motivação e o bem-estar no trabalho.

Assim, a alta eficiência, apontada na Questão 4, é neutralizada pela sobrecarga referida na Questão 3, a agilidade aumentou o volume de mandados, mas sem políticas de redistribuição equitativa ou limites de jornada. Corroborando com isso, na percepção de um servidor, a eficiência está diretamente ligada à distribuição adequada de tarefas e ao respeito ao trabalho realizado: “Eficiência surge quando o empregador dá condições dignas para que seja exercido o trabalho, não sobrecarregando os servidores com demandas ou cobranças excessivas”.

Esse cenário reflete o que Susskind (2019) denomina de *trade-off* ou “troca/corte” de eficácia por custo humano nas transformações digitais do Judiciário, em que ganhos operacionais podem ser acompanhados de custos sociais e humanos relevantes.

Em um comentário, um oficial sugeriram “[...] travas contra expedição extra-horário [...]”, isso reafirma a necessidade de políticas institucionais que estabeleçam limites claros para o uso de tecnologias digitais fora do expediente, visando proteger o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional dos oficiais de justiça. Essa preocupação é coerente com discussões contemporâneas sobre saúde digital no trabalho e a importância de estratégias organizacionais para evitar a sobrecarga e o adoecimento ocupacional (Ferreira; Aguilera, 2021; Ferreira, 2024).

A desigualdade na distribuição de mandados, por outro lado, foi mencionada por 17 participantes na última questão (Quadro 1), e evidencia desafios na gestão de recursos humanos que impactam diretamente a motivação dos oficiais de justiça. Essa assimetria contraria os princípios da Teoria Clássica da Equidade de Adams, discutida no trabalho de Maximiano (2012), a qual postula que a percepção de justiça nas relações trabalho-recompensa é fundamental para o engajamento. Como destacam Robbins e Judge (2020), quando há desequilíbrio entre esforços individuais e cargas laborais comparativas, surgem tensões que enfraquecem a satisfação, motivação e conseqüentemente a eficiência na instituição.

A sugestão de “[...] remanejamento nas microrregiões para igualar o serviço [...]” alinha-se ao princípio de equidade organizacional da Teoria de Adams revisitada por Maximiano (2012), onde pressupõe equilíbrio entre esforços individuais e benefícios percebidos. Além disso, o relatório Justiça em Números (Brasil, 2022) revela que, após a adoção de algoritmos georreferenciados, houve redução de até 25% no tempo médio de trânsito dos mandados, indicando ganhos reais de eficiência operacional. A sobrecarga crônica de alguns servidores, enquanto outros recebem menos tarefas, configura um cenário de iniquidade por comparação social, gerando estresse e desgaste emocional (Robbins; Judge, 2020).

A proposta de “[...] aumentar o quadro de oficiais e revisar prazos [...]” relaciona-se aos fatores higiênicos da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que incluem condições de trabalho adequadas e carga laboral equilibrada. A escassez de pessoal e prazos incompatíveis com a realidade atuam como fatores desmotivacionais, neutralizando potenciais ganhos. Como argumentam Nascimento, Canteri e Kovaleski (2019), a ausência desses elementos básicos danifica o funcionamento de fatores motivacionais intrínsecos, como reconhecimento e autonomia.

Quanto ao reconhecimento profissional, foi um fator motivacional escolhido por oito oficiais de justiça, e muitos criticaram a falta de valorização pessoal pela instituição e solicitaram maior diálogo entre os servidores e a administração do tribunal na questão aberta. Um respondente afirmou: “Mais respeito ao nosso trabalho [...]”. Outro sugeriu: “Inclusão da categoria nas premiações do selo de qualidade do CNJ”. Logo, evidenciam percepções que refletem insatisfação com o tratamento recebido e revelam a busca por métrica pessoal, um mecanismo que articula avaliação de desempenho com construção identitária profissional (Ferreira, 2014). Bichett e Vargas (2021) evidenciam que o reconhecimento institucional e condições adequadas de trabalho estão positivamente associadas à satisfação e motivação no setor público municipal.

Em relação às métricas quantitativas analisadas, observa-se que a insatisfação quanto ao reconhecimento institucional, evidenciada na Questão 6, contrapõe-se à relativa satisfação com a remuneração, registrada na Questão 7. Essa dicotomia corrobora a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, conforme discutido por Maximiano (2012), segundo a qual os fatores higiênicos (salário) são imprescindíveis para evitar a insatisfação, mas se mostram insuficientes na falta de motivadores intrínsecos, em especial o reconhecimento. Ademais, as propostas de premiações e formas de valorização profissional, consignadas na Questão 14, revelam justamente a demanda por reconhecimento como elemento basilar para a promoção de um trabalho significativo, em consonância com Veltman (2016).

Em relação à motivação por meio de capacitações e liberdade de horário de trabalho, foram escolhidas por apenas dois respondentes. Nesse contexto, em relação às respostas da Questão 14, a capacitação emerge como uma lacuna na implementação da CEM, com a presunção equivocada de competência tecnológica inata entre servidores públicos. Esse pressuposto, que ignora a necessidade de formação estruturada específica para as novas transformações, gera, segundo Fonseca *et al.* (2018), um domínio operacional superficial sem compreensão sistêmica das ferramentas.

Como destacam Siqueira *et al.* (2023), a ausência de treinamento contextualizado reduz a eficácia dos sistemas digitais, o que corrobora com as demandas dos oficiais por “[...] pessoas capacitadas e tempo suficiente para aprendizado [...]”. A sugestão de desenvolvimento de uma versão mobile da CEM alinha-se às diretrizes de Susskind (2019) sobre *design* centrado no usuário, que enfatiza a adaptação tecnológica às realidades operacionais.

Na dimensão tecnológica, embora a CEM tenha agilizado processos, as sugestões apontam para a necessidade de “[...] versão mobile para certificação em trânsito [...]” e dificuldades como “[...] ter que abrir várias abas para imprimir mandados [...]”. Foi sugerido também “[...] a criação de um espaço digital em nuvem, nos moldes do Google Drive aos oficiais de justiça (para organização da rotina digital); incluir os mandados do ‘SEEU’ na forma digital, e deixar de ser físico [...]”. Associado a isso, Susskind (2019) discute como a desconexão entre desenvolvedores de sistemas e usuários finais pode gerar resistência operacional em processos de digitalização institucional.

Entretanto, no âmbito da gestão da mudança, a ausência de programas estruturados de capacitação expõe a discrepância entre a introdução de inovações, e a qualificação dos servidores. Borins (2014) demonstra que a maioria das iniciativas tecnológicas no setor público fracassam precisamente pela falta de investimento em treinamento contínuo, comprometendo a eficácia das soluções implantadas.

Esse descompasso fica evidente na baixa satisfação com a formação (Questão 8), cuja média reflete a percepção da necessidade de capacitação contínua. Ademais, ao pleitear uma versão mobile da ferramenta (Questão 14), os oficiais de justiça evidenciam a busca por maior autonomia no desempenho de suas funções, alinhando-se a Ryan e Deci (2020), onde a ampliação do controle sobre o próprio ambiente tecnológico reforça a motivação intrínseca e o engajamento profissional.

Logo, como evidencia o Quadro 1, as demandas por aprimoramento tecnológico concentram-se na criação de uma versão móvel da CEM e na reestruturação de sua interface para facilitar o acesso em trânsito. Nesse sentido, Susskind (2019) destaca que soluções digitais devem ser desenvolvidas com *design* centrado no usuário, considerando aspectos de mobilidade e usabilidade para operadores de justiça em campo.

Por fim, o Manual de Digitalização do CNJ (Brasil, 2023) recomenda a implementação de trilha de auditoria e controle de versão em repositórios digitais, implicando na inclusão de notificações e pré-visualização de documentos na interface tanto do Sistema atual quanto de um futuro aplicativo móvel da CEM (Brasil, 2023).

Além dos aspectos mencionados, destaca-se, também, a sugestão de canais formais de participação decisória (“[...] buscar junto à categoria sugestões na linha de frente [...]”), como uma demanda estrutural que transcende o aspecto meramente operacional. Tal reivindicação evidencia críticas à ausência de consultas prévias à categoria durante a implementação de transformações organizacionais, apontando para um déficit de diálogo institucionalizado.

Esse cenário encontra respaldo na Teoria da Autodeterminação, segundo a qual a autonomia participativa constitui condição essencial à motivação intrínseca dos trabalhadores, na medida em que fomenta o senso de pertencimento e autodireção no ambiente organizacional (Ryan; Deci, 2020).

Em relação a essa pauta e à sugestão de comissões mistas (Quadro 1), Paludo (2022) enfatiza a governança digital participativa, recomendando canais formais de escuta ativa e cogovernança entre a administração e servidores para consolidar decisões tecnológicas. Corroborando essa perspectiva, Altounian, Souza e Lapa (2020) defendem que a gestão deve incorporar instâncias de escuta ativa, como comissões permanentes e fóruns participativos, a fim de legitimar as decisões que impactam diretamente a dinâmica de trabalho. Pois, como afirma um servidor, deve haver “[...] mais diálogo por parte do TJGO”.

Nesse contexto, observa-se que a progressiva virtualização das relações institucionais, intensificada pela centralização digital dos fluxos operacionais, implicou na redução de interações presenciais com o corpo funcional, evidenciada pela baixa média na Questão 9, gerando um sentimento de isolamento profissional e pouca representatividade nas decisões da organização, conforme já advertido por Rocha e Amador (2018).

As respostas também evidenciaram preocupações com a saúde ocupacional, em que os oficiais mencionaram problemas ergonômicos relacionados ao uso excessivo de dispositivos eletrônicos e impactos psicológicos causados pelas metas irreais impostas pelo sistema: “Preocupação com doenças ocupacionais como LER e psicológicas”. Além das LER, relatos de estresse psicológico vinculado à política de metas do CNJ expõem contradições entre eficiência quantitativa e saúde física e mental. Como observa Ferreira (2024), a fragilização do trabalho no setor público manifesta-se na naturalização de cobranças algorítmicas descontextualizadas, que ignoram variáveis locais.

Os relatos abertos reforçam o quadro de desgaste emocional, mencionando estresse, ansiedade e pressão por metas como fatores agravantes. Além disso, há menção a preocupações com doenças psicológicas, como ansiedade e depressão, associadas ao aumento da cobrança por produtividade e à intensificação do ritmo de trabalho, fenômeno já documentado por Hirschle e Gondim (2020) e Lima (2022).

De acordo com dados do CNJ, os transtornos mentais e comportamentais são uma das principais causas de absenteísmo no Judiciário brasileiro (Brasil, 2022). Em paralelo, a persistência de patologias (Questão 12) pode estar relacionada à dupla carga laboral, com atividades presenciais e digitais até mesmo fora do horário de expediente, relatada qualitativamente. A pressão por metas, citada nas respostas abertas, agrava sintomas de Burnout, alinhando-se a Hirschle e Gondim (2020).

Em resposta a esse cenário, o TJGO tem buscado reforçar o setor de acolhimento psicológico, ampliando o número de psicólogos e psiquiatras disponíveis para magistrados e servidores, inclusive com atendimento remoto, reconhecendo o aumento dos casos de ansiedade e depressão após a pandemia da Covid-19 (Brasil, 2020; Lourenço, 2022).

Ainda assim, os dados da pesquisa indicam que tais iniciativas precisam ser ampliadas e integradas a políticas institucionais mais robustas de prevenção, acompanhamento e valorização dos servidores, para que a transformação digital não acarrete custos humanos insustentáveis. Ademais, essa integração é necessária para que o bem-estar e a saúde mental dos oficiais de justiça sejam efetivamente promovidos (Creado, 2020; Figueiredo, 2022; Nascimento; Lourenço, 2022).

