

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL (MDR)

Anapaula Marcelino Reis Oliveira

GOVERNANÇA PÚBLICA INTELIGENTE COMO BASE DAS CIDADES
INTELIGENTES E O CASO DO PAPEL INSTITUCIONAL DO TJGO
(2018–2024)

GOIÂNIA
2025

Anapaula Marcelino Reis Oliveira

**GOVERNANÇA PÚBLICA INTELIGENTE COMO BASE DAS CIDADES
INTELIGENTES E O CASO DO PAPEL INSTITUCIONAL DO TJGO**

(2018–2024)

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

Linha de Pesquisa: Políticas públicas, Arranjos Produtivos, Cidades Inteligentes e Sustentáveis

Orientadora: Dra. Aline Valverde Arrotéia

GOIÂNIA
2025

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

O48g

Oliveira, Anapaula Marcelino Reis.

Governança pública inteligente como base das cidades inteligentes e o caso do papel institucional do TJGO (2018–2024). / Anapaula Marcelino Reis Oliveira. – 2025.

134 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Aline Valverde Arrotéia.

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

1. Governança pública inteligente. 2. Digitalização. 3. Processo Administrativo Digital (PROAD). 4. Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO). I. Arrotéia, Aline Valverde. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 005.591.6:346.92

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, fonte de vida e direção, por me conceder saúde, força e discernimento ao longo de toda esta trajetória. Aos meus pais, Armante e Cida, expresse minha gratidão pelo amor incondicional, pelo apoio constante e pela confiança que sempre depositaram em mim, mesmo nos momentos mais desafiadores.

Aos meus filhos, Luiza e Gabriel, razão maior de cada esforço, agradeço pelo carinho, pela paciência e pela compreensão nos períodos em que a presença precisou ser dividida com as exigências deste percurso. Ao meu esposo, Thiago, registro meu reconhecimento pela parceria diária, pelo incentivo contínuo e pelo suporte firme que tornou possível a conclusão desta etapa.

À minha orientadora, Aline, manifesto minha sincera gratidão pela condução exemplar, pela excelência nas orientações, pela disponibilidade constante e pelo apoio e carinho demonstrados ao longo de toda a caminhada no mestrado. Sua dedicação, conhecimento e sensibilidade foram fundamentais para o desenvolvimento e a conclusão deste trabalho.

Por fim, agradeço à minha amiga Eusicley, pela amizade leal, pelas trocas de experiências e pelo apoio presente ao longo de toda essa caminhada, que tornou o percurso mais leve e significativo.

RESUMO

A digitalização da administração pública tem promovido transformações significativas na forma como instituições estatais organizam seus processos internos, produzem informação e respondem às demandas da sociedade. No âmbito do Poder Judiciário, esse processo assume particular relevância em razão da complexidade organizacional dos tribunais e da rigidez histórica de seus fluxos administrativos. Inserida nesse contexto, esta dissertação analisa a transformação administrativa ocorrida no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) a partir da implantação do Processo Administrativo Digital (Proad), sistema que substituiu a tramitação física de requerimentos administrativos por uma plataforma eletrônica unificada com registros rastreáveis e possibilidade de acompanhamento em tempo real. O estudo delimita como recorte espacial o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás e como recorte temporal o período de 2018 a 2024, fase correspondente à implementação e consolidação institucional do sistema. O problema de pesquisa consiste em compreender como a digitalização dos fluxos administrativos alterou práticas institucionais relacionadas à transparência administrativa, à integração informacional e à abertura organizacional no âmbito do tribunal. A investigação é orientada pela seguinte pergunta de pesquisa: em que medida o Processo Administrativo Digital (Proad) contribuiu para a reconfiguração da gestão administrativa do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás em alinhamento aos princípios da governança pública inteligente? O objetivo geral da pesquisa é analisar de que forma a implantação do Proad reconfigurou a gestão administrativa do TJGO à luz dos fundamentos da governança pública inteligente, considerando os efeitos organizacionais produzidos pela digitalização dos fluxos administrativos. A relevância do estudo fundamenta-se na centralidade assumida pela transformação digital nas políticas públicas contemporâneas e na escassez de investigações empíricas que examinem experiências concretas do sistema de justiça brasileiro sob a perspectiva da governança pública inteligente. Metodologicamente, a pesquisa adota abordagem qualitativa estruturada como estudo de caso, articulando revisão bibliográfica e documental, análise de marcos normativos nacionais e internacionais, exame de dados administrativos extraídos do próprio sistema Proad e coleta de dados primários junto a usuários internos e externos vinculados à Diretoria de Gestão de Pessoas do TJGO. Os resultados indicam que a implantação do Proad promoveu mudanças relevantes na gestão administrativa do tribunal, especialmente no que se refere à padronização dos trâmites administrativos, à ampliação da rastreabilidade dos requerimentos e ao fortalecimento da transparência institucional. A digitalização contribuiu para reduzir a fragmentação procedimental anteriormente existente, ao concentrar os expedientes administrativos em uma plataforma unificada e permitir maior previsibilidade e controle sobre os fluxos internos, ao mesmo tempo em que favoreceu a integração de informações entre unidades administrativas. Observou-se, contudo, que o processo de transformação digital também revelou desafios institucionais associados à adaptação organizacional, à consolidação de práticas administrativas orientadas por dados e à gestão de resistências internas à mudança. Conclui-se que o Proad representa um instrumento relevante de modernização administrativa no TJGO, contribuindo para o fortalecimento de práticas institucionais de transparência, controle e integração informacional, ao mesmo tempo em que evidencia que a consolidação de uma governança pública inteligente depende não apenas da adoção de tecnologias digitais, mas da capacidade institucional de incorporá-las de forma efetiva aos processos decisórios e às rotinas organizacionais do Estado.

Palavras-chave: Governança Pública Inteligente; Transformação Digital; Processo Administrativo Digital (Proad); Tribunal de Justiça do Estado de Goiás; Políticas Públicas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Linha do tempo da transformação digital no Brasil	27
Figura 2: Localização do município de Goiânia no estado de Goiás e no Brasil.....	80
Figura 3: Interface pública de acesso ao Proad no TRT da 18ª Região, com autenticação via Gov.br.	86
Figura 4 – Conformidade do TJGO com dimensões selecionadas da ISO 37122	108
Figura 5 – Posicionamento do TJGO segundo dimensões do OECD Digital Government Index (DGI)	109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: definições recorrentes	20
Quadro 2: Comparativo entre modelos de governança urbana.....	23
Quadro 3: Modelos teóricos de governança inteligente (2019–2024)	24
Quadro 4: Objetivos Estratégicos da Carta Brasileira para Cidades Inteligentes	43
Quadro 5 Desempenho do Brasil no Digital Government Index (DGI/OCDE 2023).....	53
Quadro 6: Evolução da posição de Goiânia no Ranking Connected Smart Cities	59
Quadro 7: Principais Desafios para a Digitalização da Administração Pública	30
Quadro 8: Iniciativas digitais verificadas no sistema de justiça brasileiro	37
Quadro 9 Iniciativas digitais em rede do Judiciário brasileiro	39
Quadro 10: Principais entraves na tramitação física de processos administrativos no TJGO (até 2018)	88
Quadro 11: Correspondência entre o modelo digital do TJGO, CBCI e indicadores ISO 37122.....	94
Quadro 12: Fontes documentais, informação coletada e aplicação na análise	64
Quadro 13: Dados quantitativos, variáveis e tratamento.....	67
Quadro 14: Questões da pesquisa de intenção e contribuição analítica	69
Quadro 15: Triangulação por tópico analítico, com mapeamento das questões da pesquisa de intenção, indicadores e documentos	74
Quadro 16: Indicadores institucionais de eficiência do TJGO após a adoção do PROAD	97
Quadro 17: Triangulação dos indicadores de eficiência: documentos, questionário e literatura.....	100
Quadro 18: Indicadores documentais de produtividade de magistrados e servidores no TJGO.....	101
Quadro 19: Produtividade: relação entre documentos, questionário e literatura	102
Quadro 20– Impactos socioambientais da eliminação do papel no TJGO	104
Quadro 21– Alinhamento do TJGO aos Objetivos 4 e 5 da CBCI	106
Quadro 22 – Correspondência entre eixos do Ranking Connected Smart Cities e práticas institucionais do TJGO	112
Quadro 23 – Percepção de usuários internos e externos sobre o PROAD (dados da pesquisa de intenção).....	114

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
CAPÍTULO 1 — CIDADES INTELIGENTES E FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA PÚBLICA INTELIGENTE	14
1.1 CIDADES INTELIGENTES: ORIGENS, CONCEITOS E ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS	14
1.2 GOVERNANÇA PÚBLICA NO CONTEXTO DAS CIDADES INTELIGENTES	16
1.2.1 Origens e evolução do conceito de governança no setor público	17
1.2.2 Governança inteligente: fundamentos, dimensões operacionais e modelos teóricos integrados.....	19
1.2.3 Modelos teóricos integrados de governança inteligente.....	24
1.3 DIGITALIZAÇÃO DO ESTADO E TRANSFORMAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS	26
1.3.1 Digitalização da administração pública e seus impactos institucionais	26
1.3.2 Desafios, riscos e barreiras à transformação digital governamental.....	29
1.4 O PODER JUDICIÁRIO NA AGENDA DE CIDADES INTELIGENTES	34
1.4.1 O Judiciário como ator da transformação digital do Estado	35
1.4.2 Justiça digital, abertura institucional e inovação pública	36
1.4.3 O Judiciário em redes de governança inteligente e ecossistemas de inovação	38
CAPÍTULO 2 —MARCOS NORMATIVOS E REFERENCIAIS INSTITUCIONAIS DA GOVERNANÇA PÚBLICA INTELIGENTE	49
2.1 A CARTA BRASILEIRA PARA CIDADES INTELIGENTES: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 4 E 5	41
2.1.1 Origem e estrutura da Carta Brasileira para Cidades Inteligentes	42
2.1.2 Objetivo Estratégico 4 – Modelos inovadores e inclusivos de governança	45
2.1.3 Objetivo Estratégico 5 – Dados e conhecimento para o desenvolvimento local	47
2.2 NORMAS E INDICADORES GLOBAIS	49
2.2.1 Indicadores da ISO 37122 para cidades inteligentes	49
2.2.2 A estrutura do Digital Government Index (OCDE) e a posição do Brasil em 2023	52
2.2.3 Interface entre normas globais e a Carta Brasileira para Cidades Inteligentes (CBCI) ..	55
2.3 INDICADORES NACIONAIS DE GOVERNANÇA DIGITAL	57
2.3.1 Indicadores do eixo Governança no Ranking Connected Smart Cities.....	58