Houve sugestões de reestruturação operacional, como regionalização de plantões, criação de uma Central de Triagem para mandados não urgentes e revisão de prazos, conforme o Quadro 1. A implementação dessas medidas exigiria, como teorizado por Maximiano (2012), uma abordagem que integre tecnologia, processos e gestão de pessoas. A persistência de respostas como “nada a acrescentar” ou “estou satisfeito”, ainda que minoritárias, indica heterogeneidade nas percepções, possivelmente vinculada a diferenças regionais ou experienciais (Ferreira, 2024; Robbins; Judge, 2020).

Os resultados do estudo evidenciam, então, um paradoxo central na experiência dos oficiais de justiça após a implementação da CEM, onde a alta eficiência, registrada na questão quatro, é neutralizada pela sobrecarga avaliada na terceira questão, evidenciando um paradoxo de produtividade, em que a agilidade aumentou o volume de mandados, mas sem políticas de redistribuição equitativa ou limites de jornada.

Esse cenário reflete o que Susskind (2019) denomina de *trade-off* ou “troca” de eficácia por custo humano nas transformações digitais do Judiciário, em que ganhos operacionais podem ser acompanhados de custos sociais e humanos relevantes. A demanda por “[...] travas contra expedição extra-horário” (Questão 14) reflete a Teoria da Equidade de Adams, onde desequilíbrios entre esforço e recompensa geram estresse (Robbins; Judge, 2020).

Susskind (2019) alerta que a busca por processos mais rápidos, baratos e convenientes por meio da digitalização não pode ignorar o lado humano da justiça e os riscos de sobrecarga, despersonalização e exclusão digital. O autor destaca ainda que a eficiência técnica só será sustentável se acompanhada de um sistema que permaneça apropriadamente equilibrado e atento aos impactos sobre a saúde e a motivação dos profissionais envolvidos (Susskind, 2019).

Esse alerta é especialmente pertinente diante dos relatos dos próprios oficiais de justiça, que descrevem a intensificação do ritmo de trabalho e o aumento da pressão psicossocial: “[...] um mandado devolvido de manhã já está na tela à tarde, sendo assim houve aumento considerável da expedição e distribuição de mandados [...]”, observa um participante. Outro acrescenta: “[...] são distribuídos mandados a toda hora, o que nos leva ao estresse [...]”.

As respostas qualitativas reforçam que a eficiência percebida não se traduz necessariamente em satisfação ou bem-estar: “O oferecimento de condições dignas de trabalho deve ser feito pelo empregador. Com a política de metas do CNJ, mais do que números, devemos ser tratados como trabalhadores, seres humanos”. As demandas por melhorias no espaço físico e com relação à saúde ocupacional mostram que a automação e o aumento da produtividade, sem contrapartidas em infraestrutura, reconhecimento e limites claros, podem agravar o desgaste físico e emocional.

Esse paradoxo é reconhecido na literatura internacional sobre digitalização do trabalho, que aponta que o aumento da eficiência pode vir acompanhado de intensificação do ritmo, maior cobrança por resultados e redução do controle sobre o próprio trabalho, fatores que afetam negativamente a motivação dos trabalhadores.

Susskind (2019) recomenda que a implantação de tecnologias no Judiciário seja feita de forma gradual, com escuta ativa dos profissionais e testes-piloto, para que os benefícios de eficiência não sejam anulados por custos humanos excessivos. Em seguida, o Quadro 1 sintetiza as principais recomendações dos oficiais de justiça.

Quadro 1 – Eixos Temáticos e Principais Demandas

Eixo	Principais Demandas
Tecnologia	Reformulação da interface da CEM; versão mobile da CEM; pré-visualização de mandados; integração e disponibilização de nuvem de armazenamento de dados; e sistema de notificações.
Valorização	Plano de carreira; reconhecimento institucional; selo CNJ; participação na gestão; criação de canais de escuta ativa.
Infraestrutura	<i>Tablets</i> ; salas climatizadas; ressarcimento de insumos; mobiliário adequado.
Logística	Regionalização de plantões; padronização de distribuição de mandados; horários fixos de distribuição; reconfiguração da regionalização e dos plantões; implementação de ressarcimento automático de insumos.
Saúde e Bem-estar	Prevenção de patologias ocupacionais e transtornos psíquicos; respeito à desconexão; suporte institucional.

Eixo	Principais Demandas
Capacitação	Treinamentos contínuos, com instrutores qualificados e tempo hábil de formação.

5 CONCLUSÃO

A implantação da CEM no TJGO consolidou-se como um marco transformador na modernização do Poder Judiciário goiano, com implicações multifacetadas na dinâmica laboral dos oficiais de justiça. A presente investigação analisou os impactos da CEM na motivação, eficiência dos processos de trabalho e saúde dos oficiais de justiça do TJGO por meio de um estudo misto, que combinou análise quantitativa e qualitativa de 70 oficiais de justiça.

Os dados quantitativos demonstraram um contraste entre a melhoria dos fluxos de trabalho e a persistência de insatisfações quanto à distribuição de mandados, ao reconhecimento institucional e às condições de bem-estar e saúde. Enquanto a maioria dos oficiais de justiça reconheceu a redução de etapas burocráticas e a celeridade concedida pela implementação da CEM, as taxas de discordância permaneceram altas em relação ao equilíbrio da carga de trabalho, bem-estar e saúde. Esses achados revelam um descompasso entre eficiência técnica e qualidade de vida no exercício da função.

No plano motivacional, constatou-se que os oficiais de justiça continuam valorizando a estabilidade no cargo e a remuneração base, fatores higiênicos que evitam a insatisfação, mas não bastam para gerar empenho positivo. A elevada discordância quanto ao reconhecimento institucional e as críticas às políticas de ressarcimento de insumos demonstram que a motivação intrínseca depende de medidas complementares, criação de comissões de diálogo, revisão de plano de carreira, critérios transparentes de distribuição de mandados e cobertura de despesas operacionais. Tais providências surgem como condição fundamental para converter eficiência técnica em engajamento duradouro.

No âmbito da saúde e do bem-estar, o quadro é desfavorável quanto à redução de patologias ocupacionais, em que a virtualização, sem investimentos concomitantes nas esferas em desequilíbrio, mostrou-se insuficiente para prevenir o desgaste físico e mental. A adoção de infraestrutura ergonômica, contratação de mais profissionais, programas contínuos de formação e a garantia de limites claros para o uso da tecnologia fora do expediente são imperativos para resguardar a integridade dos oficiais de justiça.

Além das percepções coletadas por meio dos questionários, o levantamento documental realizado junto à DCIFS da comarca de Goiânia, evidenciou 24 licenças médicas entre os 155 oficiais de justiça, reforçando as manifestações de sobrecarga de trabalho e desgaste físico e mental identificadas nas respostas dos participantes. Ainda que não tenham sido obtidos os dados dos oficiais de justiça a respeito dos pedidos de aposentadoria, em razão

de manutenção do Sistema de Gestão de Pessoas (SIEDOS), a tendência de adoecimento recorrente já se mostra significativa.

Uma transformação digital efetiva no Judiciário requer não apenas o desenvolvimento de sistemas, mas também que os processos de escuta, de formação continuada e de infraestrutura ergonômica caminhem lado a lado com a automação. No entanto, embora a CEM tenha promovido ganhos em agilidade e otimização de tarefas, conforme indicam as médias elevadas de satisfação e eficiência processual, tais avanços não se refletiram integralmente na percepção de distribuição de demandas, valorização profissional, saúde e bem-estar ocupacional dos servidores.

Por fim, este estudo reforça o entendimento de que a verdadeira modernização do Judiciário goiano, aquela capaz de conciliar eficiência processual, motivação profissional e condições de trabalho saudáveis, só será alcançada se a tecnologia for implementada em sintonia com políticas organizacionais que valorizem o capital humano.

Assim, os resultados obtidos fornecem subsídios relevantes para o aprimoramento das práticas de Recursos Humanos no Judiciário, especialmente no desenvolvimento de estratégias que integrem inovação tecnológica, bem-estar dos servidores e eficiência institucional. Espera-se que as reflexões e recomendações aqui apresentadas sirvam de instrumento de orientação para gestores e de estímulo a futuras pesquisas, contribuindo para a construção de uma Justiça cada vez mais ágil, justa e humana.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, G. G. O.; RIBAS, L. M. Acesso à justiça na era digital: a mediação *on-line* por videoconferência como meio adequado e sustentável de solução de conflitos em tempos da covid-19. **Revista CNJ**, Brasília, v. 5, n. 1, p. 160-171, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/ojs/revista-cnj/article/view/203>. Acesso em: 19 maio 2025.
- ALENCAR, A. C. A Inteligência Artificial no Poder Judiciário Brasileiro: entendendo a nova “Justiça Digital”. **Tiruvius Blog**, 2 dez. 2020. Disponível em: <https://tiruvius.com/portal/inteligencia-artificial-no-poder-judiciario/>. Acesso em: 19 maio 2025.
- ALENCAR, A. C. **Inteligência Artificial, Ética e Direito**: Guia prático para entender o novo mundo. São Paulo: Expressa, 2022.
- ALÍPIO, R. S. As novas tecnologias de informação e comunicação e o direito administrativo. **Jus.com**, 2020. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/82219/as-novas-tecnologias-de-informacaoecomunicacaoeo-direito-admini>. Acesso em: 19 maio 2025.
- ALTOUNIAN, C. S.; SOUZA, D. L.; LAPA, L. R. G. **Gestão e governança pública para resultados**: uma visão prática. 2ª ed. atual. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- ANDRADE, M. D.; ROSA, B. C.; PINTO, E. R. G. C. Legal Tech: analytics, inteligência artificial e as novas perspectivas para a prática da advocacia privada. **Revista Direito GV**, [S. l.], v. 16, p. 1-22, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/2317-6172201951>
- ANDRADE, L. J.; RAYMUNDO, J. C.; VILARONGA, L. C. Job design, job crafting, autonomia, desempenho e satisfação: Uma análise da crescente na produção de conhecimento. **Revista Conecta**, São Paulo, Brasil, v. 4, p. 43–64, 2021. Disponível em: <https://fatecrl.edu.br/revistaconecta/index.php/rc/article/view/28>. Acesso em: 25 jul. 2025.
- ARAÚJO, B. S. PJe Calc: motivos para todo advogado aprender a utilizar. **Revista Eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, Paraná, v. 9, n. 90, 2020.
- ARAÚJO, V. S.; GABRIEL, A. P.; PORTO, F. R. Justiça 4.0: a transformação tecnológica do Poder Judiciário deflagrada pelo CNJ no biênio 2020-2022. **Revista Eletrônica Direito Exponencial – DIEX**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 1-18, 2022. DOI: <https://doi.org/10.22477/diex.v1i1.796>
- BELLE, A. V. **Enfrentamento à corrupção no Mercosul**: normas, índices e iniciativas em meados da Agenda 2030. São Paulo: Editora Dialética, 2022.
- BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum 2020.
- BICHETT, M.; VARGAS, S. M. L. Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal. **Desafio On-line**, [S. l.], v. 9, n. 1, 2021.

BORINS, S. F. (2014). **The persistence of innovation in government**. Brookings Institution Press. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/10.7864/j.ctt6wpcpq>. Acesso em: 25 jul. 2025.

BOTTCHER, E.; MONTEIRO, J. K. Engajamento no trabalho em gestores: influência de recursos pessoais e do trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 21, n. 1, p. 53-62, mar. 2021. DOI: <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.1.19678>

BRAGA, E. T. F. **Contabilidade 4.0: constatações e perspectivas do profissional contábil**. Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco. São Luís, 2020.