2.3.2 Destaques regionais e posição de Goiânia no cenário nacional	59
2.3.3 Limitações e oportunidades na mensuração da governança inteligente	60
CAPÍTULO 3 — METODOLOGIA.....	62
3.1 ABORDAGEM E DESENHO DE PESQUISA	62
3.2 ESTRATÉGIAS DE COLETA DE DADOS	63
3.2.1 Fontes documentais	64
3.2.2 Dados quantitativos	66
3.2.3 Instrumentos primários	68
3.3 TÉCNICAS DE TRATAMENTO E ANÁLISE.....	71
3.3.1 Estatística descritiva e análise de tendência	72
3.3.2 Análise de conteúdo e triangulação	73
3.4 LIMITAÇÕES E CONSIDERAÇÕES ÉTICAS	77
CAPÍTULO 4 — RESULTADOS: O ESTUDO DA GOVERNANÇA PÚBLICA INTELIGENTE NO TJGO	79
4.1 O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS E A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL ADMINISTRATIVA	80
4.1.1 História Institucional E Função Social Do TJGO.....	80
4.1.2 Evolução Dos Requerimentos Administrativos e Implantação do PROAD	84
4.1.3 Diagnóstico prévio: congestionamento e baixa transparência	87
4.1.4 Regulamentação e etapas de implantação do Proad	88
4.1.5 Repercussões internas: adesão, resistências e adaptações.....	90
4.2 O PROAD COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA INTELIGENTE NO TJGO	91
4.3 CONEXÃO DO TJGO COM OS OBJETIVOS 4 E 5 DA CARTA BRASILEIRA PARA CIDADES INTELIGENTES E COM OS INDICADORES ISO 37122.....	93
4.4 DESEMPENHO DO TJGO APÓS A ADOÇÃO DO PROAD	96
4.4.1 Indicadores de eficiência (tempo de tramitação, backlog, custos)	96
4.4.2 Produtividade de magistrados e servidores	100
4.4.3 Impactos socioambientais da eliminação do papel	103
4.5 COMPARAÇÃO COM BENCHMARKS NACIONAIS E INTERNACIONAIS	105
4.5.1 Alinhamento aos Objetivos 4 e 5 da CBCI.....	105
4.5.2 Conformidade com ISO 37122 e posição no OECD DGI	107
4.5.3 Desempenho no Ranking Connected Smart Cities.....	110
4.6 PERCEPÇÃO DE USUÁRIOS INTERNOS E EXTERNOS	112
4.7 IMPLICAÇÕES PARA POLÍTICAS DE GOVERNANÇA INTELIGENTE.....	115

CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	121
ANEXOS	129
Anexo 01 - Termo De Consentimento Livre E Esclarecido	129
Anexo 02 - Questionário Pesquisa	131

INTRODUÇÃO

As transformações tecnológicas das últimas décadas impuseram ao setor público desafios que ultrapassam a simples modernização de ferramentas, exigindo reconfigurações institucionais capazes de reorganizar fluxos administrativos, processos decisórios e formas de produção e uso da informação. Nesse cenário, a governança pública inteligente não se define apenas pela adoção de tecnologias digitais, mas pela capacidade institucional de articular transparência, integração informacional, participação colaborativa e responsividade administrativa, em consonância com agendas globais e nacionais de desenvolvimento sustentável. Essa abordagem encontra respaldo na Agenda 2030 das Nações Unidas e na Carta Brasileira para Cidades Inteligentes (CBCI), especialmente em seus Objetivos Estratégicos 4 e 5, que enfatizam modelos inovadores de governança pública e o uso de dados como base para o desenvolvimento territorial.

No âmbito do Poder Judiciário, tais transformações assumem contornos específicos, em razão da rigidez histórica dos fluxos administrativos internos, da centralidade das normas procedimentais e da complexidade organizacional das instituições judiciais. No Estado de Goiás, o Tribunal de Justiça (TJGO) passou a incorporar essa agenda de transformação digital a partir da implantação, em 2018, do Processo Administrativo Digital (Proad), sistema que substituiu a tramitação física dos requerimentos administrativos por uma plataforma eletrônica unificada, permitindo o registro, o acompanhamento e a rastreabilidade dos expedientes em tempo real. A implementação do Proad alterou significativamente a forma como servidores, aposentados, pensionistas e cidadãos interagem com a administração do tribunal em demandas não judiciais, configurando uma mudança estrutural nos fluxos administrativos institucionais ao longo do período de 2018 a 2024.

Considerando esse contexto institucional, o presente estudo delimita como recorte espacial o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) e como recorte temporal o período compreendido entre 2018 e 2024, intervalo que corresponde à implantação e consolidação do Processo Administrativo Digital na estrutura administrativa da instituição.

Diante desse contexto, esta dissertação investiga em que medida o Proad contribuiu para a reconfiguração da gestão administrativa do TJGO à luz dos princípios da governança pública inteligente. O problema de pesquisa consiste em compreender como a digitalização dos requerimentos administrativos internos alterou práticas institucionais relacionadas à transparência administrativa, à integração de informações e à abertura organizacional no âmbito do tribunal. Assim, a pesquisa é orientada pela seguinte pergunta: em que medida o

Processo Administrativo Digital (Proad) reconfigurou a gestão administrativa do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás em alinhamento aos fundamentos da governança pública inteligente, no período de 2018 a 2024?

A relevância do estudo fundamenta-se, em primeiro lugar, na centralidade que a transformação digital assumiu nas políticas públicas contemporâneas, conforme evidenciado por marcos normativos e avaliativos como a Carta Brasileira para Cidades Inteligentes, a norma ISO 37122 e o Digital Government Index (DGI) da OCDE, que reconhecem a governança orientada por dados como condição para a modernização institucional. Essa centralidade também se expressa em dados empíricos: no âmbito do Poder Judiciário brasileiro, o Conselho Nacional de Justiça registra que, a partir da consolidação dos sistemas eletrônicos, mais de 90 % dos tribunais passaram a operar com processos administrativos e judiciais digitais, com impactos diretos sobre rastreabilidade, padronização procedimental e transparência institucional (CNJ, 2024). De forma convergente, a OCDE aponta que o Brasil vem ampliando o uso de plataformas digitais integradas no setor público, embora ainda enfrente desafios relacionados à interoperabilidade e à governança da informação (OCDE, 2023).

Além disso, compreender como essas transformações se materializam no interior de instituições públicas específicas constitui um passo essencial para avaliar os efeitos concretos das políticas de digitalização do Estado. A análise de experiências institucionais permite identificar não apenas os avanços produzidos pela adoção de tecnologias digitais, mas também os limites organizacionais, administrativos e culturais que condicionam a efetividade dessas iniciativas. Nesse sentido, estudos empíricos voltados para organizações públicas complexas, como os tribunais de justiça, contribuem para qualificar o debate acadêmico e institucional sobre governança digital e modernização administrativa no setor público.

Em segundo lugar, a relevância do estudo decorre da lacuna identificada na literatura acadêmica, ainda marcada por análises predominantemente normativas ou descritivas, com escassez de investigações empíricas aprofundadas que examinem experiências concretas do sistema de justiça brasileiro sob a ótica da governança pública inteligente. Nesse sentido, o estudo do TJGO ultrapassa o caráter de relato institucional ao oferecer evidências analíticas sobre como a transformação digital se materializa em uma organização pública complexa, produzindo implicações relevantes para o debate sobre políticas públicas, gestão administrativa e desenvolvimento regional.

Os resultados da pesquisa indicam que a implantação do Processo Administrativo Digital no TJGO produziu uma reconfiguração relevante dos fluxos administrativos internos,

especialmente no que se refere à padronização dos trâmites, à ampliação da rastreabilidade dos requerimentos e ao fortalecimento da transparência administrativa. A digitalização contribuiu para reduzir a fragmentação procedimental previamente existente, ao concentrar os expedientes administrativos em uma plataforma unificada, favorecendo maior previsibilidade, controle institucional e ampliação do acesso às informações por parte dos usuários.

A análise empírica também evidencia avanços na integração informacional entre unidades administrativas e no uso de registros digitais como base para o acompanhamento das atividades. Observa-se que o Proad passou a operar não apenas como ferramenta de tramitação, mas como instrumento de reorganização administrativa, ao induzir mudanças nas rotinas de trabalho, nos mecanismos de supervisão e nas formas de interação entre servidores, gestores e usuários externos. Esses avanços, contudo, ocorrem de maneira desigual, revelando assimetrias na apropriação institucional do sistema.

Ao mesmo tempo, os achados apontam limites relevantes à consolidação de uma governança plenamente orientada por dados. Persistem desafios relacionados à adaptação organizacional, à consolidação de práticas analíticas sistemáticas e à gestão de resistências internas à mudança. Esses elementos indicam que a transformação digital observada no TJGO não se resume à substituição do suporte físico pelo eletrônico, mas envolve um processo gradual de reconfiguração institucional, marcado por tensões entre inovação tecnológica, cultura organizacional e capacidades administrativas.

Para além das mudanças organizacionais internas, os resultados observados apresentam implicações que extrapolam o âmbito administrativo do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. A reconfiguração dos fluxos administrativos e o fortalecimento da transparência institucional impactam diretamente a previsibilidade das relações entre Estado, servidores, fornecedores e usuários dos serviços públicos, influenciando o ambiente de negócios regional, especialmente no que se refere à segurança jurídica, à redução de custos de transação e à eficiência na gestão de contratos, pagamentos e demandas administrativas.

Ademais, ao ampliar a rastreabilidade, a padronização procedimental e o acesso à informação, o Proad contribui para o fortalecimento da accountability pública e para a qualificação da relação entre o Poder Judiciário e a sociedade, produzindo efeitos indiretos sobre a formulação e a implementação de políticas públicas, a confiança institucional e o desenvolvimento regional. Nesse sentido, a transformação administrativa analisada não se limita a um rearranjo interno de rotinas organizacionais, mas se insere em um processo mais amplo de modernização do Estado, com repercussões econômicas, sociais e territoriais.

O objetivo geral da pesquisa é compreender de que forma o Proad reconfigurou a

gestão administrativa do TJGO em consonância com os princípios da governança pública inteligente. Os objetivos específicos consistem em: analisar os fundamentos conceituais das cidades inteligentes e da governança pública digital; examinar os marcos normativos e os instrumentos nacionais e internacionais de governança aplicáveis às cidades inteligentes; analisar a trajetória institucional do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás no contexto da transformação digital administrativa; e discutir os resultados empíricos da implantação do Processo Administrativo Digital, considerando seus efeitos organizacionais e suas implicações para as políticas públicas de governança inteligente no sistema de justiça.

Metodologicamente, adota-se abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso, articulando revisão bibliográfica e documental, análise de marcos normativos nacionais e internacionais e exame de dados administrativos extraídos do próprio sistema Proad, complementados por coleta de dados primários junto a usuários vinculados à Diretoria de Gestão de Pessoas. Essa estratégia permite analisar a transformação administrativa de forma contextualizada, considerando tanto os referenciais teóricos quanto as evidências empíricas produzidas no interior da instituição

A dissertação está estruturada em quatro capítulos articulados entre si. O primeiro capítulo constrói o referencial teórico do estudo, partindo da evolução do conceito de cidades inteligentes para situar a governança pública digital como elemento central dessa agenda, aprofundando os fundamentos da governança inteligente, suas dimensões operacionais e os modelos teóricos que sustentam a análise, além de discutir a digitalização do Estado e o papel do Poder Judiciário nos processos contemporâneos de inovação pública. O segundo capítulo desloca o foco para o plano normativo e instrumental, examinando a Carta Brasileira para Cidades Inteligentes com ênfase nos Objetivos Estratégicos 4 e 5, bem como normas, índices e indicadores internacionais e nacionais que orientam e permitem avaliar iniciativas de governança digital.

O terceiro capítulo apresenta o percurso metodológico adotado, explicitando o desenho da pesquisa, as estratégias de coleta e as técnicas de tratamento e análise dos dados, bem como suas limitações e cuidados éticos. O quarto capítulo concentra a análise empírica, ao reconstruir a trajetória institucional do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, examinar a implantação do Proad como instrumento de governança inteligente e discutir seus resultados à luz dos referenciais teóricos e normativos mobilizados, indicando implicações para o aperfeiçoamento das políticas de governança digital no sistema de justiça.

CAPÍTULO 1 — CIDADES INTELIGENTES E FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA PÚBLICA INTELIGENTE

A noção de cidades inteligentes consolidou-se como resposta às limitações dos modelos tradicionais de gestão urbana diante do aumento da complexidade social, institucional e territorial das cidades contemporâneas. Mais do que a incorporação de tecnologias digitais, esse debate desloca o foco para a forma como decisões públicas são estruturadas, coordenadas e legitimadas em ambientes marcados por múltiplos atores, dados abundantes e demandas por transparência. Nesse sentido, a inteligência urbana passa a ser compreendida como expressão da capacidade do Estado de articular inovação tecnológica, governança pública e objetivos coletivos de desenvolvimento. Este capítulo examina essa trajetória conceitual, articulando as abordagens contemporâneas de cidades inteligentes aos fundamentos da governança pública inteligente e à transformação digital do Estado, de modo a situar o Poder Judiciário e, em particular, o TJGO como ator relevante nesse arranjo institucional.

1.1 CIDADES INTELIGENTES: ORIGENS, CONCEITOS E ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS

De acordo com Caragliu, Del Bo e Nijkamp (2009), o conceito de cidades inteligentes emerge associado à necessidade de repensar os modelos tradicionais de desenvolvimento urbano diante da intensificação da urbanização e da crescente pressão sobre infraestrutura, serviços públicos e sustentabilidade. Para os autores, a inteligência urbana está vinculada à capacidade das cidades de promover crescimento econômico e qualidade de vida por meio da inovação e do uso estratégico do conhecimento. Em consonância com essa leitura, Angelidou (2014) destaca que o surgimento das políticas de cidades inteligentes está diretamente relacionado à busca por soluções integradas para problemas urbanos complexos, que extrapolam a atuação setorial do poder público.

Nas primeiras formulações do conceito, entretanto, prevaleceu uma abordagem fortemente tecnocêntrica. De acordo com Bowerman et al. (2000), a cidade inteligente era compreendida como aquela capaz de utilizar tecnologias avançadas de informação para otimizar a gestão urbana, especialmente por meio de sistemas de monitoramento e automação. Anttiroiko (2013) reforça essa perspectiva ao associar a noção de u-city à difusão de infraestruturas digitais ubíquas como elemento central do desenvolvimento urbano inteligente.

Em contrapartida, essa concepção passou a ser criticada por reduzir a complexidade das cidades a soluções predominantemente técnicas, desconsiderando dimensões institucionais, sociais e políticas do espaço urbano.

A partir da década de 2010, observa-se uma inflexão conceitual relevante. De acordo com Chourabi et al. (2012), a cidade inteligente deve ser compreendida como um sistema sociotécnico complexo, no qual tecnologia, pessoas, instituições e processos interagem de forma dinâmica. Nessa mesma linha, Felix Júnior et al. (2020) argumentam que a inteligência urbana não reside apenas na adoção de tecnologias, mas na capacidade de articulação entre governança, inovação e participação social. Assim, em concordância com essa literatura, o conceito de cidades inteligentes passa a incorporar dimensões relacionadas à capacidade institucional do Estado e à qualidade dos arranjos decisórios.

Esse deslocamento teórico implica uma mudança substantiva na forma de compreender a inteligência urbana. Segundo Tomor et al. (2019), a governança assume papel central nas cidades inteligentes, na medida em que a efetividade das soluções digitais depende da coordenação entre atores, da integração de políticas públicas e do uso estratégico de dados no processo decisório. Moura et al. (2021) corroboram essa perspectiva ao demonstrar, por meio de revisão sistemática, que os estudos mais recentes associam cidades inteligentes a modelos de governança capazes de promover aprendizagem institucional e adaptação contínua.

No plano normativo internacional, essa ampliação conceitual encontra respaldo em documentos que vinculam o debate urbano à agenda do desenvolvimento sustentável. De acordo com a Organização das Nações Unidas (2015), cidades inteligentes devem contribuir para a construção de espaços urbanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis, afastando-se de modelos centrados exclusivamente na eficiência tecnológica. Em consonância com essa orientação, a norma ISO 37122 reconhece que a inteligência urbana envolve múltiplas dimensões, ao propor indicadores que abrangem não apenas infraestrutura tecnológica, mas também governança, qualidade de vida e uso estratégico da informação (ABNT, 2021).

No contexto brasileiro, essa compreensão ampliada é explicitada pela Carta Brasileira para Cidades Inteligentes. De acordo com o Ministério do Desenvolvimento Regional (Brasil, 2020), não existe um modelo único de cidade inteligente aplicável de forma homogênea ao território nacional. Em contrapartida, a inteligência urbana deve ser entendida como um processo gradual, condicionado por capacidades institucionais locais, marcos normativos e arranjos de governança. Essa abordagem reconhece as desigualdades regionais e reforça a

centralidade do poder público na coordenação das políticas e no uso estratégico das tecnologias digitais.

Dessa forma, em concordância com a literatura contemporânea, o conceito de cidades inteligentes desloca-se de uma visão centrada na tecnologia para uma abordagem orientada pela governança pública e pela capacidade institucional do Estado. A inteligência urbana passa a ser compreendida como resultado da articulação entre inovação tecnológica, processos decisórios qualificados e objetivos públicos de desenvolvimento. Essa leitura fornece o fundamento teórico necessário para, nos tópicos seguintes, aprofundar a análise da governança pública e da transformação digital do Estado como eixos estruturantes das cidades inteligentes no contexto brasileiro.

1.2 GOVERNANÇA PÚBLICA NO CONTEXTO DAS CIDADES INTELIGENTES

A tradição burocrática ofereceu estabilidade numa fase em que a previsibilidade superava a velocidade. Quando as exigências de custo e desempenho ganharam força, surgiu a gestão pública inspirada em métodos empresariais. Essa estratégia, ainda que útil para cortar despesas, revelou limites em ambientes que exigem diálogo constante com atores diversos. A governança inteligente surgiu nesse intervalo como resposta institucional à crescente complexidade da gestão pública. Ela associa a abertura de informações governamentais ao engajamento direto dos cidadãos nos processos decisórios, promovendo ajustes em tempo quase real. Um exemplo concreto dessa transformação pode ser observado em tribunais que passaram a revisar fluxos internos com base em painéis de desempenho acessíveis ao público, como o Proad no TJGO.

Essas três correntes não se anulam; elas formam camadas que convivem dentro do mesmo Estado. O primeiro estrato garante a legalidade dos atos, o segundo fornece métricas de eficiência e o terceiro agrega análise de dados, integração sistêmica e devolutivas rápidas aos interessados. Ao examinar o Tribunal de Justiça goiano, o estudo verifica se essas camadas foram alinhadas ou se produzem fricções que inibem o potencial do modelo inteligente. A observação concentra-se em quatro práticas interligadas: divulgação de dados que possam ser reutilizados sem barreiras, mecanismos permanentes de colaboração com usuários dos serviços, articulação técnica entre bases distintas e rotinas de revisão apoiadas em indicadores que mudam com frequência. Cada prática corresponde a uma hipótese de aderência que será testada nos capítulos empíricos.

1.2.1 Origens e evolução do conceito de governança no setor público

A emergência do conceito de governança pública pode ser rastreada ao colapso da confiança na administração burocrática clássica, cuja rigidez normativa se revelou inadequada para lidar com crises fiscais, demandas por transparência e pressões por efetividade que marcaram as décadas finais do século XX. Nesse ambiente, reformas inspiradas pela Nova Gestão Pública (NGP) defenderam a transferência de técnicas gerenciais do setor privado para o Estado, buscando eficiência e controle de custos (Matias-Pereira, 2022; Teixeira; Gomes, 2019). Embora a NGP tenha introduzido métricas de desempenho e contratos de gestão, logo se evidenciou que tais instrumentos, isoladamente, não atendiam às expectativas de participação social nem resolviam déficits de legitimidade.

A crítica à NGP abriu caminho para a formulação de um paradigma mais amplo, a Nova Governança Pública, que incorpora valores democráticos e integra múltiplos atores no processo decisório. Como resume a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico,

A agenda da nova governança pública avança célere para substituir a agenda do Consenso de Washington, na medida em que aparece associada a maior equidade econômica, melhores condições de vida, maior legitimidade política e transparência (OCDE, 2020, p. 25).

O que assinala o deslocamento do foco exclusivo na eficiência para abranger também integridade, accountability e coprodução de bens públicos. A literatura consolidou esse giro conceitual ao propor definições que ultrapassam os limites administrativos internos. A International Federation of Accountants estabeleceu marco referencial ao afirmar que:

A governança compreende a estrutura – administrativa, política, econômica, social, ambiental, legal e outras – que garante que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam definidos e alcançados (IFAC, 2001; 2013; 2014).

Além de enfatizar resultados, a definição sugere que legitimar tais resultados depende da articulação de esferas heterogêneas de poder. De modo convergente, Bovaird e Löffler reforçam a centralidade desse duplo eixo ao declarar que a obtenção de resultados de qualidade de vida que realmente importem aos atores dentro do sistema de governança pública; e os processos de interação entre as partes interessadas que correspondam às normas acordadas constituem os eixos inseparáveis da boa governança (Bovaird; Löffler, 2003).