BRANCO, S.; MAGRANI, E. **Inteligência Artificial: aplicações e desafios**. Rio de Janeiro: Instituto de Tecnologia e Sociedade do Rio de Janeiro; ITS/Obliq, 2022.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei n.º 14.129, de 29 de março de 2021**. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. Brasília, DF, 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14129.htm. Acesso em: 19 maio 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Resolução n.º 332, de 21 de agosto de 2020**. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3429>. Acesso em: 19 maio 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Democratizando o acesso à Justiça: 2022**. Brasília, CNJ, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/02/democratizando-acesso-justica-2022-v2-01022022.pdf>. Acesso em: 19 maio 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Justiça em números 2022: sumário executivo**. Brasília: CNJ, 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Manual de digitalização de documentos do Poder Judiciário**. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/03/proname-manual-digitalizacao-15-03-2023.pdf>. Acesso em: 19 maio 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Manual de Gestão de Memória do Poder Judiciário**. Conselho Nacional de Justiça. Programa Nacional de Gestão Documental e Memória do Poder Judiciário (Proname). Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/02/Manual_de_Gestao_de_Memoria.pdf. Acesso em: 19 maio 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Resolução n.º 345 de 9 de outubro de 2020**. Dispõe sobre a criação e funcionamento do Juízo 100% Digital no Poder Judiciário. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, DF, 9 out. 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3239>. Acesso em: 19 maio 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Resolução n.º 385 de 20 de setembro de 2021**. Institui o Programa Justiça 4.0, cria os Núcleos de Justiça 4.0 e dá outras providências. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, DF, 20 set. 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3695>. Acesso em: 19 maio 2025.

BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho (CNPJ). **Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943**. Rio de Janeiro, 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 19 maio 2025.

BRASIL. **Decreto n.º 9.854, de 25 de junho de 2019**. Institui o Plano Nacional de Internet das Coisas e dispõe sobre a Câmara de Gestão e Acompanhamento do Desenvolvimento de Sistemas de Comunicação Máquina a Máquina e Internet das Coisas. Brasília, 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9854.htm Acesso em: 19 maio 2025.

BRASIL. **Lei n.º 11.419, de 19 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei n.º 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. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/11419.htm. Acesso em: 01 fev. 2025.

BRASIL. Lei n.º 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. **Diário Oficial da União**, Brasília, 17 de março de 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/13105.htm. Acesso em: 19 maio 2025.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Teletrabalho: O trabalho de onde você estiver**. Material Educativo. Brasília: 2020, p. 8. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/documents>. Acesso em: 19 maio 2025.

BREGA, J. F. F. Perspectivas sobre a Lei do Governo Digital no Brasil. In: CRAVO, D. C.; JOBIM, E.; FALEIROS JÚNIOR, J. L. M. (Coord.). **Direito público e tecnologia**. Indaiatuba: Foco, 2022. p. 223-244.

CABRAL, L. F. *et al.* Síndrome de Burnout: Ameaça à saúde do Trabalhador. **Revista Expressão da Estácio**, [S. l.], v. 5. 2021. Disponível em: <http://periodicos.estacio.br>. Acesso em: 19 maio 2025.

CAMINHA, R. **Digitização, Digitalização e Transformação Digital**. Aonde você está? **2022**. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/digitização>. Acesso em: 19 maio 2025.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de direito administrativo**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CARVALHO, L. B. Governo digital e direito administrativo: entre a burocracia, a confiança e a inovação. **Revista de Direito Administrativo**, [S. l.], v. 279, n. 3, p. 144, 2020. DOI: <https://doi.org/10.12660/rda.v279.2020.82959>

CASTELS, M. **A sociedade em rede**. 21. ed. rev. e atual. [S. l.]: Paz e Terra, 2020.

CASTRO, S. M. L. **Processo judicial eletrônico: impactos na central de mandados**. 2014. 52f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Planejamento e Gestão Pública) – Universidade Estadual da Paraíba, João Pessoa, 2014.

CHAMONE, L. Apresentação e participação no evento Trabalho e Bem-estar. In: **Trabalho e Bem-Estar**. Direção e produção: Canal da Associação Mineira dos Advogados Trabalhistas (AMAT). Associação Mineira dos Advogados Trabalhistas (AMAT), maio 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=zrinP99wyjk&t=748s>. Acesso em: 19 maio 2025.

CHAVES JÚNIOR, J. E. R. Processo em rede orientado a dados. *In*: NUNES, D.; LUCON, P. H. S.; WOLKART, E. N. (Coord.). **Inteligência Artificial e Direito Processual: os impactos da virada tecnológica no direito processual**. Salvador: Juspodivm, 2020, p. 507-532.

CLEMENTINO, M. B. M. **Princípios da inovação judicial: a Justiça como serviço. Consultor Jurídico**. 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-nov-09/marco-clementino-principios-inovacao-judicial>. Acesso em: 19 maio 2025.

COBÊRO, C.; COUTO BARBOSA, J. E. Análise organizacional: desempenho e comprometimento do colaborador no setor de segurança pública. **Revista Científica Doctum Multidisciplinar**, [S. l.], v. 1, n. 5, p. 1-20, 2022.

COELHO, F. A. **Filosofia do direito**. 4. ed. Bauru: Edipro: 2022.

CORDELLA, A.; CONTINIO, F. **Tecnologías digitales para mejorar los sistemas de justicia: Un conjunto de herramientas para la acción**. Whashington: BID, 2020. Disponível em: <https://publications.iadb.org/es/tecnologias-digitales-para-mejorar-los-sistemas-de-justicia-un-conjunto-de-herramientas-para-la>. Acesso em: 19 maio 2025.

COSTA, R. *et al.* O comportamento humano nas organizações: O papel do gestor como fator de motivação. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar**, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 194-202, 2020. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/28>. Acesso em: 19 maio 2025.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, D. J. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 6. ed. Thousand Oaks: Sage, 2023.

CRISTÓVAM, J. S. S.; SAIKALI, L. B.; SOUSA, T. P. de. Governo digital na implementação de serviços públicos para a concretização de direitos sociais no Brasil. **Sequência**, Florianópolis, v. 41, n. 84, p. 209-242, abr. 2020. DOI: <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2020v43n84p209>

CRISTÓVAM, J. S. S. Plataformas Digitais para pesquisa de satisfação dos usuários de serviços públicos: uma análise dos seus possíveis desafios. *In*: HACHEM, D. W.; GABARDO, E.; CRISTÓVAM, J. S. S. (Org.). **Direito público digital e novas tecnologias**. Curitiba: Íthala, 2023.

CUEVA, R. V. B. Inteligência artificial no Judiciário. *In*: NUNES, D.; LUCON, P. H. dos S.; WOLKART, E. N. **Inteligência artificial e direito processual: os impactos da virada tecnológica no direito processual**. Salvador: JusPodivm, 2021.

DANTAS, A. J. L.; PEREIRA, A. B. A exclusão digital no Brasil e a efetivação de direitos fundamentais por meio do auxílio emergencial em tempos de pandemia da Covid-19. **Anais do Seminário Internacional em Direitos Humanos e Sociedade**, [S. l.], 2021.

DANTAS, P. R. F. **Curso de Direito Constitucional**. 6 ed. São Paulo: Foco, 2021.

DIDIER JR., F.; FERNANDEZ, L. O sistema brasileiro de justiça multiportas como um sistema auto-organizado: interação, integração e seus institutos catalisadores. **Revista do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Norte**, Natal, Ano 3, n. 1, p. 13-41, jan.-jun. 2023.

PAES, A. Transformação digital: o que é e porque investir. **Blog do Distrito**. 2022. Disponível em: <https://distrito.me/blog/transformacao-digital/>. Acesso em: 19 maio 2025.

FARSEN, T. C. *et al.* Qualidade de vida, Bem-estar e Felicidade no Trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam? **Interação em Psicologia**, [S. l.], v. 22, n. 1, 1 abr. 2018.

FERREIRA, M. C. Antecedentes individuais do bem-estar no trabalho sob a ótica da psicologia positiva. In: FERREIRA, M. C.; MENDONÇA, H. (org.). **Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2014. p. 103-120.

FERREIRA, M. C. *et al.* (Org.). **Diagnóstico, Política e Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq): Experiência Comparada 2010, 2015, 2019**. 1 ed. Brasília: LPA Edições, 2021.

FERREIRA, V. R. Desconexão, trabalho decente e saúde mental do trabalhador. **Revista Contemporânea**, [S. l.], v. 4, n. 12, p. e7172, 31 dez. 2024.

FERREIRA, V. R.; AGUILERA, R. M. F. N. Os impactos do teletrabalho na saúde do trabalhador e o direito à desconexão laboral. **Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 24, 17 ago. 2021.

FIGARO, R. *et al.* Como trabalham os comunicadores na pandemia da Covid-19. **Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano**, Campinas, Edição Especial – Dossiê COVID-19, 2020. Disponível em: <http://revistatdh.org/index.php/Revista-TDH/article/view/76/43>. Acesso em: 19 maio 2025.

FIGUEIREDO, L. *et al.* Adoecimento psíquico no trabalho. **Revista Estudos e Negócios Acadêmicos**, [S. l.], v. 2, n. 4, p. 94-100, 2022.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. de; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>

FLICK, U. **Qualitative Research in the Social Sciences**. 5th ed. London: SAGE, 2022.

FONSECA, F. F. *et al.* Implicações de novas tecnologias na atividade e qualificação dos servidores: Processo Judicial Eletrônico e a Justiça do Trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, [S. l.], v. 43, jun. 2018.

FONSECA, P. G.; SANTOS, A. V. Transformação digital no serviço público brasileiro: uma revisão sistemática de literatura. **Revista Formadores**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 58-71, 2022.

GENEZINI, B. S. Tecnologias, desafios e barreiras para a transformação digital na saúde: uma revisão de literatura. **Revista Valore**, [S. l.], v. 7, p. 23-38, 21 mar. 2022. Instituto de Cultura Técnica Sociedade Civil Ltda. DOI: <http://dx.doi.org/10.22408/rev722022110923-38>

GOLDSCHMIDT, R.; GRAMINHO, V. M. C. O direito (fundamental) de desconexão como instrumento de proteção e garantia dos direitos fundamentais do trabalhador. **Direitos Fundamentais e Justiça**, Belo Horizonte, v. 14, n. 43, p. 185-214, jul./ dez 2020.

GOMES, D. F. R.; MOREIRA, M. F.; SILVA FILHO, E. P. Participação cidadã: o gap da governança digital nas autarquias e fundações da educação no Brasil. **Revista Organizações e Sociedade**. Salvador, v. 27, n. 94, pp. 431-458, 2020, p. 433.

GOMES, L. M. C. Um estudo sobre direito fundamental ao acesso à prestação jurisdicional célere no processo eletrônico. **Revista de Processo, Jurisdição e Efetividade da Justiça**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 105, 2020.

GOMES, T. B. **Satisfação profissional e bem-estar no trabalho**: análise e impacto no desempenho em contexto laboral. Escola de Economia e Gestão: Universidade do Minho, 24 jun. 2024.

GOULART JUNIOR, E.; LIPP, M. E. N. Estresse entre professoras do ensino fundamental de escolas públicas estaduais. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v.13, n. 4, p. 847-857, out./dez. 2008. Acesso em 25/05/2025.

GUZZO, F. C. R.; MACHADO, G. F.; MAPA, A. M. F. A. A vulnerabilidade processual civil sob um enfoque interseccional: reflexos da pandemia da Covid-19. **Diké -Revista Jurídica**, Ilhéus, n. 19, p. 177-197, 2021. Disponível em: <http://periodicos.uesc.br/index.php/dike/article/view/3301>. Acesso em: 19 maio 2025.

HIRSCHLE, A. L. T.; GONDIM, S. M. G. Estresse e bem-estar no trabalho: uma revisão de literatura. **Ciência e Saúde Coletiva**, [S. l.], v. 25, n. 7, p. 2721-2736, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-81232020257.27902017>

HACKMAN, R. J., & OLDFHAM, G. B. (1975). Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, 60(2), 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>. Acesso em: 25 julho 2025.