Entretanto, compreender governança pública exige distingui-la de seu antecedente corporativo. Teixeira e Gomes (2019) recordam, citando Freitas et al. (2018, p. 103), que

Existem diversos conceitos que tentam explicar a governança corporativa, os quais convergem para uma espécie de sistema, conjunto de mecanismos ou estrutura de poder pela qual as corporações ou organizações são dirigidas, monitoradas ou controladas.

No setor público, essa lógica desloca-se para a criação de valor coletivo, pois o Estado necessita de acionistas, mas responde a uma pluralidade de partes interessadas com direitos difusos e demandas por equidade. Essa complexidade impõe a incorporação de princípios éticos como núcleo estruturante. A revisão sistemática de Amorim e Oliveira (2022) evidencia que integridade, transparência e prestação de contas figuram como indicadores centrais em marcos normativos brasileiros, em consonância com recomendações de organismos multilaterais. Desse modo, sem proibidade institucional – expressa em códigos de ética, sistemas de controle interno e prevenção de conflitos de interesse – não há governança efetiva, pois a legitimidade das decisões depende tanto da moralidade quanto da eficiência dos resultados.

Para além do enfoque normativo, abordagens sistêmicas ampliam a análise ao considerar a governança como função de autopoiese institucional. Elias e Fernandes (2022) recorrem à Teoria dos Sistemas Sociais para sustentar que a governança pública opera como mecanismo de redução de complexidade, conectando subsistemas político, jurídico e administrativo por meio de comunicações que orientam expectativas e estabilizam decisões. Essa leitura realça a importância de canais de feedback entre Estado e sociedade para ajustar políticas a contextos dinâmicos.

A consolidação do campo exigiu, ainda, instrumentos de verificação empírica. Kieling, Tezza e Cancellier (2024) analisam escalas de mensuração que avaliam dimensões como coordenação estratégica, controle interno e orientação por resultados; tais instrumentos convertem princípios abstratos em indicadores comparáveis, permitindo identificar lacunas de implementação e orientar intervenções de aperfeiçoamento institucional.

Estudos recentes associam altos níveis de governança a culturas organizacionais que estimulam inovação. Barretta, Hoffmann e Tezza (2022) demonstram correlação entre coprodução de serviços, uso de plataformas digitais e melhor desempenho em índices de governança, sugerindo que a abertura a soluções tecnológicas potencia a accountability e a participação cidadã. Isso conduz à noção de governança inteligente, que articula dados abertos, painéis de monitoramento e modelagem preditiva para informar decisões públicas em

tempo real (Matias-Pereira, 2022).

A evolução do conceito de governança pública reflete uma série de inflexões históricas que moldaram não apenas os métodos administrativos, mas as próprias expectativas sobre o papel do Estado. Da rigidez normativa da burocracia à lógica gerencial da NGP, e desta à incorporação de valores democráticos mediados por tecnologia, o que se observa é uma tentativa contínua de reconciliar eficiência e legitimidade. Esse percurso não define um modelo acabado, mas sim um campo de disputa em que diferentes arranjos institucionais buscam responder, com graus variados de sucesso, às tensões entre controle, participação e inovação.

1.2.2 Governança inteligente: fundamentos, dimensões operacionais e modelos teóricos integrados

A governança inteligente não surge como ruptura isolada. Ela aprofunda transformações já em curso na gestão pública. Responde ao aumento das exigências de accountability, às restrições fiscais e à crescente complexidade dos problemas coletivos. Ao combinar dados abertos, participação distribuída e inovação digital, transforma não apenas rotinas administrativas, mas o próprio processo decisório estatal.

Portanto, a governança inteligente passou a ser discutida como um arranjo institucional voltado à superação das limitações identificadas na administração pública tradicional e nos impasses da Nova Gestão Pública (NGP). Sua formulação incorpora tecnologias digitais, dados abertos e práticas colaborativas como mecanismos estruturantes para qualificar a ação estatal em contextos de alta complexidade (Tomor et al., 2019; Matias-Pereira, 2022).

Diferentes autores têm contribuído para o delineamento desse conceito, destacando aspectos complementares, como o uso estratégico de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), o engajamento multissetorial e o protagonismo do cidadão nos processos decisórios. O Quadro 1 sintetiza dez definições recorrentes na literatura recente, permitindo identificar convergências entre as abordagens analisadas. Para evidenciar como a literatura define governança inteligente, apresenta-se a síntese comparativa a seguir:

Quadro 1: definições recorrentes

Nº	Definição-síntese	Autor(es)
1	Tecnologias aplicadas à adaptação institucional e monitoramento de políticas públicas.	Allam; Sharifi; Bibri; Chabaud, 2022
2	Colaboração entre cidadãos e atores públicos/privados na execução de ações urbanas.	Bayat; Kawalek, 2021
3	Envolvimento digital de cidadãos na gestão da cidade.	Bastos et al., 2022
4	Participação local e experimentação em políticas públicas integradas.	Nesti, 2020
5	Processos participativos voltados à melhoria da cidade e da qualidade de vida.	Fonseca et al., 2021
6	TICs como base de evidência para decisões públicas centradas no cidadão.	Pereira Et al., 2018
7	Interação mediada por tecnologia entre cidadãos e governo.	Rafaj; Rehák; Cernenko, 2022
8	Cooperação tecnológica entre múltiplos atores para resolver desafios sociais.	Tomor; Przeybilovicz; Leleux, 2021
9	Arranjos digitais que promovem participação e coprodução.	Webster; Leleux, 2018
10	Ações colaborativas e tecnologias orientadas à sustentabilidade e ao valor público.	Tomor, 2019

Fonte: Depiné (2023).

Observa-se que todas as definições convergem em três pilares TICs, cooperação interinstitucional e participação cidadã reforçando a pertinência das quatro dimensões operacionais adotadas neste estudo. A leitura integrada das definições reunidas no Quadro revela a existência de três pilares recorrentes no campo da governança inteligente: a centralidade das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), a cooperação entre diferentes níveis e setores institucionais e a participação ativa da sociedade civil nos processos decisórios. Fonseca et al. (2021), ao examinarem experiências urbanas de inovação democrática, evidenciam que práticas participativas baseadas em dados e em arranjos tecnológicos abertos ampliam a legitimidade das decisões públicas, promovendo um ecossistema mais responsivo e inclusivo.

Nessa mesma direção, Soares e Medeiros Filho (2019) propõem uma estrutura de análise que articula tecnologia, participação, integração de dados e capacidade de adaptação como dimensões interdependentes, capazes de sustentar políticas públicas orientadas por evidências e alinhadas diante da elevada interdependência dos problemas públicos atuais. A sistematização das definições, portanto, não apenas delimita os contornos conceituais do termo, como também justifica a adoção dessas quatro dimensões operacionais como referência para a análise empírica desenvolvida neste estudo.

Com base nessas recorrências, o presente trabalho adota como categorias analíticas as seguintes dimensões: transparência orientada por dados, participação colaborativa, integração analítica e responsividade adaptativa. Cada uma delas será discutida a seguir, à luz das evidências teóricas e normativas disponíveis.

A transparência orientada por dados corresponde à disponibilização sistemática de informações públicas em formatos abertos, com metadados claros e licenças de reuso. Essa prática amplia a capacidade de fiscalização social e fornece subsídios para a construção de indicadores e modelos preditivos que orientam decisões públicas. Contudo, sua efetividade depende da existência de uma governança informacional sólida, que assegure a atualização, a curadoria e a integridade dos dados (Félix Júnior et al., 2020).

A participação colaborativa, por sua vez, desloca a ênfase da consulta pública pontual para a construção contínua de valor público em rede. Barretta, Hoffmann e Tezza (2022), ao analisarem arranjos participativos em governos locais, demonstram que estratégias como hackathons cívicos, laboratórios de inovação e plataformas digitais interativas ampliam a diversidade de perspectivas, fortalecem vínculos institucionais e legitimizam as decisões tomadas em ambientes complexos.

A dimensão da integração analítica refere-se à capacidade dos sistemas públicos de interligar bases de dados heterogêneas fiscais, sociais, territoriais e operacionais com vistas à produção de evidências capazes de orientar decisões estratégicas. Essa interoperabilidade é mais do que um desafio técnico: é uma condição para o Estado compreender de forma sistêmica os efeitos de suas decisões. No caso do TJGO, por exemplo, a integração entre bases processuais, administrativas e financeiras permite identificar gargalos na tramitação e antecipar medidas de correção antes que as demandas se acumulem. Soares e Medeiros Filho (2019), ao analisarem iniciativas de gestão orientada por dados no setor público, argumentam que a ausência de vocabulário técnico comum, padrões semânticos e protocolos de validação compromete a qualidade analítica das decisões. A efetividade da integração analítica não depende apenas de tecnologia disponível, mas da consolidação de uma infraestrutura normativa robusta. Sem padrões técnicos estáveis, semântica comum entre bases e protocolos confiáveis de validação, os dados dificilmente se convertem em inteligência institucional. A conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (Brasil, 2018), por exemplo, não se resume a aspectos jurídicos formais: envolve a criação de mecanismos transparentes de anonimização, o fortalecimento do consentimento informado e, sobretudo, a confiança pública na gestão estatal da informação.

A responsividade adaptativa, por sua vez, representa uma ruptura com os ciclos

decisórios lineares e inflexíveis que caracterizam grande parte do planejamento público tradicional. Em estudo abrangente sobre cidades inteligentes na Europa, Tomor et al. (2019) demonstram que administrações locais com maior capacidade de ajuste em tempo quase real por meio de dashboards de monitoramento, metas dinâmicas e contratos gerenciais flexíveis apresentam melhores resultados em programas de mobilidade urbana, segurança e sustentabilidade. Mais do que planos fixos, a responsividade adaptativa exige que as instituições aprendam com seus próprios erros e reajam com agilidade. Essa aprendizagem ocorre quando indicadores são tratados não como metas finais, mas como alertas dinâmicos que revelam distorções e sugerem reorientações. Ao adotar ajustes em tempo quase real, gestores públicos evitam reformas tardias e dispendiosas, enquanto fortalecem a capacidade responsiva do Estado diante de realidades que mudam rapidamente.

As quatro dimensões transparência, participação, integração e responsividade formam um conjunto articulado e mutuamente reforçador. A disponibilização de dados públicos estimula o engajamento cidadão, cuja colaboração ativa gera novos fluxos de informação que, quando corretamente integrados, qualificam as escolhas públicas. Esse ciclo não é meramente técnico. No contexto do TJGO, por exemplo, o uso de painéis públicos de produtividade judicial não apenas orienta decisões administrativas internas, mas também fortalece a confiança da sociedade ao tornar visível a atuação dos magistrados e das equipes de apoio. Assim, o valor público não decorre apenas da tecnologia disponível, mas da capacidade institucional de utilizá-la de modo transparente e socialmente orientado. No caso do TJGO, essa capacidade se manifesta quando decisões de alocação de recursos, por exemplo, são guiadas por evidências consolidadas e compartilhadas com diferentes setores da sociedade.

Esse arranjo sistêmico assume particular relevância no campo da gestão urbana. À medida que os desafios se tornam mais intersetoriais e interdependentes, a governança inteligente oferece um referencial para a transição de estruturas centralizadas para modelos distribuídos e colaborativos. O Quadro 2, a seguir, sistematiza essa mudança, contrastando os componentes estruturantes da governança tradicional com os da governança inteligente, evidenciando deslocamentos paradigmáticos. Essa estrutura comparativa foi elaborada com base nas contribuições analíticas de Matias-Pereira (2022), nas proposições avaliativas de Kieling, Tezza e Cancellier (2024) e nas diretrizes normativas estabelecidas pelo Decreto nº 9.203/2017. Com base nessas dimensões, a comparação a seguir contrasta a lógica burocrática com a lógica inteligente:

Quadro 2: Comparativo entre modelos de governança urbana

Dimensão	Governança burocrática/gerencial	Governança inteligente
Transparência	Relatórios esporádicos e dados fechados	Dados abertos, visualização em tempo real
Participação	Consulta formal	Coprodução contínua
Integração	Sistemas isolados	Interoperabilidade e análise cruzada
Responsividade	Planejamento rígido	Ciclos adaptativos e indicadores dinâmicos
Integridade	Normas dispersas	Mecanismos auditáveis (Decreto 9.203/2017)

Fonte: Elaboração própria com base em Matias-Pereira (2022); Kieling, Tezza e Cancellier (2024); Brasil (2017)

O contraste evidencia deslocamentos paradigmáticos sobretudo em transparência e responsividade, áreas nas quais o TJGO será analisado em profundidade nos capítulos empíricos. Embora amplamente defendida na literatura, a governança inteligente enfrenta obstáculos concretos que relativizam seu potencial transformador. Moura et al. (2021) chamam atenção para a carência de instrumentos comparáveis de avaliação, o que impede o monitoramento efetivo das políticas rotuladas como “inteligentes”. Já Maluf, Benedito Júnior e Carvalho (2022) demonstram que a simples adoção de tecnologias não implica necessariamente o fortalecimento da capacidade institucional. Esses achados alertam para uma tendência recorrente: confundir inovação técnica com inovação governamental uma disjunção que precisa ser enfrentada se o objetivo for construir administrações públicas verdadeiramente responsivas e integradas.

Além da escassez de métricas consistentes, outros estudos alertam para os riscos associados ao aprofundamento das desigualdades estruturais em contextos de transformação digital. Ferreira et al. (2017), com base em revisão crítica da literatura sobre governo eletrônico no Brasil, destacam que a ausência de políticas de alfabetização digital, a dependência de tecnologias proprietárias e a baixa transparência algorítmica tendem a reforçar exclusões preexistentes. Em linha semelhante, Elias e Fernandes (2022) argumentam que, sem marcos regulatórios claros e mecanismos públicos de auditoria, há risco de captura tecnológica por interesses privados, o que fragiliza a confiança institucional e compromete a equidade no acesso às inovações.

1.2.3 Modelos teóricos integrados de governança inteligente

Diante dessas fragilidades, torna-se necessário consolidar um repertório analítico robusto que permita compreender os diferentes caminhos teóricos para a formulação e a avaliação da governança inteligente. Com esse propósito, o Quadro 3 apresenta uma síntese dos principais modelos explicativos desenvolvidos entre 2019 e 2024, destacando suas bases conceituais, dimensões centrais e contribuições específicas para o campo. Para mapear as principais matrizes explicativas, sintetizam-se a seguir os modelos teóricos mais citados no período 2019-2024.

Quadro 3: Modelos teóricos de governança inteligente (2019–2024)

Autor(es)/Ano	Tipo de modelo	Dimensões centrais	Contribuição
Tomor Et al. (2019)	Processual	Atores, TIC, liderança, dados, normas, resultados	Integra variáveis tecnológicas e institucionais
Félix Júnior Et al. (2020)	Taxonômico	Dados, transparência, participação, etc.	Identifica fatores críticos de sucesso
Soares & Medeiros Filho (2019)	Sistêmico	Integração de dados, vocabulário comum	Evidencia pré-condições para decisão analítica
Filgueiras & Silva (2022)	Institucional (IAD)	Regras formais, sanções, monitoramento	Propõe dados como bem comum
Reis Et al. (2021)	Diagnóstico de capacidade	Estratégias, infraestrutura, compliance	Avalia lacunas entre discurso e execução
Maluf Et al. (2022)	Correlacional	Indicadores de governança e desempenho urbano	Verifica associação parcial

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A tipologia confirma que fatores sociotécnicos, informacionais e institucionais ocorrem de forma interdependente premissa que guiará as hipóteses testadas no caso TJGO. Os modelos analisados revelam três matrizes explicativas que, longe de serem excludentes, ajudam a compreender a diversidade de arranjos possíveis na governança inteligente: a dimensão sociotécnica, que enfatiza a articulação entre infraestrutura e liderança institucional; a perspectiva informacional, centrada na fluidez e semântica dos dados; e a abordagem institucional, que destaca regras, capacidades e mecanismos de compliance. Essa leitura composta permite avançar para além de idealizações normativas, reconhecendo que a efetividade da governança inteligente depende tanto da sofisticação tecnológica quanto da

maturidade organizacional. Nesse sentido, ainda persistem lacunas relevantes sobretudo a ausência de métricas padronizadas, a fragilidade da validação empírica e a inércia institucional diante dos custos de transição.

Nesse cenário, documentos de referência com escopo normativo e orientador ganham centralidade na articulação de diretrizes que orientem a transformação digital dos territórios. A Carta Brasileira para Cidades Inteligentes, ao sintetizar princípios e objetivos estratégicos para a modernização urbana sustentável, oferece um marco conceitual e programático que contribui para operacionalizar os fundamentos da governança inteligente no contexto brasileiro. O próximo tópico aprofunda dois dos Objetivos Estratégicos mais diretamente relacionados à realidade do sistema de justiça brasileiro: o uso de dados como base para decisões públicas e o desenho de políticas capazes de integrar diferentes dimensões do território. Ao analisar os objetivos 4 e 5 da Carta Brasileira para Cidades Inteligentes, o foco recai sobre os instrumentos concretos que podem transformar diretrizes abstratas em práticas institucionais voltadas à equidade e à transparência.

O aumento da densidade urbana alterou a escala das tarefas governamentais. Infraestruturas de informação ganharam centralidade porque permitem registrar, correlacionar e projetar movimentos coletivos que antes passavam despercebidos. Essa condição pressiona as burocracias a rever protocolos, medir resultados de forma contínua e justificar cada intervenção perante múltiplos grupos sociais.

Dispositivos de sensoriamento, bases de dados interoperáveis e interfaces digitais criaram um ciclo de retroalimentação entre gestores e habitantes. A gestão pública deixou de ser um conjunto de atos isolados para assumir o formato de processo orientado por evidências que se renovam a cada instante. O termo 'cidade inteligente' costuma resumir esse fenômeno, mas neste trabalho ele serve apenas como pano de fundo: interessa compreender como instituições públicas extraem, organizam e devolvem conhecimento, não o rótulo aplicado ao território.

A noção de governança inteligente descreve a resposta administrativa a esse ambiente. Diferencia-se das reformas ligadas aos métodos de mercado porque insere a transparência e a participação como condições de funcionamento, e não como acessórios de legitimidade. O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás adota esse caminho desde que substituiu rotinas em papel pelo fluxo digital conhecido como Proad, iniciativa que reorganizou tarefas internas e abriu painéis de acompanhamento para a sociedade. O capítulo investiga a coerência desse modelo, perguntando se a estrutura judicial realmente operou mudanças de fundo ou apenas digitalizou práticas já existentes.

1.3 DIGITALIZAÇÃO DO ESTADO E TRANSFORMAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A informatização dos serviços públicos tem transformado a forma como a administração pública responde às demandas da sociedade. A digitalização dos processos administrativos não apenas agiliza os serviços, mas também amplia a transparência e a acessibilidade, promovendo uma gestão mais eficiente e orientada para resultados. No entanto, esse processo envolve desafios estruturais, como a necessidade de investimentos em infraestrutura tecnológica, capacitação de servidores e políticas que assegurem inclusão digital e equidade no acesso às inovações.

A transição para uma governança digital exige planejamento estratégico e integração entre diferentes setores da administração. A adoção de plataformas digitais, inteligência artificial e sistemas interconectados possibilita maior eficiência na tomada de decisões e na oferta de serviços, mas também impõe novas responsabilidades ao poder público. A modernização da administração pública, portanto, deve ser analisada a partir de um olhar crítico, considerando não apenas as oportunidades oferecidas pela digitalização, mas também os desafios que surgem nesse processo. A seguir, será discutido o impacto da digitalização nos serviços públicos, abordando as mudanças estruturais que acompanham essa transformação e os desafios que ainda precisam ser superados para consolidar um modelo de gestão pública digital eficiente e inclusivo.

1.3.1 Digitalização da administração pública e seus impactos institucionais

A modernização das cidades inteligentes depende diretamente da adoção das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), que possibilitam a digitalização dos serviços públicos e a otimização da gestão urbana. Essas tecnologias não apenas automatizam processos administrativos, mas também aprimoram a governança digital, ampliando a transparência, a eficiência e a participação cidadã (Comissão Europeia, 2024). No entanto, a transição digital não ocorre de forma homogênea, sendo influenciada por fatores estruturais, econômicos e sociais que determinam o grau de maturidade tecnológica de cada município.

A evolução da governança digital no Brasil está diretamente relacionada ao avanço das TICs e à ampliação do acesso à internet. Inicialmente, o conceito de governo eletrônico foi implementado com base em práticas já consolidadas no setor privado, sendo formalmente estruturado a partir dos anos 2000 com descrito por Brognoli e Ferenhof (2020). Desde então, diversas iniciativas foram desenvolvidas com o objetivo de digitalizar os serviços públicos,

aumentar a eficiência administrativa e ampliar o acesso da população às informações governamentais. A implementação dessas tecnologias não apenas otimizou processos burocráticos, mas também favoreceu a participação social e a transparência na administração pública (Brognoli e Ferenhof, 2020).