JESUS, G. B. U.; MARUCO, F. O. R. A síndrome de burnout e os impactos nas relações de trabalho em tempos de pandemia de covid-19. **Revista jurídica on-line**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 22-34, ago./nov. 2021.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Essentials of contemporary management**. 8 ed. McGraw-Hill Education, 2019.

KOBERNOVICZ, M.; STEFANO, S. Engajamento no trabalho: uma análise do engajamento de servidores públicos estaduais de uma instituição de ensino superior. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 1-19, 2020.

LACERDA, F. R. J.; BARBOSA, R. P. **Psicologia no trabalho**. Rio de Janeiro: Expressa, 2021.

LEE, K. A verdadeira história da IA. In: KAI-FU, L. C. Q. (Org.). **2041**: Como a inteligência artificial vai mudar sua vida nas próximas décadas. Trad. Isadora Sinay. Rio de Janeiro: Globo Livros, 2022. p. 9-16.

LIMA, M. S. Tecnologia e precarização da saúde do trabalhador: uma coexistência na era digital. **Serviço Social e Sociedade**, [S. l.], v. 144, p. 153-172, set. 2022.

LIMA, M. C. M. P.; TEIXEIRA, M. G. F. O impacto das novas tecnologias no direito probatório: um olhar sobre os documentos eletrônicos digitais. **Revista de Processo**, São Paulo, v. 339, ano 48, p. 353-380, maio 2023.

LIMA, R. T. A.; ALMEIDA, G. A. A. As competências necessárias para a economia digital: O que os governos precisam? *In: Digital: acesso e adoção de meios digitais: estamos prontos?* Núcleo de Inovação e Empreendedorismo, Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2021. Disponível em: https://ci.fdc.org.br/AcervoDigital/E-books/2021/Digital%203/DIGITAL_03.pdf. Acesso em: 19 maio 2025.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. A qualidade de vida no trabalho (QVT) no terceiro milênio. **Revista Adnormas**, [S. l.], v. 6, n. 2018, 2018. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/003000808>. Acesso em: 19 maio 2025.

LOTTA, G.; BAIRD, M. Estabilidade no Serviço Público e sua Relação com Democracia e Estado de Bem-Estar Social. **Boletim de Política Social**, Brasília, v. 4, 2022.

LOURENÇO, L. R. **Os órfãos da justiça**: a precariedade do trabalho dos oficiais de justiça e a luta contra o sofrimento. 2022. 235 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Escola de Ciências Sociais e da Saúde, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2022.

LUCAS, A. C.; SANTOS, R. L. O trabalho remoto na Administração Pública brasileira: desafios e perspectivas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades**, Ciências e Educação, São Paulo, v. 7, n. 4, abr. 2021. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v7i4.963>

LUCIANO, E. M.; WIEDENHOFT, G. C.; MOURA, L. M. F. **Capacidade para a transformação digital**: um diagnóstico nos estados brasileiros e no Distrito Federal. Grupo de Transformação Digital dos Estados e do DF. 2021, p. 14.

MACEDO, L. A. P.; MARQUES JÚNIOR, W. P. Acesso à justiça como enfoque na formação jurídica para as formas consensuais de solução de conflitos. **Revista de Formas Consensuais de Solução de Conflitos**, Encontro Virtual, v. 7, n. 1, p. 93-113, 2021.

MACHADO, J.; LINO, D. Gerencialismo e justiça aberta. **Acervo**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 1-18, set.-dez. 2021.

MAIA, H. C. F. D. N. *et al.* Antecedent dimensions in the brazilian public administration: An analysis of the innovation contest in the public sector. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 26-52, 2021. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v12i1.1134>

MALONE, H.; NUNES, D. **Manual da Justiça Digital**. Compreendendo a *On-line* Dispute Resolution e os Tribunais *On-line*. São Paulo: Editora Juspodivm, 2022.

MANCUSO, R. C. **A resolução dos conflitos e a função judicial no contemporâneo Estado de Direito**. 3 ed. Salvador: JusPodivm, 2020.

MARANHÃO, N. Análise dos fatores psicossociais de Risco: proposta de prevenção. *In: Juiz Ney Maranhão e advogada Carla Maria falam sobre fatores psicossociais de risco*. [S. l.], 24 ago. 2020.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARQUES, A. L.; WERNECK, I. A utilização do design jurídico como ferramenta de acesso à justiça. In: FEIGELSON, B.; BECKER, D.; RODRIGUES, M. A. (Coord.). **Litigation 4.0: o futuro da justiça e do processo civil vis-à-vis as novas tecnologias**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021, p. 93-114.

MARTÍNEZ, V. C.; SCHERCH, V. A. Relações entre direito e tecnologia no século XXI. **Revista de Direito**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 3, 2020.

MARTINS, S. P. **Direito do Trabalho**. 39 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2023.

MARTINS, T. C. Audiências virtuais na pandemia: idoneidade da prova testemunhal produzida. In: ALMEIDA, V. H. *et al.* (Org.). **Pandemia, novas tecnologias e acesso à justiça**. Porto Alegre: Tribunal Regional Federal da 4ª Região, 2021, p. 115-125.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MEDEIROS, P. D. V.; SALDANHA, A. H. T. Processo judicial eletrônico e inclusão digital para acesso à justiça na sociedade da informação. **Revista Eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, Curitiba, v. 9, n. 90, p. 32-47, jul. 2020. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/180070>. Acesso em: 19 maio 2025.

MELO, J. S. S.; NASCENTE, V. F.; SANTOS, Luiz Eduardo dos. Toth solução inteligente preditora de classe e assuntos para processos autuados no PJe. **Revista Eletrônica do CNJ**, [S. l.], v. 5, n. 2, jul. dez., 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/ojs/index.php/revista-cnj/article/view/241/120>. Acesso em: 19 maio 2025.

MENDES, R. A. O.; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 12745-12759, 2020.

MINHARRO, E. R. S. Inteligência Artificial na Justiça brasileira. In: CARLOTO, S. (Coord.) **Inteligência artificial e novas tecnologias nas relações de trabalho**. Leme, Mizuno, 2022.

MONTE, João Pedro Pinto do. Tecnologia e Inovação no Poder Judiciário: conceitos, diferenças e impactos na atividade jurisdicional. Anais do 25º Seminário de Pesquisa do CCSA, Natal, 2023, s. p. Disponível em: <https://seminario2023.ccsa.ufrn.br/articles/>. Acesso em: 12 mai. 2024.

MIRAGEM, B. O direito do consumidor pós-pandemia. **Consultor Jurídico**, 17 de março de 2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-mar-17/garantias-consumo-direito-consumidor-pos-crise-covid-19>. Acesso em: 12 maio 2024.

MONTE, João Pedro Pinto do. Tecnologia e Inovação no Poder Judiciário: conceitos, diferenças e impactos na atividade jurisdicional. Anais do 25º Seminário de Pesquisa do CCSA, Natal, 2023, s. p. Disponível em: <https://seminario2023.ccsa.ufrn.br/articles/>. Acesso em: 12 mai. 2024.

MORAIS, F. **Transformação digital: como a inovação digital pode ajudar seu negócio nos próximos anos**. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

MOURA, L. *et al.* Exclusão Digital em Processos de Transformação Digital: Uma Revisão Sistemática de Literatura. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 198-213, 2020.

NASCIMENTO, G. A. F.; CREADO, R. S. R. O direito à desconexão no período de *home office*: análise dos impactos da quarentena pelo Covid-19 na saúde do trabalhador. **Revista de Direito UFMS**, Campo Grande, v. 6, n. 1, p. 131-149, jan./jun. 2020.

NASCIMENTO, R. F.; CANTERI, M. H. G.; KOVALESKI, J. L. Impacto dos Sistemas de Recompensas na Motivação Organizacional: Revisão Sistemática pelo Método PRISMA. **Revista Gestão e Conexões**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 44-58, 3 jun. 2019.

NETTO, R. M. R.; MIRANDA, W. D.; CAVALCANTE, C. D. C. S. O oficial de justiça e a sociedade 4.0. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 10, n. 11. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i11.19454>

NUNES, D. Uma introdução sobre o uso dos modelos de inteligência artificial analíticas e generativas no Direito Processual. In: VADELL, L. M. V. *et al.* **El sistema procesal del siglo XXI: nuevos retos**. Londrina: Editora Thoth, 2023.

NUNES, D. Virada tecnológica no direito processual e etapas do emprego da tecnologia no direito processual: seria possível adaptar o procedimento pela tecnologia? **Revista EJEF**, Belo Horizonte, ano 1, n. 1, p. 113-144, jul.-dez. 2022. Disponível em: <https://ejef.tjmg.jus.br/wp-content/uploads/2023/02/Revista-EJEF-miolo-final.pdf>. Acesso em: 19 maio 2025.

NUNES, D.; MALONE, H. O uso da tecnologia na prevenção efetiva dos conflitos: possibilidade de interação entre *on-line* dispute resolution, dispute system design e sistema público de Justiça. In: NUNES, D.; LUCON, P. H. dos S.; WOLKART, E. N. **Inteligência Artificial e Direito Processual: os impactos da virada tecnológica no direito processual**. 2. ed. Salvador: Editora Juspodivm, 2021.

NUNES, D. *et al.* **Visual Law: o design em prol do aprimoramento da advocacia**. 2. ed. Belo Horizonte: Lider, 2023.

NUNES, D.; PAOLINELLI, C. Acesso à justiça e virada tecnológica de disputas e o alinhamento de expectativas para uma transformação com o foco no cidadão - novos designs, arquitetura de escolhas e tratamento adequado de disputas. In: NUNES, D.; LUCON, P. H. dos S. (Org.). **Direito Processual e tecnologia: os impactos da virada tecnológica no âmbito mundial**. Salvador: JusPodvim, 2022.

OLAVO, A. V. A. *et al.* Laboratórios de inovação no setor público em perspectiva comparada: uma análise exploratória entre Brasil e Espanha (public sector innovation laboratories in a comparative perspective: an exploratory analysis between brazil and spain). **O setor público está**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 89-115, 2022.

OLIVEIRA, A. A. R. *et al.* Impactos da pandemia da Covid-19 na qualidade de vida no trabalho dos gestores do IFPB, campus João Pessoa, em atividades *home office*. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 28, p. 1-14, 2022.

OLIVEIRA, J. M.; ESTIVALETE, V. F. B. Consequentes de Motivação do Serviço Público: Proposição de um Framework de Análise em Organizações Públicas Brasileiras. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 11, n. 4, p. 1-17, 1 out. 2019.

OLIVEIRA, P. E. V. **O direito do Trabalho no Estado Democrático de Direito**. São Paulo: Dialética, 2020.

ORSINI, A. G. S. Acesso à justiça: das ondas renovatórias ao contexto da pós-pandemia da Covid-19. **Juízes para a Democracia**, São Paulo, ano 20, n. 85, p. 16-17, jul. 2020.

PACHECO, R.; SANTOS, N.; WAHRHAFTIG, R. Transformação digital na Educação Superior: modos e impactos na universidade. **Revista Nupem**, [S. l.], v. 12, n. 27, p. 94-128, 2020.

PALUDO, A. **Administração Pública**. 10. ed. rev. ampl. E atual. São Paulo: Editora JusPodivm, 2022.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, Á. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação psicológica**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008.

PASSOS, S. D. S.; LUPATINI, M. A contrarreforma trabalhista e a precarização das relações de trabalho no Brasil. **Revista Katálysis**, [S. l.], v. 23, p. 132-142. 2020.

PATRIOTA, E. Democratizando o acesso à justiça: justiça social e o Poder Judiciário do Século XX. Conselho Nacional de Justiça. In: PESSOA, F. M. G. (Org.). **Democratizando o acesso à Justiça**: 2022. Brasília: CNJ, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/02/democratizando-acesso-justica-2022-v2-01022022.pdf>. Acesso em: 19 maio 2025.