A seguir, apresenta-se uma linha do tempo com as principais ações do governo brasileiro na transformação digital entre os anos 2000 e 2019. Destacam-se marcos regulatórios importantes, como o Marco Civil da Internet (2014), a Lei Geral de Proteção de Dados (2018) e o lançamento do Portal Único Gov.br (2019), iniciativas que fortaleceram a governança digital e a interoperabilidade entre sistemas governamentais.

Figura 1: Linha do tempo da transformação digital no Brasil



Fonte: Brognoli; Ferenhof (2020).

A digitalização da administração pública tem promovido avanços significativos, impactando diversas áreas como saúde, mobilidade e infraestrutura. No setor da saúde, a implementação de sistemas de informação tem permitido atendimentos mais ágeis e eficientes, garantindo acesso imediato ao histórico médico dos pacientes e facilitando diagnósticos e tratamentos (Oliveira, 2024). Na mobilidade urbana, a digitalização do transporte público e a implementação de sistemas inteligentes de iluminação pública contribuem para a redução de custos operacionais, a otimização do consumo de energia e o aumento da segurança urbana. Essas inovações demonstram como a incorporação tecnológica pode ampliar o acesso a serviços essenciais e melhorar a experiência do cidadão.

A automatização dos serviços públicos tem sido um dos principais eixos da modernização da administração pública, promovendo maior eficiência e acessibilidade. De acordo com estudos, para cada 1% de avanço no governo digital, o Produto Interno Bruto (PIB) de um país pode crescer 0,5%, enquanto o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) pode aumentar 0,13 pontos (Brasil, 2018). No Brasil, a economia potencial estimada com a digitalização dos serviços públicos pode alcançar R\$ 38 bilhões entre 2020 e 2025 (Portal Gov.br, 2021). Esse impacto econômico evidencia que a digitalização não apenas otimiza processos administrativos, mas também fortalece o desenvolvimento econômico e social.

O avanço da digitalização no setor público tem ocorrido de maneira acelerada, impulsionado por marcos regulatórios e políticas públicas voltadas à transformação digital. O CGI.br (Comitê Gestor da Internet no Brasil) é uma entidade responsável pela governança da internet no Brasil. Criado em 1995, o CGI.br coordena e integra iniciativas relacionadas ao desenvolvimento da internet no país, promovendo a transparência, a segurança e a inclusão digital. O CGI.br também realiza pesquisas e publicações sobre o uso da internet no Brasil, sendo o responsável pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br), que conduz levantamentos sobre acesso e uso da internet em diversos setores, incluindo governo, educação, empresas e saúde.

Segundo o Comitê Gestor da Internet no Brasil (Cetic.br), três em cada quatro órgãos federais já disponibilizam seus serviços mais demandados de forma digital, representando um aumento de 25% em relação a 2019. Além disso, a digitalização tem avançado nos âmbitos estaduais e municipais, com 96% dos serviços estaduais e 87% dos serviços municipais mais utilizados pela população acessíveis online (Cetic.br, 2021).

No setor jurídico, a inserção de novas tecnologias tem agilizado atendimentos e digitalizado protocolos e consultas, tornando a tramitação administrativa mais eficiente. O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), por exemplo, implementou o Sistema Proad, que substituiu os processos físicos por procedimentos eletrônicos, o qual será detalhado e analisado no próximo capítulo. Regulamentado pelo Decreto Judiciário nº 1.537/2018, esse modelo reduziu prazos processuais e aprimorou o acesso da população aos serviços judiciais.

A implementação de iniciativas como a Estratégia de Governo Digital (EGD), instituída pelo Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020, tem impulsionado a modernização da administração pública. Essa estratégia prevê medidas como a ampliação do acesso à informação, a integração das bases de dados públicas, a otimização das infraestruturas tecnológicas e o fortalecimento da transparência e do controle social sobre as ações governamentais. Entre as principais iniciativas implementadas com base nessas diretrizes

estão o Portal da Transparência, o Portal Nacional de Contratações Públicas e o Portal Brasileiro de Dados Abertos, que visam democratizar o acesso à informação e melhorar a eficiência dos serviços públicos.

A adoção das TICs no setor público representa uma mudança estrutural na administração das cidades inteligentes, promovendo eficiência, inovação e inclusão digital. No entanto, para que os benefícios da digitalização sejam plenamente aproveitados, é necessário garantir que o acesso à tecnologia seja equitativo, evitando o aprofundamento de desigualdades sociais. Dessa forma, a governança digital desempenha um papel essencial nesse processo, pois permite que a modernização dos serviços urbanos ocorra de maneira eficiente e acessível a toda a população.

A transição para uma governança digital eficiente exige planejamento estratégico e ações coordenadas entre governos, setor privado e sociedade civil. No próximo tópico, será analisado como a digitalização dos serviços públicos impacta diretamente a governança digital e a transparência administrativa, destacando os desafios e oportunidades da informatização na gestão pública.

1.3.2 Desafios, riscos e barreiras à transformação digital governamental

A digitalização da administração pública tem impulsionado a modernização dos serviços governamentais, promovendo eficiência, transparência e acessibilidade. No entanto, sua implementação não ocorre de forma homogênea, pois enfrenta desafios estruturais, políticos e sociais que dificultam a transição para um modelo digital pleno e equitativo (Cetic.br, 2021). A transformação digital do setor público exige investimentos em infraestrutura tecnológica, além de mudanças culturais, regulatórias e organizacionais dentro dos órgãos governamentais (CGI.br, 2021).

A expansão das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) na gestão pública tem sido acompanhada pelo crescimento da automação de processos e do uso de plataformas digitais. Segundo o Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br, 2021), três em cada quatro órgãos federais já disponibilizam seus serviços mais buscados em formato digital, representando um aumento de 25% em relação a 2019. No entanto, aproximadamente 30% da população brasileira ainda não possui acesso adequado à internet, o que compromete a universalização da digitalização e evidencia a necessidade de estratégias inclusivas para reduzir as disparidades regionais (Cetic.br, 2021).

Além da desigualdade no acesso à internet, outros desafios impactam diretamente a

digitalização do setor público. Entre os principais obstáculos estão a resistência cultural dos servidores, a deficiência na infraestrutura tecnológica, a segurança da informação e a exclusão digital. A seguir, apresenta-se um quadro que sintetiza esses desafios e possíveis soluções:

Quadro 4: Principais Desafios para a Digitalização da Administração Pública

Desafio	Descrição	Possíveis Soluções
Resistência Cultural	Dificuldade dos servidores em aceitar e se adaptar às novas tecnologias, preferindo métodos tradicionais.	Capacitação contínua, incentivos institucionais e mudança na cultura organizacional (CGI.br, 2021).
Infraestrutura Deficitária	Falta de conectividade, equipamentos inadequados e ausência de interoperabilidade entre sistemas.	Investimento em infraestrutura, ampliação da conectividade e padronização de plataformas (Cetic.br, 2021).
Segurança da Informação	Risco de vazamentos de dados, ataques cibernéticos e falhas na proteção de informações sensíveis.	Implementação de protocolos de cibersegurança, capacitação de gestores e monitoramento contínuo (Cetic.br, 2021).
Exclusão Digital	Desigualdade no acesso aos serviços digitais devido a fatores socioeconômicos e educacionais.	Políticas de inclusão digital, investimentos em acessibilidade e capacitação tecnológica da população (CGI.br, 2021).

Fonte: Elaboração própria, adaptado de CGI.br (2021) e Cetic.br (2021).

A partir do quadro, observa-se que a digitalização não é um processo exclusivamente tecnológico, mas envolve desafios institucionais e sociais. A resistência cultural à mudança reflete a necessidade de capacitação contínua e incentivos para que os servidores adotem novas metodologias de trabalho. Segundo CGI.br (2021), muitos profissionais habituados a processos burocráticos tradicionais demonstram dificuldades na adaptação às ferramentas digitais, tornando essencial a criação de uma cultura organizacional voltada para a inovação.

A infraestrutura tecnológica também representa um entrave significativo. A conectividade desigual entre as regiões do país limita a universalização dos serviços digitais. Enquanto estados do Sul e Sudeste possuem estruturas tecnológicas mais consolidadas, no Norte e no Nordeste, muitas prefeituras ainda operam com redes instáveis e equipamentos obsoletos. Esse cenário reforça a necessidade de investimentos para garantir equidade no acesso aos serviços digitais (Cetic.br, 2021).

Outro aspecto crítico é a segurança da informação. Com a ampliação do uso de plataformas digitais, aumentam os riscos de vazamento de dados, ataques cibernéticos e acessos não autorizados. O Relatório do Cetic.br (2021) indicou que apenas 33% dos

governos estaduais e 28% dos municípios possuíam um encarregado de segurança de dados, conforme exigido pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Casos recentes, como os ataques cibernéticos ao Sistema Único de Saúde (SUS), demonstram a vulnerabilidade de infraestruturas digitais essenciais. Para mitigar esses riscos, é fundamental adotar protocolos fortes de cibersegurança, capacitar gestores e fortalecer mecanismos de monitoramento e controle (CGI.br, 2021).

A exclusão digital também se apresenta como um dos desafios mais relevantes para a modernização da administração pública. De acordo com Cetic.br (2019), 53% da população rural brasileira ainda não tem acesso adequado à internet, o que compromete a democratização dos serviços eletrônicos. Essa desigualdade não se restringe apenas ao acesso físico à rede, mas também envolve barreiras educacionais e sociais que dificultam o uso eficiente das plataformas digitais. Para enfrentar esse problema, são necessárias políticas de inclusão digital, aliadas a programas de capacitação tecnológica para grupos vulneráveis (CGI.br, 2021).

O governo federal tem adotado iniciativas para enfrentar esses desafios. Em janeiro de 2021, foi estabelecida a meta de expandir a infraestrutura de fibra óptica para 99% dos municípios até 2025, além da previsão de cobertura nacional do 5G até 2030 (Portal Gov.br, 2021). Essa expansão da conectividade é essencial para reduzir desigualdades regionais e garantir que a digitalização não amplie as disparidades socioeconômicas.

Apesar das barreiras, a digitalização da administração pública é um caminho irreversível. O avanço das tecnologias digitais na gestão governamental tem o potencial de transformar profundamente a prestação de serviços, tornando-a mais eficiente, transparente e acessível. No entanto, para que esse processo seja bem-sucedido, é fundamental que a transição digital seja acompanhada de políticas inclusivas, investimentos em infraestrutura e planejamento estratégico, garantindo que nenhuma parcela da população seja excluída da transformação digital (Brognoli e Ferenhof, 2020).

A superação desses desafios exige uma abordagem integrada, que combine inovação tecnológica, governança eficiente e inclusão social. A transformação digital aplicada à administração pública envolve a coleta, análise e uso de dados para aprimorar a formulação e implementação de políticas, promovendo maior eficiência na prestação de serviços e possibilitando um governo mais ágil e responsivo às demandas da população. O avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação como analisadas nos tópicos anteriores, tem permitido a integração de diferentes sistemas, reduzindo a burocracia e melhorando o acesso da sociedade aos serviços públicos.

A governança digital não se limita à informatização dos serviços públicos, mas representa uma transformação na relação entre Estado e sociedade. Branco (2019) destaca que o uso das TICs na administração pública deve ir além da disponibilização digital de documentos e processos administrativos, criando canais eficientes para o diálogo entre governo e cidadãos, promovendo maior transparência e participação social. Esse modelo exige uma mudança organizacional significativa, garantindo que a inovação tecnológica esteja alinhada às necessidades da população e que os serviços públicos sejam estruturados de forma acessível e inclusiva.

A modernização da administração pública brasileira tem sido impulsionada por marcos regulatórios e políticas de transformação digital. O Decreto nº 9.203/2017 define a governança pública como um conjunto de mecanismos que orientam a gestão e a prestação de serviços à sociedade, estabelecendo a transparência e a participação cidadã como princípios fundamentais. A Política de Governança Digital, instituída pelo Decreto nº 8.638/2016, e a Estratégia de Governança Digital, aprovada pela Portaria MP nº 68/2016, consolidaram diretrizes para a transformação digital da administração pública federal, incluindo a ampliação do acesso à informação, a integração de bases de dados e a otimização dos processos administrativos.

A digitalização da administração pública possibilita que governos adotem modelos de gestão baseados em dados, nos quais a tomada de decisão é fundamentada em análises preditivas e estatísticas. Brito (2021) argumenta que a inteligência artificial aplicada à administração pública permite a identificação de padrões e a antecipação de demandas, tornando os serviços urbanos e administrativos mais eficazes. A evolução da governança digital reflete mudanças estruturais na administração pública, passando de um modelo centralizado, caracterizado pela pouca transparência e baixa participação social, para um sistema que promove a integração entre governo e sociedade. Essa transformação tem sido impulsionada pela necessidade de tornar os serviços mais acessíveis e eficazes, utilizando a tecnologia como um meio para aprimorar a gestão e reduzir as desigualdades no acesso à informação. No entanto, a digitalização da administração pública ainda enfrenta desafios estruturais que limitam sua plena implementação.

A exclusão digital, já mencionada nesta pesquisa, reaparece como um dos principais obstáculos à efetivação da governança digital, especialmente em países com desigualdades socioeconômicas acentuadas. Faria (2020) alerta que a falta de acesso à internet e a baixa capacitação tecnológica de parte da população podem restringir o impacto das políticas de digitalização, tornando necessário um planejamento estratégico que contemple investimentos

em infraestrutura e programas de inclusão digital. Sem essas iniciativas, a digitalização pode aprofundar desigualdades, beneficiando apenas grupos que já possuem acesso às tecnologias.

Além das limitações no acesso à internet, a resistência cultural à mudança também representa um desafio para a modernização da administração pública. Muitos servidores públicos estão habituados a processos burocráticos tradicionais e demonstram dificuldades na adaptação às ferramentas digitais. Essa barreira institucional pode ser superada por meio de capacitação contínua e da criação de uma cultura organizacional voltada para a inovação. A resistência à transformação digital não se limita ao setor público, estendendo-se também à sociedade, que muitas vezes apresenta dificuldades em utilizar plataformas digitais para acessar serviços essenciais.

A segurança da informação é outro aspecto fundamental da governança digital. O aumento do volume de dados armazenados digitalmente e a ampliação do uso de plataformas online tornam os sistemas governamentais mais vulneráveis a ataques cibernéticos e vazamentos de informações sensíveis. O Relatório do Cetic (2021) indicou que apenas 33% dos governos estaduais e 28% dos municípios possuíam um encarregado de segurança de dados, conforme exigido pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Esse dado demonstra a necessidade de fortalecer as políticas de cibersegurança e adotar medidas para garantir a proteção dos dados da população.

Diante desses desafios, o governo brasileiro tem adotado medidas para fortalecer a governança digital e garantir que a modernização dos serviços públicos seja acessível a toda a população. O Decreto de janeiro de 2021 estabeleceu a meta de expandir a infraestrutura de fibra óptica para 99% dos municípios até 2025, além da previsão de cobertura nacional do 5G até 2030. Essas iniciativas visam reduzir as desigualdades no acesso à tecnologia e permitir que a digitalização dos serviços públicos ocorra de forma equitativa.

A digitalização deixou de ser uma escolha administrativa e tornou-se imperativo estrutural para a sustentabilidade institucional e o atendimento equitativo à população para garantir que o setor público seja mais eficiente, transparente e acessível. No entanto, para que essa modernização seja bem-sucedida, é essencial que os governos adotem uma abordagem integrada, que combine inovação tecnológica com governança inteligente e políticas de inclusão digital. A digitalização deve ser vista não apenas como um meio para modernizar a gestão pública, mas como uma ferramenta para fortalecer a participação cidadã e ampliar o acesso da população aos serviços essenciais.

A governança digital tem o potencial de transformar a administração pública e aprimorar a prestação de serviços, mas seu sucesso depende de um planejamento estratégico

que considere as particularidades sociais e econômicas de cada região. A adoção de políticas públicas voltadas para a inclusão digital, o fortalecimento da cibersegurança e a capacitação da população são fatores essenciais para garantir que a digitalização ocorra de forma equitativa e sustentável. Diante desse cenário, a modernização digital da administração pública deve ser acompanhada de ações que promovam a equidade e assegurem que os avanços tecnológicos sejam acessíveis a toda a sociedade.

A análise das cidades inteligentes permitiu compreender como a integração de tecnologias digitais pode contribuir para uma gestão pública mais eficiente, sustentável e acessível. Observou-se que a digitalização dos serviços urbanos não se limita a uma simples modernização tecnológica, mas envolve um conjunto de fatores interdependentes, incluindo governança participativa, desenvolvimento sustentável e inovação social. A transformação digital das cidades reflete um movimento mais amplo de reestruturação da administração pública, impactando diretamente a forma como governos interagem com a população e gerenciam recursos. Tais desafios particularmente a exclusão digital, a baixa interoperabilidade e a assimetria na maturidade institucional impõem limites concretos à efetividade da governança inteligente. No contexto do TJGO, investigado nos capítulos empíricos desta dissertação, esses fatores serão examinados à luz das práticas de digitalização implementadas desde 2018.

A literatura tem destacado que a transformação digital no setor público, embora amplamente associada a ganhos de eficiência e transparência, envolve riscos e efeitos adversos que não podem ser negligenciados. Entre os principais desafios identificados estão a resistência organizacional à mudança, a assimetria na apropriação das tecnologias entre unidades e perfis profissionais, a sobrecarga inicial de trabalho durante os períodos de transição e a tendência de priorização de soluções técnicas em detrimento de mecanismos participativos e deliberativos. Esses limites indicam que a digitalização, quando não acompanhada de políticas públicas de capacitação, governança da informação e escuta institucional, pode reproduzir desigualdades internas e reduzir o potencial transformador das inovações implementadas.

1.4 O PODER JUDICIÁRIO NA AGENDA DE CIDADES INTELIGENTES

A análise da informatização dos serviços públicos demonstrou que a digitalização deixou de ser uma opção técnica para se tornar condição estrutural da administração pública contemporânea. No caso do Poder Judiciário, essa transição adquire contornos específicos: ao

mesmo tempo em que exige a reestruturação dos fluxos internos, impõe a reformulação da interface com a sociedade e com os demais poderes do Estado. A transformação digital, nesse contexto, desloca os tribunais de uma posição meramente adjudicativa para uma função estratégica no ecossistema de governança pública, marcada pelo uso intensivo de dados, integração tecnológica e abertura institucional.

Esse reposicionamento se insere no paradigma da governança inteligente, que pressupõe não apenas a automação de processos, mas a capacidade de operar com evidências em tempo real, sustentar decisões por meio de algoritmos auditáveis e induzir políticas públicas com base em informações qualificadas. A adoção de sistemas como o Processo Judicial Eletrônico (PJe), a consolidação do DataJud como base oficial de estatísticas judiciais e o avanço de iniciativas como o Justiça 4.0 ilustram a emergência de um novo modelo institucional, no qual tecnologia, integridade e participação se tornam dimensões interdependentes.

A presente seção analisa como o Poder Judiciário brasileiro tem estruturado essa transição, explorando três eixos complementares: a sua atuação como ator da transformação digital do Estado; as iniciativas de abertura institucional e reconfiguração dos serviços judiciais; e sua inserção em redes de inovação e governança colaborativa. Esses elementos constituem a base para compreender o modo como os tribunais — em especial o TJGO — têm articulado modernização tecnológica com princípios de transparência, eficiência e equidade. A análise, portanto, não se limita à dimensão tecnológica, mas busca evidenciar a qualidade institucional das respostas produzidas pelo Judiciário frente às exigências de um Estado orientado por dados, evidências e accountability digital.

1.4.1 O Judiciário como ator da transformação digital do Estado

A expansão acelerada dos autos eletrônicos reposicionou o Poder Judiciário no centro da agenda brasileira de transformação digital. O Justiça em Números 2023 registra que 85,4 % dos processos ingressaram em formato eletrônico, percentual que ultrapassa 95 % nos tribunais superiores (CNJ, 2023a). Esse quadro confere aos tribunais papel estruturante na prestação de serviços à cidadania e na gestão de grandes volumes de informação jurídica.

A conversão de tribunais em provedores de serviços on-line exige governança capaz de integrar jurisprudência, dados estatísticos e documentos sensíveis em ecossistemas interoperáveis. A Panorâmica DataJud 2024 revela mais de 235 milhões de registros padronizados, integrados por meio de APIs, o que permitiu consolidar indicadores de

produtividade e alimentar painéis de gestão (CNJ, 2024a).

O impulso inicial dessa transformação decorreu da crise de congestionamento processual dos anos 2000, quando o estoque superou 100 milhões de ações. A virtualização tornou-se estratégia de enfrentamento da morosidade, associada a metas de desempenho e indicadores públicos como o próprio Justiça em Números (CNJ, 2023a).

Entretanto, digitalizar com segurança requer políticas de dados robustas. A Resolução CNJ n.º 331/2020, que instituiu o DataJud, define padrões de metadados, periodicidade de remessa e regras de anonimização em consonância com a Lei 13.709/2018 (LGPD), estabelecendo balizas para arquivamento, rastreabilidade e integridade da informação (CNJ, 2020a).

Essa infraestrutura de dados transforma o Judiciário em fornecedor estratégico de informação pública, pois precedentes, estatísticas criminais ou execuções fiscais balizam decisões de outros poderes. Para sustentar a confiança social, o CNJ editou em 2024 o Guia de Ética e IA, que complementa iniciativas como o robô “Victor” (STF, 2024) e a plataforma “Sinapses” (TRF5, 2023), ambos submetidos a testes de explicabilidade e supervisão humana.