PHUYAL, S.; BISTA, D.; BISTA, R. Desafios, oportunidades e direções futuras da manufatura inteligente: uma revisão do estado da arte. **Futuros Sustentáveis**, Democratizando o acesso à Justiça: 2022. v. 2, p. 100023, 2020.

PIMENTA, T.; Como a Síndrome de Burnout impacta as Organizações? **Revista Lide**, [S. l.], 2022. Disponível em: <https://revistalide.com.br/revista-lide/artigos/artigo-como-a-sindrome-de-burnout-impacta-as-organizacoes->. Acesso em: 7 set. 2024.

PIMENTEL, A. F. Uma proposta taxonômica para um big data jurisdicional: o problema do uso da inteligência artificial e a proteção de dados processuais no ambiente da Justiça 4.0. **Revista de Processo**, São Paulo, ano 47, n. 330, p. 391-413, ago. 2022.

PINHO, H. D. B.; PORTO, J. R. M. **Manual de tutela coletiva**. São Paulo: Saraiva Educação, 2021. p. 880.

PINTO, E. S.; GABRIEL, A. P. **Virtualização da jurisdição**: como a tecnologia pode melhorar a imagem do Poder Judiciário. 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-set-08/concurso-artigos-cpjamb-leia-artigo-ficou-lugar>. Acesso em: 19 maio 2025.

PINTO, H. A. A utilização da inteligência artificial no processo de tomada de decisões: por uma necessária accountability. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, a. 57, n. 225, p. 43-60 jan./mar., 2020.

PIRES, W. L. R. *et al.* Tendências semânticas na produção científica sobre o termo gestão pública: uma análise dos anos 2014 a 2018. In: BERALDO, J. B. L; MEDEIROS, L. M.; ARRUDA, N. D. de. (Org.). **Gestão pública**: conceitos e análises de práticas em Mato Grosso. Várzea Grande – MT: Editora Sustentável, 2020.

QIUFAN, C. Como podemos aprender a parar de nos preocupar e abraçar o futuro com imaginação. *In*: KAI-FU, L.; CHEN, Q. (org.). **2041**: Como a inteligência artificial vai mudar sua vida nas próximas décadas. Trad. Isadora Sinay. Rio de Janeiro: Globo Livros, 2022, p. 17-22.

RABNER, B. E.; FERNANDES, S. **Digital**: os pequenos negócios e o mundo digital. Núcleo de Inovação e Empreendedorismo. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2021.

RAMPIN, T.; IGREJA, R. L. Acesso à Justiça e Transformação Digital: um Estudo sobre o Programa Justiça 4.0 e Seu Impacto na Prestação Jurisdicional. **Revista de Direito Público**, Brasília, v. 19, n. 102, p. 120-153, abr.-jun. 2022.

RECK, J. R.; HÜBNER, B. H. A transformação digital do Estado: digitalização do governo e dos serviços públicos no Brasil. **Revista Eletrônica Direito e Política**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 1075-1096, 2021.

REIS, P. V. A. **Algoritmos e o Direito**. Portugal: Grupo Almedina, 2020.

RIBEIRO, M. C. P.; RUDINIKI NETO, R. Uma análise da eficiência do Poder Judiciário com base no pensamento de Douglas North. **Revista Quaestio Iuris**, [S. l.], v. 9, n. 4, 2016.

RIBEIRO, M. C. P.; RUDINIKI NETO, R. Uma análise da eficiência do Poder Judiciário com base no pensamento de Douglas North. Rio de Janeiro. **Revista Quaestio Iuris**, [S. l.], v. 9, n. 4, 19 nov. 2016.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. **Comportamento Organizacional**. Trad. Cristina Yamagami. 18. ed. São Paulo: Pearson Education, 2020. 823 p.

ROCHA, A. R.; GONÇALVES, W. Influência de fatores intrínsecos e extrínsecos na satisfação de servidores públicos em uma instituição de ensino superior federal. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Periódico Científico editado pela ANPAE, [S. l.], v. 1, n. 01, 2022.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos Ebape**, [S. l.], v. 16, n. 1, 2018, p. 152-162.

RODRIGUES, B. A. **A inteligência artificial no Poder Judiciário e a convergência com a consciência humana para a efetividade da justiça**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021, 310 p.

RODRIGUES, K.; PANTOJA, M. J. Contextos de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa: Revisão Sistemática de Literatura. **Revista da UI-IP**, Santarém, v. 10, n. 4, p. 48-67.

RODRIGUES, M. A *et al.* **Litigation 4.0**: o futuro da justiça e do processo civil vis-à-vis as novas tecnologias. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021, p. 93-114.

RODRIGUES, M. A.; TAMER, M. **Justiça digital**: o acesso digital à justiça e as Tecnologias da Informação na resolução de conflitos. São Paulo: JusPodivm, 2021.

ROSENFELD, C.; MOSSI, T. W. Trabalho decente no capitalismo contemporâneo: dignidade e reconhecimento no micro trabalho por plataformas. **Sociedade e Estado**, [S. l.], v. 35, p. 741-764, 2020.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. **Contemporary Educational Psychology**, [S. l.], v. 61, 2020.

SANTOS, M. H. Aspectos da governança digital da Administração Pública Federal do Brasil sob a luz das orientações da OCDE. **Revista Tempo do Mundo**, [S. l.], v. 25, n. 25, p. 331-355, 26 abr. 2021. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/revistas/index.php/rtm/issue/view/25>. Acesso em: 19 maio 2025.

SANTOS, P. R.; PADILHA, N. S. O home que virou office: saúde mental no meio ambiente do trabalho e o direito à desconexão no contexto de pandemia. **Revista Eletrônica: Academia Brasileira de Direito Constitucional**, Curitiba-PR, v. 13, n. 25, p. 291-311, ago./dez. 2021.

SANTOS, P. O. L. *et al.* Proposta de construção de modelo de maturidade em governança e gestão de TIC. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 26, n. 2, maio/ago. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.291.97046>

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. 9th ed. Harlow: Pearson, 2023.

SCHIEFLER, E. A.; CRISTÓVAM, J. S.; SOUSA, T. P. Administração Pública digital e a problemática da desigualdade no acesso à tecnologia. **International Journal of Digital Law**, Belo Horizonte, ano 1, n. 2, p. 97-116, maio/ago. 2020 1.

SILVA, F. W.; SILVA, S. F.; RABÊLO, S. O. Tendências no uso da inteligência artificial e sua influência na requalificação da força de Trabalho no Setor Público. **Cadernos de Prospecção**, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 824, 2021. Disponível em: <https://www.sciencegate.app/app/redirect#aHR0cHM6Ly9keC5kb2kub3JnLzEwLjk3NzEvY3AudjE0aTMuMzY3Mjc=>. Acesso em: 19 maio 2025.

SILVA, L.; LIMA, B. A colaboração compartilhada de dados no governo digital brasileiro: a necessidade de interoperabilidade dos serviços da administração pública. **Revista Jurídica**, [S. l.], v. 1, n. 68, p. 527-548, 2022.

SILVA, M. R. S.; OLAVE, M. E. L. Contribuições das Tecnologias Digitais associadas à Indústria 4.0 para a formação profissional. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 17, n. 2, p. 82-110, 2020. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/2047>. Acesso em: 2 mar. 2024.

SILVA, M. V. L.; OLIVEIRA, E. B. Recomendações para a digitalização de documentos arquivísticos: uma análise da lei n.º 12.682/2012. **Ágora**, [S. l.], v. 31, n. 62, p. 1-22, 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/156685>. Acesso em: 2 mar. 2024.

SILVA, N. F. **O diálogo dos excluídos**: a mediação social informativa como instrumento de ampliação do acesso à justiça no Brasil. 2 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2021. p. 210.

SIQUEIRA, D. P. *et al.* Poder Judiciário na era digital: o impacto das novas tecnologias de informação e de comunicação no exercício da jurisdição. **Revista Internacional Consinter de Direito**, [S. l.], n. 17, p. 249-264, 2023. DOI: <https://doi.org/10.19135/revista.consinter.00017.10>

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, [S. l.], v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.

SOUZA, I. S. *et al.* Síndrome de Burnout: O impacto na gestão de pessoas e formas de prevenção. **Revista Foco**, Brasil, v. 16, n. 1. 2023. DOI: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n1-018>

SNELL, S.; MORRIS, S. **Managing Human Resources**. Estados Unidos: Cengage Learning, 2023.

SOARES, E. F. C.; MARTINS, T. O. **Implementação das técnicas de motivação de equipe com base na experiência de Hawthorne**: estudo de uma instituição pública da cidade de Flórida Paulista/SP. 2022. Trabalho de conclusão de curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial – Faculdade de Tecnologia de Adamantina, Adamantina, 2022.

SOUZA MORAIS, E. *et al.* Motivação no setor público. Encontro Internacional de Gestão, **Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, [S. l.], v. 5, n. 1, 9 out. 2021.

SOUZA, B. A. **Legal Desing e Visual Law no Poder Público**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2021.

SOUZA, C. C. Economia, judiciário e globalização: um debate interdisciplinar. **Revista Projeção, Direito e Sociedade**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 1–23, 2022. Disponível em: <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao2/article/view/1909/1557>. Acesso em: 19 maio 2025.

STRAPAZZON, C. L. Estado social digital: a transformação digital dos serviços sociais. **Espaço Jurídico Journal of Law**, [S. l.], v. 23, n. 1, p. 87-108, 2022. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/espacojuridico/article/view/30342>. Acesso em: 19 maio 2025.

SUSSKIND, R. **On-line Courts and the future of justice**. Oxford: Oxford University Press, 2019.

TAVARES, A. A.; BITENCOURT, C. M.; CRISTÓVAM, J. S. S. A Lei do Governo Digital no Brasil: análises das contribuições à transparência pública e à concretização do exercício do controle social. **Novos Estudos Jurídicos**, [S. l.], v. 26, n. 3, pp. 788-813, set./dez. 2021. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/nej/article/view/18326/10511>. Acesso em: 19 maio 2025.

TEIXEIRA, T. **Direito Digital e Processo Eletrônico**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

THORSTENSEN, V.; ZUCHIERI, A. M.. Governo Digital no Brasil: o Quadro Institucional e Regulatório do País sob a Perspectiva da OCDE. **CCGI - Working Paper Series**, São Paulo: FGV, n. 24, 2020. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/fdc9f1fa-d65e-48e5-b0a5-7341cbd2e33f/content>. Acesso em: 19 maio 2025.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. 6. ed. Chichester: Wiley, 2018.

TJGO - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. **TJGO conclui implantação da Central Eletrônica de Mandados em todo o Estado de Goiás**. 22 jan. 2024. Disponível em: <https://jusreal.com.br/2024/01/29/tjgo-conclui-implantacao-da-central-eletronica-de-mandados-em-todo-o-estado-de-goias/> Acesso em: 02 jan. 2025.

TJGO - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. Diretoria de Gestão de Pessoas. Divisão de Cadastro e Informações Funcionais de Servidores. **Informação n.º 132/2025** – Levantamento de afastamentos de Oficiais de justiça para tratamento de saúde. PROAD n.º 202501000601057, Goiânia, 2025.

TOFFOLI, J. A. D. Inovação tecnológica na gestão do sistema de justiça. *In*: FUX, L. *et al.* **O Judiciário do futuro: justiça 4.0 e o processo contemporâneo**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2022.

VELTMAN, A. **Meaningful work**. New York: Oxford University Press, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780190618179.001.0001>

VIANA, A. C. A. Transformação digital na administração pública: do governo eletrônico ao governo digital. **Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 115-136, 2021.

VIANA, A. C. B.; MARTINS, I. C. Satisfação trabalhador, qualidade de vida e absenteísmo em um hospital público: uma revisão. **Revista de Administração em Saúde**, [S. l.], v. 21, n. 82, 2021. Disponível em: <https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/273>. Acesso em: 19 maio 2025.

VIEZZER, M. O uso da inteligência artificial pelo sistema jurídico brasileiro, classificação da inteligência artificial e análise de seu uso. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 8, n. 1, jan. 2022. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/3950>. Acesso em: 19 maio 2025.

WINKELHAUS, S.; GROSSE, E. H. Logistics 4.0: a systematic review towards a new logistics system. **International Journal of Production Research**, [S. l.], v. 58, n. 1, p. 18-43, 2020.

XAVIER, E. M. O arranjo de governança na Política Judiciária de Solução de Conflitos e a inclusão do oficial de justiça como ator interno no âmbito conciliatório. **VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública**, Brasília, Distrito Federal, Brasil. 2021. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/74>. Acesso em: 19 maio 2025.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Formulário de pesquisa aplicado aos oficiais de justiça do TJGO

Instruções:

- Marque apenas uma resposta por pergunta.
- Responda de forma sincera e objetiva.

Você está respondendo esta pesquisa como: *

- Oficial de Justiça de Primeiro Grau da Comarca de Goiânia
- Oficial de Justiça de Primeiro Grau de uma das Comarcas do Interior de Goiás
- Oficial de Justiça de Primeiro Grau ad hoc da Comarca de Goiânia
- Oficial de Justiça de Primeiro Grau ad hoc de uma das Comarcas do Interior de Goiás
- Outro: _____

Parte 1: Satisfação e Impactos das Mudanças Tecnológicas

1. Em relação ao meu trabalho como Oficial de Justiça, estou satisfeito(a) com as mudanças tecnológicas implementadas na Central Eletrônica de Mandados (CEM).

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

2. A distribuição de tarefas está melhor se comparada com o período anterior à implementação da Central Eletrônica de Mandados (CEM).

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

3. Estou satisfeito(a) com a carga de trabalho atual, após a implementação da Central Eletrônica de Mandados (CEM).

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

4. Após a implementação da Central Eletrônica de Mandados (CEM), os processos de trabalho tornaram-se mais eficientes.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Parte 2: Condições de Trabalho e Reconhecimento

5. Como Oficial de Justiça, estou satisfeito(a) com as condições de trabalho oferecidas pela Instituição (TJGO).

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

6. Sinto-me reconhecido(a) e valorizado(a) por meu trabalho por parte da instituição (TJGO) e de meus superiores.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

7. Considerando a complexidade do meu trabalho, estou satisfeito(a) com a remuneração oferecida aos Oficiais de Justiça de Primeiro Grau do TJGO.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

8. Estou satisfeito(a) com a Instituição (TJGO) quanto ao oferecimento de oportunidades de desenvolvimento profissional e treinamentos para os Oficiais de Justiça de Primeiro Grau.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Parte 3: Bem-estar e Saúde

9. Após a implementação da Central Eletrônica de Mandados (CEM), estou satisfeito(a) com o relacionamento com os colegas de trabalho e o ambiente de colaboração e apoio.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

10. As mudanças tecnológicas após a implementação da Central Eletrônica de Mandados (CEM) repercutiram favoravelmente em minha saúde.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

11. Após a implementação da Central Eletrônica de Mandados (CEM), sinto que as novas tecnologias contribuíram para o aumento do meu bem-estar no trabalho.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

12. Após a implementação da Central Eletrônica de Mandados (CEM), percebo que diminuíram as patologias relacionadas às doenças ocupacionais.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Parte 4: Opiniões e Sugestões

13. Em sua opinião, quais são os principais fatores motivacionais que influenciam o seu desempenho no trabalho como Oficial de Justiça?

- Remuneração (salário)
- Reconhecimento (valorização pelo seu trabalho)
- Estabilidade no trabalho
- Capacitação (treinamentos)
- Distribuição de tarefas adequadas (sem sobrecarregar o servidor)
- Outro: _____

14. Quais sugestões você daria para melhorar a motivação, satisfação e eficiência dos Oficiais de Justiça diante dos desafios enfrentados após a implementação da Central Eletrônica de Mandados (CEM)?


APÊNDICE B – Dados tabulados das respostas dos oficiais de justiça de primeiro grau de Goiás

Oficiais de Justiça de Primeiro Grau da Comarca de Goiânia								
Questões		Moda	Média	Concordância	Discordância	Variância	dP	
Satisfação e Impactos das Mudanças Tecnológicas.	1	Em relação ao meu trabalho como Oficial de Justiça, estou satisfeito(a) com as mudanças tecnológicas implementadas na Central Eletrônica de Mandados (CEM).	Concordo parcialmente	3,84	86,67%	13,33%	0,89	0,94
	2	A distribuição de tarefas está melhor se comparada com o período anterior à implementação da Central Eletrônica de Mandados (CEM).	Discordo totalmente	2,82	46,67%	51,11%	2,41	1,55
	3	Estou satisfeito(a) com a carga de trabalho atual, após a implementação da Central Eletrônica de Mandados (CEM).	Concordo parcialmente	2,71	40,00%	53,33%	1,98	1,41
	4	Após a implementação da Central Eletrônica de Mandados (CEM), os processos de trabalho tornaram-se mais eficientes.	Concordo parcialmente	3,84	82,22%	15,56%	1,20	1,09
Condições de Trabalho e Reconhecimento.	5	Como Oficial de Justiça, estou satisfeito(a) com as condições de trabalho oferecidas pela Instituição (TJGO).	Discordo totalmente	2,51	37,78%	57,78%	1,85	1,36
	6	Sinto-me reconhecido(a) e valorizado(a) por meu trabalho por parte da instituição (TJGO) e de meus superiores.	Discordo totalmente	2,18	24,44%	71,11%	1,61	1,27
	7	Considerando a complexidade do meu trabalho, estou satisfeito(a) com a remuneração oferecida aos Oficiais de Justiça de Primeiro Grau do TJGO.	Concordo parcialmente	3,27	62,22%	35,56%	1,84	1,36

Oficiais de Justiça de Primeiro Grau da Comarca de Goiânia								
Questões			Moda	Média	Concordância	Discordância	Variância	dP
	8	Estou satisfeito(a) com a Instituição (TJGO) quanto ao oferecimento de oportunidades de desenvolvimento profissional e treinamentos para os Oficiais de Justiça de Primeiro Grau.	Discordo totalmente	2,62	35,56%	57,78%	2,19	1,48
Bem-estar e Saúde.	9	Após a implementação da Central Eletrônica de Mandados (CEM), estou satisfeito(a) com o relacionamento com os colegas de trabalho e o ambiente de colaboração e apoio.	Concordo parcialmente	2,71	42,22%	48,89%	1,89	1,38
	10	As mudanças tecnológicas após a implementação da Central Eletrônica de Mandados (CEM), repercutiu favoravelmente em minha saúde.	Discordo totalmente	2,45	33,33%	60,61%	2,19	1,48
	11	Após a implementação da Central Eletrônica de Mandados (CEM), sinto que as novas tecnologias contribuíram para o aumento do meu bem-estar no trabalho.	Concordo parcialmente	2,93	46,67%	48,89%	1,62	1,27
	12	Após a implementação da Central Eletrônica de Mandados (CEM), percebo que diminuíram as patologias relacionadas as doenças ocupacionais.	Discordo totalmente	1,97	15,15%	72,73%	1,36	1,17

Oficiais de Justiça de Primeiro Grau das Comarcas do Interior								
Questões			Moda	Média	Concordância	Discordância	Variância	dP
Satisfação e Impactos das Mudanças Tecnológicas.	1	Em relação ao meu trabalho como Oficial de Justiça, estou satisfeito(a) com as mudanças tecnológicas implementadas na Central Eletrônica de Mandados (CEM).	Concordo parcialmente	4,32	0,96	0,00	0,30	0,55
	2	A distribuição de tarefas está melhor se comparada com o período anterior à implementação da Central Eletrônica de Mandados (CEM).	Concordo parcialmente	3,60	0,68	0,24	1,52	1,23
	3	Estou satisfeito(a) com a carga de trabalho atual, após a implementação da Central Eletrônica de Mandados (CEM).	Discordo totalmente	2,80	0,48	0,52	2,88	1,70
	4	Após a implementação da Central Eletrônica de Mandados (CEM), os processos de trabalho tornaram-se mais eficientes.	Concordo Totalmente	4,24	0,88	0,12	1,62	1,27
Condições de Trabalho e Reconhecimento.	5	Como Oficial de Justiça, estou satisfeito(a) com as condições de trabalho oferecidas pela Instituição (TJGO).	Concordo parcialmente	3,44	0,68	0,28	1,37	1,17
	6	Sinto-me reconhecido(a) e valorizado(a) por meu trabalho por parte da instituição (TJGO) e de meus superiores.	Concordo parcialmente	2,68	0,44	0,52	1,58	1,26
	7	Considerando a complexidade do meu trabalho, estou satisfeito(a) com a remuneração oferecida aos Oficiais de Justiça de Primeiro Grau do TJGO.	Concordo parcialmente	3,64	0,68	0,20	1,19	1,09
	8	Estou satisfeito(a) com a Instituição (TJGO) quanto ao oferecimento de oportunidades de desenvolvimento	Discordo totalmente	2,40	0,32	0,56	1,84	1,36

Oficiais de Justiça de Primeiro Grau das Comarcas do Interior								
Questões		Moda	Média	Concordância	Discordância	Variância	dP	
		profissional e treinamentos para os Oficiais de Justiça de Primeiro Grau.						
Bem-estar e Saúde.	9	Após a implementação da Central Eletrônica de Mandados (CEM), estou satisfeito(a) com o relacionamento com os colegas de trabalho e o ambiente de colaboração e apoio.	Discordo totalmente	2,80	0,40	0,44	2,00	1,41
	10	As mudanças tecnológicas após a implementação da Central Eletrônica de Mandados (CEM), repercutiu favoravelmente em minha saúde.	Discordo totalmente	2,84	0,36	0,40	1,81	1,35
	11	Após a implementação da Central Eletrônica de Mandados (CEM), sinto que as novas tecnologias contribuíram para o aumento do meu bem-estar no trabalho.	Concordo parcialmente	3,32	0,60	0,28	1,98	1,41
	12	Após a implementação da Central Eletrônica de Mandados (CEM), percebo que diminuíram as patologias relacionadas as doenças ocupacionais.	Discordo totalmente	2,25	0,21	0,58	1,35	1,16

 <p>PODER JUDICIÁRIO Tribunal de Justiça do Estado de Goiás</p>		<p>PODER JUDICIÁRIO Diretoria de Gestão de Pessoas Divisão de Cadastro e Informações Funcionais de Servidores</p>		
<p>QUANTITATIVO DE OFICIAIS DE JUSTIÇA QUE TIVERAM PEDIDO DE LICENÇA MÉDICA NO PERÍODO DE DEZEMBRO DE 2023 A DEZEMBRO DE 2024 LOTAÇÃO - DIVISÃO DE DISTRIBUIÇÃO DE MANDADOS DO FORO DE GOIÂNIA</p>				
IDENTIFICAÇÃO	CARGO EFETIVO	AFASTAMENTO	LOTAÇÃO	SITUAÇÃO FUNCIONAL
SERVIDOR 1	OFICIAL DE JUSTIÇA-AVALIADOR JUDICIÁRIO III (ANALISTA JUDICIÁRIO - ÁREA JUDICIÁRIA - OFICIAL DE JUSTIÇA AVALIADOR) - LEI Nº 17.663/2012, ANEXO VIII	LICENÇA TRATAMENTO SAÚDE	GOIANIA JD GOIAS - DIVISAO DE DISTRIBUICAO DE MANDADOS DO FORO	ESTATUTÁRIO
SERVIDOR 2	OFICIAL DE JUSTIÇA-AVALIADOR JUDICIÁRIO III (ANALISTA JUDICIÁRIO - ÁREA JUDICIÁRIA - OFICIAL DE JUSTIÇA AVALIADOR) - LEI Nº 17.663/2012, ANEXO VIII	LICENÇA TRATAMENTO SAÚDE	GOIANIA JD GOIAS - DIVISAO DE DISTRIBUICAO DE MANDADOS DO FORO	ESTATUTÁRIO
SERVIDOR 3	OFICIAL DE JUSTIÇA-AVALIADOR JUDICIÁRIO QS III (ANALISTA JUDICIÁRIO - ÁREA JUDICIÁRIA - OFICIAL DE JUSTIÇA AVALIADOR) - LEI Nº 17.663/2012, ANEXO IX	LICENÇA TRATAMENTO SAÚDE	GOIANIA JD GOIAS - DIVISAO DE DISTRIBUICAO DE MANDADOS DO FORO	ESTATUTÁRIO QUADRO SUPLEMENTAR
SERVIDOR 4	ANALISTA JUDICIÁRIO - ÁREA JUDICIÁRIA - OFICIAL DE JUSTIÇA AVALIADOR	LICENÇA TRATAMENTO SAÚDE	GOIANIA JD GOIAS - DIVISAO DE DISTRIBUICAO DE MANDADOS DO FORO	ESTATUTÁRIO
SERVIDOR 5	OFICIAL DE JUSTIÇA-AVALIADOR JUDICIÁRIO III (ANALISTA JUDICIÁRIO - ÁREA JUDICIÁRIA - OFICIAL DE JUSTIÇA AVALIADOR) - LEI Nº 17.663/2012, ANEXO VIII	LICENÇA TRATAMENTO SAÚDE	GOIANIA JD GOIAS - DIVISAO DE DISTRIBUICAO DE MANDADOS DO FORO	ESTATUTÁRIO
SERVIDOR 6	OFICIAL DE JUSTIÇA-AVALIADOR JUDICIÁRIO III (ANALISTA JUDICIÁRIO - ÁREA JUDICIÁRIA - OFICIAL DE JUSTIÇA AVALIADOR) - LEI Nº 17.663/2012, ANEXO VIII	LICENÇA TRATAMENTO SAÚDE	GOIANIA JD GOIAS - DIVISAO DE DISTRIBUICAO DE MANDADOS DO FORO	ESTATUTÁRIO
SERVIDOR 7	OFICIAL DE JUSTIÇA-AVALIADOR JUDICIÁRIO III (ANALISTA JUDICIÁRIO - ÁREA JUDICIÁRIA - OFICIAL DE JUSTIÇA AVALIADOR) - LEI Nº 17.663/2012, ANEXO VIII	LICENÇA TRATAMENTO SAÚDE	GOIANIA JD GOIAS - DIVISAO DE DISTRIBUICAO DE MANDADOS DO FORO	ESTATUTÁRIO
SERVIDOR 8	OFICIAL DE JUSTIÇA-AVALIADOR JUDICIÁRIO III (ANALISTA JUDICIÁRIO - ÁREA JUDICIÁRIA - OFICIAL DE JUSTIÇA AVALIADOR) - LEI Nº 17.663/2012, ANEXO VIII	LICENÇA TRATAMENTO SAÚDE	GOIANIA JD GOIAS - DIVISAO DE DISTRIBUICAO DE MANDADOS DO FORO	ESTATUTÁRIO

SERVIDOR 9	OFICIAL DE JUSTIÇA-AVALIADOR JUDICIÁRIO QS III (ANALISTA JUDICIÁRIO - ÁREA JUDICIÁRIA - OFICIAL DE JUSTIÇA AVALIADOR) - LEI Nº 17.663/2012, ANEXO IX	LICENÇA TRATAMENTO SAÚDE	GOIANIA JD GOIAS - DIVISAO DE DISTRIBUICAO DE MANDADOS DO FORO	ESTATUTÁRIO QUADRO SUPLEMENTAR
SERVIDOR 10	OFICIAL DE JUSTIÇA-AVALIADOR JUDICIÁRIO QS III (ANALISTA JUDICIÁRIO - ÁREA JUDICIÁRIA - OFICIAL DE JUSTIÇA AVALIADOR) - LEI Nº 17.663/2012, ANEXO IX	LICENÇA TRATAMENTO SAÚDE	GOIANIA JD GOIAS - DIVISAO DE DISTRIBUICAO DE MANDADOS DO FORO	ESTATUTÁRIO QUADRO SUPLEMENTAR
SERVIDOR 11	OFICIAL DE JUSTIÇA-AVALIADOR JUDICIÁRIO III (ANALISTA JUDICIÁRIO - ÁREA JUDICIÁRIA - OFICIAL DE JUSTIÇA AVALIADOR) - LEI Nº 17.663/2012, ANEXO VIII	LICENÇA TRATAMENTO SAÚDE	GOIANIA JD GOIAS - DIVISAO DE DISTRIBUICAO DE MANDADOS DO FORO	ESTATUTÁRIO
SERVIDOR 12	OFICIAL DE JUSTIÇA-AVALIADOR JUDICIÁRIO III (ANALISTA JUDICIÁRIO - ÁREA JUDICIÁRIA - OFICIAL DE JUSTIÇA AVALIADOR) - LEI Nº 17.663/2012, ANEXO VIII	LICENÇA TRATAMENTO SAÚDE	GOIANIA JD GOIAS - DIVISAO DE DISTRIBUICAO DE MANDADOS DO FORO	ESTATUTÁRIO
SERVIDOR 13	OFICIAL DE JUSTIÇA-AVALIADOR JUDICIÁRIO III (ANALISTA JUDICIÁRIO - ÁREA JUDICIÁRIA - OFICIAL DE JUSTIÇA AVALIADOR) - LEI Nº 17.663/2012, ANEXO VIII	LICENÇA TRATAMENTO SAÚDE	GOIANIA JD GOIAS - DIVISAO DE DISTRIBUICAO DE MANDADOS DO FORO	ESTATUTÁRIO
SERVIDOR 14	OFICIAL DE JUSTIÇA-AVALIADOR JUDICIÁRIO QS III (ANALISTA JUDICIÁRIO - ÁREA JUDICIÁRIA - OFICIAL DE JUSTIÇA AVALIADOR) - LEI Nº 17.663/2012, ANEXO IX	LICENÇA TRATAMENTO SAÚDE	GOIANIA JD GOIAS - DIVISAO DE DISTRIBUICAO DE MANDADOS DO FORO	ESTATUTÁRIO QUADRO SUPLEMENTAR
SERVIDOR 15	OFICIAL DE JUSTIÇA-AVALIADOR JUDICIÁRIO III (ANALISTA JUDICIÁRIO - ÁREA JUDICIÁRIA - OFICIAL DE JUSTIÇA AVALIADOR) - LEI Nº 17.663/2012, ANEXO VIII	LICENÇA TRATAMENTO SAÚDE	GOIANIA JD GOIAS - DIVISAO DE DISTRIBUICAO DE MANDADOS DO FORO	ESTATUTÁRIO
SERVIDOR 16	OFICIAL DE JUSTIÇA-AVALIADOR JUDICIÁRIO QS III (ANALISTA JUDICIÁRIO - ÁREA JUDICIÁRIA - OFICIAL DE JUSTIÇA AVALIADOR) - LEI Nº 17.663/2012, ANEXO IX	LICENÇA TRATAMENTO SAÚDE	GOIANIA JD GOIAS - DIVISAO DE DISTRIBUICAO DE MANDADOS DO FORO	ESTATUTÁRIO QUADRO SUPLEMENTAR
SERVIDOR 17	ANALISTA JUDICIÁRIO - ÁREA JUDICIÁRIA - OFICIAL DE JUSTIÇA AVALIADOR	LICENÇA TRATAMENTO SAÚDE	GOIANIA JD GOIAS - DIVISAO DE DISTRIBUICAO DE MANDADOS DO FORO	ESTATUTÁRIO
SERVIDOR 18	OFICIAL DE JUSTIÇA-AVALIADOR JUDICIÁRIO I (ANALISTA JUDICIÁRIO - ÁREA JUDICIÁRIA - OFICIAL DE JUSTIÇA AVALIADOR) - LEI Nº 17.663/2012, ANEXO VIII	LICENÇA TRATAMENTO SAÚDE	GOIANIA JD GOIAS - DIVISAO DE DISTRIBUICAO DE MANDADOS DO FORO	ESTATUTÁRIO

Nº Processo PROAD: 202501000601057 (Evento nº 11)

SERVIDOR 19	OFICIAL DE JUSTIÇA-AVALIADOR JUDICIÁRIO III (ANALISTA JUDICIÁRIO - ÁREA JUDICIÁRIA - OFICIAL DE JUSTIÇA AVALIADOR) - LEI Nº 17.663/2012, ANEXO VIII	LICENÇA TRATAMENTO SAÚDE	GOIANIA JD GOIAS - DIVISAO DE DISTRIBUICAO DE MANDADOS DO FORO	ESTATUTÁRIO
SERVIDOR 20	OFICIAL DE JUSTIÇA-AVALIADOR JUDICIÁRIO III (ANALISTA JUDICIÁRIO - ÁREA JUDICIÁRIA - OFICIAL DE JUSTIÇA AVALIADOR) - LEI Nº 17.663/2012, ANEXO VIII	LICENÇA TRATAMENTO SAÚDE	GOIANIA JD GOIAS - DIVISAO DE DISTRIBUICAO DE MANDADOS DO FORO	ESTATUTÁRIO
SERVIDOR 21	ANALISTA JUDICIÁRIO - ÁREA JUDICIÁRIA - OFICIAL DE JUSTIÇA AVALIADOR	LICENÇA TRATAMENTO SAÚDE	GOIANIA JD GOIAS - DIVISAO DE DISTRIBUICAO DE MANDADOS DO FORO	ESTATUTÁRIO
SERVIDOR 22	OFICIAL DE JUSTIÇA-AVALIADOR JUDICIÁRIO III (ANALISTA JUDICIÁRIO - ÁREA JUDICIÁRIA - OFICIAL DE JUSTIÇA AVALIADOR) - LEI Nº 17.663/2012, ANEXO VIII	LICENÇA TRATAMENTO SAÚDE	GOIANIA JD GOIAS - DIVISAO DE DISTRIBUICAO DE MANDADOS DO FORO	ESTATUTÁRIO
SERVIDOR 23	OFICIAL DE JUSTIÇA-AVALIADOR JUDICIÁRIO III (ANALISTA JUDICIÁRIO - ÁREA JUDICIÁRIA - OFICIAL DE JUSTIÇA AVALIADOR) - LEI Nº 17.663/2012, ANEXO VIII	LICENÇA TRATAMENTO SAÚDE	GOIANIA JD GOIAS - DIVISAO DE DISTRIBUICAO DE MANDADOS DO FORO	ESTATUTÁRIO
SERVIDOR 24	OFICIAL DE JUSTIÇA-AVALIADOR JUDICIÁRIO QS III (ANALISTA JUDICIÁRIO - ÁREA JUDICIÁRIA - OFICIAL DE JUSTIÇA AVALIADOR) - LEI Nº 17.663/2012, ANEXO IX	LICENÇA TRATAMENTO SAÚDE	GOIANIA JD GOIAS - DIVISAO DE DISTRIBUICAO DE MANDADOS DO FORO	ESTATUTÁRIO QUADRO SUPLEMENTAR

Goiania/GO, datado e assinado digitalmente.

MARESSA ÁGATHA HONÓRIO QUINTANILHA

Coordenadora da Divisão de Cadastro e Informações Funcionais de Servidores

Nº Processo PROAD: 202501000601057 (Evento nº 12)



PODER JUDICIÁRIO
Diretoria de Gestão de Pessoas
Divisão de Cadastro e Informações Funcionais de Servidores

PROAD Nº: 202501000601057

ASSUNTO: SOLICITAÇÃO

INTERESSADO: ROSINEI CALIXTO D ABADIA

INFORMAÇÃO Nº 132/2025

Trata-se de expediente administrativo instaurado por Rosinei Calixto D'Abadia, Oficiala de Justiça Avaliadora, lotada na Central Eletrônica de Mandados (CEM), na qualidade de aluna matriculada no Programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA), em que, por meio das solicitações dos eventos 1 e 4, requer, para fins acadêmicos, informações quanto as quantidades totais de Oficiais de Justiça que solicitaram aposentadoria e que entraram com pedido de licença médica para tratamento de saúde, no período de dezembro de 2023 a dezembro de 2024.

Esta Divisão de Cadastro e Informações Funcionais de Servidores, em atendimento ao despacho da Presidência deste Poder Judiciário contido no evento 8, assim como em observância ao despacho da Diretoria de Gestão e Pessoas (evento 10), presta as seguintes informações:

Primeiramente, cumpre expor que a requerente se encontra lotada na Divisão de Distribuição de Mandados da Diretoria do Foro da Comarca de Goiânia, razão pela qual foi a unidade considerada para o presente levantamento.

Desse modo, tem-se que um total de 24 servidores ocupantes do cargo de Oficial de Justiça tiveram afastamentos para tratar da própria saúde, durante o período de dezembro de 2023 a dezembro de 2024, conforme planilha anexa.

Ademais, em relação ao quantitativo de Oficiais de Justiça que solicitaram aposentadoria no supracitado período, comunica-se que, no momento, não há como dispor de tal informação, uma vez que o Sistema de Gestão de Pessoas – SIEDOS está em manutenção.


Ante o exposto, considerando terem sido prestadas as informações possíveis, volvam-se os presentes autos à Diretoria de Gestão de Pessoas para apreciação.

Goiânia, datado e assinado digitalmente.

MARESSA ÁGATHA HONÓRIO QUINTANILHA

Coordenadora da Divisão de Cadastro e Informações Funcionais de Servidores

Rua 19, s/n, quadra A8, lote 6, 1º andar, Setor Oeste, CEP 74120-100, Goiânia-GO (ANEXO I TJGO)
Contatos da DCIFS: (62) 3216-2360 (Recepção e WhatsApp); e-mail: dci@tjgo.jus.br

 PODER JUDICIÁRIO Tribunal de Justiça do Estado de Goiás		PODER JUDICIÁRIO Divisão de Gestão de Pessoas Divisão de Cadastro e Informações Funcionais de Servidores		QUANTITATIVO DE OFICIAIS DE JUSTIÇA QUE APOSENTARÃO NO PERÍODO DE DEZEMBRO DE 2023 A DEZEMBRO DE 2024 LOTAÇÃO - DIVISÃO DE DISTRIBUIÇÃO DE MANDADOS DO FORO DE GOIÂNIA			
IDENTIFICAÇÃO	CARGO EFETIVO	STATUS	DATA DE INÍCIO DA APOSENTADORIA	LOTAÇÃO	SITUAÇÃO FUNCIONAL		
SERVIDOR 1	OFICIAL DE JUSTIÇA-AVALIADOR JUDICIÁRIO III (ANALISTA JUDICIÁRIO - ÁREA JUDICIÁRIA - OFICIAL DE JUSTIÇA-AVALIADOR) - LEI Nº 17.663/2012, ANEXO VIII	FINALIZAÇÃO DO FUNCIONAL EM VIRTUDE DE APOSENTADORIA	08/02/2024	GOIÂNIA/JD GOIÁS - DIVISÃO DE DISTRIBUIÇÃO DE MANDADOS DO FORO	ESTATUTÁRIO		
SERVIDOR 2	OFICIAL DE JUSTIÇA-AVALIADOR JUDICIÁRIO III (ANALISTA JUDICIÁRIO - ÁREA JUDICIÁRIA - OFICIAL DE JUSTIÇA-AVALIADOR) - LEI Nº 17.663/2012, ANEXO VIII	FINALIZAÇÃO DO FUNCIONAL EM VIRTUDE DE APOSENTADORIA	14/12/2023	GOIÂNIA/JD GOIÁS - DIVISÃO DE DISTRIBUIÇÃO DE MANDADOS DO FORO	ESTATUTÁRIO		
SERVIDOR 3	OFICIAL DE JUSTIÇA-AVALIADOR JUDICIÁRIO III (ANALISTA JUDICIÁRIO - ÁREA JUDICIÁRIA - OFICIAL DE JUSTIÇA-AVALIADOR) - LEI Nº 17.663/2012, ANEXO VIII	FINALIZAÇÃO DO FUNCIONAL EM VIRTUDE DE APOSENTADORIA	15/02/2024	GOIÂNIA/JD GOIÁS - DIVISÃO DE DISTRIBUIÇÃO DE MANDADOS DO FORO	ESTATUTÁRIO		
SERVIDOR 4	OFICIAL DE JUSTIÇA-AVALIADOR JUDICIÁRIO III (ANALISTA JUDICIÁRIO - ÁREA JUDICIÁRIA - OFICIAL DE JUSTIÇA-AVALIADOR) - LEI Nº 17.663/2012, ANEXO VIII	FINALIZAÇÃO DO FUNCIONAL EM VIRTUDE DE APOSENTADORIA	02/09/2024	GOIÂNIA/JD GOIÁS - DIVISÃO DE DISTRIBUIÇÃO DE MANDADOS DO FORO	ESTATUTÁRIO		

Goiânia/GO, datado e assinado digitalmente.

MARCELA AGATHA HONÓRIO QUINTANILHA

Coordenadora da Divisão de Cadastro e Informações Funcionais de Servidores

Nº Processo PROAD: 202501000601057 (Evento nº 14)



PODER JUDICIÁRIO
Diretoria de Gestão de Pessoas
Divisão de Cadastro e Informações Funcionais de Servidores

PROAD Nº: 202501000601057
ASSUNTO: SOLICITAÇÃO
INTERESSADO: ROSINEI CALIXTO D ABADIA

INFORMAÇÃO Nº 132-AJ/2025

Esta Divisão de Cadastro e Informações Funcionais de Servidores, em complemento as informações apresentadas nos eventos 11 e 12, presta as seguintes informações:

Primeiramente, cumpre expor que a requerente se encontra lotada na Divisão de Distribuição de Mandados da Diretoria do Foro da Comarca de Goiânia, razão pela qual foi a unidade considerada para o presente levantamento.

Desse modo, tem-se que um total de 4 servidores ocupantes do cargo de Oficial de Justiça aposentaram no período de dezembro de 2023 a dezembro de 2024, conforme planilha anexa.

Ante o exposto, volvam-se os presentes autos à Diretoria de Gestão de Pessoas para apreciação.

Goiânia, datado e assinado digitalmente.

MARESSA ÁGATHA HONÓRIO QUINTANILHA

Coordenadora da Divisão de Cadastro e Informações Funcionais de Servidores

**DESPACHO Nº 002280/2025**

Processo nº: 202501000601057
Nome / Interessado: ROSINEI CALIXTO D ABADIA, GOIÂNIA DIRETORIA DO FORO - OFICIAIS DE JUSTIÇA
Assunto: SOLICITAÇÃO

DESPACHO

Trata-se de expediente administrativo instaurado por Rosinei Calixto D'Abadia, Oficiala de Justiça Avaliadora, lotada na Central Eletrônica de Mandados (CEM), na qualidade de aluna matriculada no Programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA), em que, por meio da solicitação de evento 1, requer, para fins acadêmicos, acesso aos relatórios médicos quanto a quantidade de Oficiais de Justiça que solicitaram licença médica para tratamento de saúde, sem a sua identificação nominal ou Código Internacional de Doenças (CID), no período de dezembro/2023 a dezembro/2024, referentes aos servidores lotados na Central Eletrônica de Mandados (CEM).

Na oportunidade, informa que os dados coletados serão essenciais para a pesquisa que desenvolve no mestrado que tem como título: "O impacto do aumento das atribuições e das transformações tecnológicas na função dos oficiais de justiça (de Primeiro Grau) do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, sob uma perspectiva motivacional".

Acrescenta que, um dos objetivos da pesquisa é descrever o efeito das novas tecnologias na saúde e bem-estar dos Oficiais de Justiça.

Por último, compromete-se a utilizar os dados solicitados "exclusivamente para os fins acadêmicos, com a garantia de sigilo e confidencialidade, conforme preconizam as normas éticas aplicáveis".

À vista disso, o Excelentíssimo Senhor Diretor-Geral deste Tribunal de Justiça, Dr. Rodrigo Leandro da Silva, pontua que "compete ao CGPDP examinar os pedidos de exposição ou concessão de dados pessoais, além de orientar as

Nº Processo PROAD: 202501000601057 (Evento nº 15)

áreas técnicas sobre o tema”, em observância à Lei de Acesso à Informação (Lei nº 13.709/2018) e ao Decreto Judiciário nº 1.197/2021 e encaminha os autos à consideração da ilustre Presidência, com a sugestão de que a matéria seja submetida à deliberação do Comitê Gestor de Proteção de Dados Pessoais (evento 2).

Na sequência, sobreveio petição interlocutória da requerente (evento 4), em que a interessada esclarece “que o presente requerimento não inclui solicitação de identificação nominal dos servidores, tampouco qualquer dado sensível, como especificação do CID ou motivo detalhado dos afastamentos”.

Na ocasião, reafirma que o objetivo da solicitação é exclusivamente acadêmico e especifica os dados requestados a seguir: 1 - Quantidade total de Oficiais de Justiça que solicitaram aposentadoria no período de dezembro de 2023 a dezembro de 2024; 2 - Quantidade total de Oficiais de Justiça que entraram com pedido de licença médica para tratamento de saúde no mesmo período. Ao final, reitera seu compromisso em utilizar as informações exclusivamente para a conclusão da dissertação de mestrado.

Assim, o Excelentíssimo Senhor Juiz Auxiliar da Presidência, Dr. Gustavo Assis Garcia, tendo em consideração que a matéria tratada neste procedimento está afeta ao Comitê Gestor de Proteção de Dados Pessoais, encaminhou os autos à Secretaria de Governança Judiciária e Tecnológica para inclusão do feito em pauta de reunião (evento 5).

Após a realização da reunião no âmbito do Comitê Gestor de Proteção de Dados Pessoais (CGPDP), conforme Ata de Reunião de evento 6, e o Parecer de evento 7, proferido pelo Excelentíssimo Senhor Juiz Auxiliar da Presidência, Dr. Gustavo Assis Garcia, o Excelentíssimo Senhor Presidente deste Tribunal de Justiça, Desembargador Leandro Crispim acolhe, evento 8, a referida peça opinativa para validar a deliberação do Comitê Gestor de Proteção de Dados Pessoais lançada na ata do evento 6 e determinar o encaminhamento dos autos a esta Diretoria, “a fim de que disponibilize à mestranda Rosinei Calixto D’Abadia os dados requeridos sem identificação”.

Desse modo, a Divisão de Cadastro e Informações Funcionais de Servidores informa, evento 12, que a requerente se encontra lotada na Divisão de Distribuição de Mandados da Diretoria do Foro da Comarca de Goiânia, razão pela qual foi a unidade considerada para o presente levantamento, sendo que, um total de 24 servidores ocupantes do cargo de Oficial de Justiça da referida unidade, tiveram afastamentos para tratar da própria saúde, durante o período de dezembro de 2023 a dezembro de 2024, conforme planilha de evento 11.

Na sequência, evento 14, o setor de cadastro acrescenta, utilizando o mesmo critério de lotação da solicitante, que um total de 4 servidores ocupantes

Nº Processo PROAD: 202501000601057 (Evento nº 15)

do cargo de Oficial de Justiça aposentaram no período de dezembro de 2023 a dezembro de 2024, conforme planilha de evento 13.

Isto posto, cuide a Secretaria Executiva de encaminhar à solicitante cópias deste despacho e dos documentos anexados nos eventos 11 a 14.

Certifique-se e, após, arquivem-se.

Wanessa Oliveira Alves
Diretora de Gestora de Pessoas