O fortalecimento da cultura de dados abre espaço para convênios com universidades e think tanks, que utilizam bases abertas para modelar litigiosidade e avaliar políticas judiciárias. Relatório do Justiça 4.0 mostra 47 projetos acadêmicos em andamento, indicando convergência entre transparência ativa e pesquisa aplicada (CNJ; PNUD, 2024). Em síntese, o Judiciário deixou a postura reativa e passou a orquestrar fluxos informacionais críticos, definindo padrões regulatórios e estimulando práticas de integridade que reverberam em toda a administração pública.

1.4.2 Justiça digital, abertura institucional e inovação pública

A difusão do Processo Judicial Eletrônico (PJe) é o nó central da automação judicial: em 2023, 92 tribunais operavam a plataforma, responsável por 78 % dos novos casos (CNJ, 2023a). A padronização reduziu custos de tramitação e assegurou acesso remoto aos autos.

No plano administrativo, o PROAD desenvolvido pelo TRF-4 e já reaproveitado por 12 tribunais digitalizou contratos, diárias e requisições, fechando lacunas entre processo-fim e back-office (CJF, 2023). Em paralelo, o Programa Justiça 4.0 instituiu arquitetura de microsserviços, data lakes e repositórios de código aberto, materializando o conceito de government as a platform (CNJ; PNUD, 2024).

Entre esses microsserviços, o DataJud consolida metadados processuais e oferece API pública para benchmarking entre tribunais; até março de 2025 somava 11 bilhões de requisições internas e externas (CNJ, 2024a). Já o Balcão Virtual, criado no auge da pandemia, registrou 1,3 milhão de atendimentos e índice de satisfação de 4,6/5, com ganho médio de 34 % no tempo de resposta (CNJ, 2023b).

A nível estadual, TJGO e TJSP publicam painéis em Power BI que cruzam filas, atrasos e custos unitários, apoiando a alocação preditiva de servidores (TJGO, 2024; TJSP, 2024). A iniciativa Justiça Aberta ampliou a transparência fiscal: o módulo de precatórios gerou economia estimada de R\$ 1,08 bilhão via compensações (CNJ, 2023c).

Para sintetizar esse ecossistema, o Quadro 8 apresenta principais ferramentas, escopos e impactos.

Quadro 5: Iniciativas digitais verificadas no sistema de justiça brasileiro

Iniciativa	Escopo / tecnologia	Impacto (2023-2024)	Fonte
PJe	Tramitação eletrônica em 92 tribunais	78 % dos novos processos	CNJ (2023a)
PROAD	Gestão administrativa digital	Redução de 22 % no tempo médio de contratos	CJF (2023)
Programa Justiça 4.0 / PDPJ-Br	Microsserviços e repositório de código aberto	37 soluções reutilizadas nacionalmente	CNJ; PNUD (2024)
DataJud	Data lake nacional + API	11 bi de requisições; 100 % dos indicadores oficiais	CNJ (2024a)
Balcão Virtual	Atendimento síncrono on-line	1,3 mi atendimentos; satisfação 4,6/5	CNJ (2023b)
Painéis BI (TJSP/TJGO)	Dashboards de produtividade	Corte de 15 dias no tempo de julgamento cível	TJSP (2024); TJGO (2024)
Justiça Aberta	Transparência de precatórios	Economia fiscal R\$ 1,08 bi	CNJ (2023c)

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Essas iniciativas evidenciam a institucionalização de uma cultura orientada a dados, ainda heterogênea entre tribunais. Para reduzir disparidades, o CNJ centralizou manuais e códigos na Plataforma Digital do Poder Judiciário, vinculando repasses a metas de interoperabilidade e ética algorítmica (CNJ, 2021). Como resultado, auditoria da CGU (2023) apurou queda de 17 % em falhas de execução orçamentária nos tribunais que adotam painéis de controle.

A convergência entre infraestrutura tecnológica, governança de dados e participação

ativa sinaliza que o Judiciário brasileiro consolida um modelo de governança inteligente, no qual a inovação digital deixa de ser instrumento pontual e se torna estratégia de geração de valor público.

1.4.3 O Judiciário em redes de governança inteligente e ecossistemas de inovação

A transformação digital do Poder Judiciário brasileiro tem se consolidado por meio de uma governança inteligente, caracterizada pela articulação entre órgãos judiciais, instituições acadêmicas, organismos internacionais e a sociedade civil. Essa articulação encontra respaldo formal no Programa Justiça 4.0, lançado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), cujo objetivo é viabilizar a transformação digital do sistema judicial por meio de soluções compartilhadas de inteligência artificial, microsserviços e big data, operacionalizadas na Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br) (CNJ, 2021).

A Resolução CNJ nº 395/2021 instituiu a Política Nacional de Gestão da Inovação no Poder Judiciário, estabelecendo a Rede de Inovação (LIODS) como estrutura descentralizada para desenvolvimento de soluções tecnológicas em ambientes colaborativos. Os laboratórios de inovação cumprem a função de articular saberes técnicos e institucionais, incorporando metodologias ágeis e design centrado no usuário aos fluxos judiciais. O iJuspLab, da Justiça Federal em São Paulo, é um dos exemplos consolidados de uso dessas abordagens no redesenho de serviços e melhoria da experiência dos usuários (TRF3, 2023).

Essa lógica de coprodução se reflete também na estratégia de nacionalização de soluções locais por meio da PDPJ-Br. O projeto Conecta, vinculado ao programa Justiça 4.0, mapeia iniciativas desenvolvidas por tribunais e disponibiliza microsserviços escaláveis a toda a rede. Entre os exemplos recentes estão o ApoIA, ferramenta de IA generativa desenvolvida pelo TRF2 para automatizar a triagem processual e a produção de minutas, e o Sistema Oxe, do TJBA, que oferece painéis de inteligência para análise de produtividade e gestão de acervos (TRF2, 2025; TJBA, 2024).

O compartilhamento dessas soluções é sustentado por uma camada unificada de dados, viabilizada pelo DataJud, instituído pela Resolução CNJ nº 331/2020 como base oficial de estatísticas judiciais. O repositório consolida metadados de 92 tribunais e serve de fundamento para indicadores nacionais, interoperabilidade entre sistemas e formulação de políticas baseadas em evidências. No entanto, a diversidade semântica dos dados exige processos permanentes de padronização, o que motivou o CNJ a publicar guias metodológicos

e validadores automatizados para qualificação do banco (CNJ, 2020).

A dimensão internacional da estratégia se concretiza pela Cooperação Justiça 4.0 com o PNUD. Segundo dados de 2024, essa parceria já identificou 140 projetos de inteligência artificial em funcionamento em 94 órgãos do Judiciário, parte deles voltados à explicabilidade algorítmica e aos princípios de integridade digital. Em paralelo, redes regionais de dados, compostas por tribunais, defensorias públicas e órgãos de segurança, vêm estruturando data lakes para previsão de reincidência criminal e apoio à formulação de políticas de justiça penal (PNUD, 2024).

Além das soluções institucionais, iniciativas inovadoras surgem também da interação com o setor privado. O TJPE, por exemplo, desenvolveu, em parceria com startups especializadas em vídeo-inteligência, um sistema de monitoramento que gera alertas automáticos a magistrados plantonistas em casos de violência doméstica identificados por câmeras em estações de metrô. Essa integração entre dados externos e decisões judiciais exemplifica o princípio da responsividade adaptativa previsto nos marcos da justiça digital (TJPE, 2024).

Para induzir a difusão de práticas bem-sucedidas e reforçar a lógica de reuso tecnológico, o CNJ criou o Selo “Judiciário Inovador”, vinculado à Resolução nº 395/2021. O selo certifica tribunais que apresentam aderência a indicadores de interoperabilidade, governança de dados e ética algorítmica. Além disso, no âmbito do Programa Redes de Inovação, o repasse de recursos passa a estar condicionado ao cumprimento de metas vinculadas a KPIs como exposição de APIs e reutilização de microsserviços (CNJ, 2021).

Quadro 6 Iniciativas digitais em rede do Judiciário brasileiro

Iniciativa	Tecnologia / Escopo	Impacto mensurado
Plataforma Digital do PJ (PDPJ-Br)	Microsserviços compartilháveis entre tribunais	27 tribunais integrados; economia estimada de R\$ 48 milhões/ano (CNJ, 2021)
DataJud	Data lake com metadados de 92 tribunais	Base para 100% das estatísticas oficiais do CNJ; painel de validação implementado
ApoIA (TRF2)	IA generativa para triagem processual	Redução de 30% no tempo médio de elaboração de ementas (TRF2, 2025)
Oxe (TJBA)	Plataforma de BI para produtividade judicial	Apoio a planos de gestão e aumento da transparência (TJBA, 2024)
Laboratórios de Inovação (LIODS)	Ambientes colaborativos com metodologias ágeis	64 laboratórios mapeados; crescimento de 18% no reuso de soluções digitais (CNJ, 2021)

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A participação do Judiciário em redes interinstitucionais de inovação consolida um modelo de governança sociotécnica, no qual dados estruturados, ferramentas modulares e comunidades de prática convergem para ampliar a capacidade de resposta institucional. Ao assumir o papel de orquestrador dessas redes, o Judiciário não apenas aprimora seus próprios serviços, mas contribui para a disseminação de padrões interoperáveis e éticos em toda a administração pública, reafirmando sua relevância na transformação digital do Estado.

Essa configuração institucional amplia o potencial do Judiciário como agente indutor de políticas públicas baseadas em evidência, sobretudo em contextos nos quais as decisões judiciais impactam diretamente a formulação de normas e a alocação de recursos em áreas como saúde, educação, segurança e meio ambiente. A integração entre sistemas judiciais e bases externas, viabilizada por APIs públicas e protocolos de interoperabilidade, possibilita análises preditivas mais precisas e alimenta o ciclo de planejamento estatal com dados confiáveis. Dessa forma, o Judiciário passa a exercer também uma função estratégica na coordenação de políticas públicas intersetoriais, ancoradas em decisões tecnicamente fundamentadas.

Além disso, a incorporação de princípios como explicabilidade algorítmica, auditabilidade e integridade da informação estabelece um novo padrão normativo para o uso de tecnologias digitais no setor público. A atuação do Conselho Nacional de Justiça na formulação de diretrizes para o uso ético da inteligência artificial, como previsto nos guias produzidos em parceria com o PNUD, consolida uma referência regulatória para outras instituições do Estado brasileiro. Esse movimento fortalece a capacidade normativa do Judiciário na era digital, posicionando-o como protagonista na definição de parâmetros técnicos e jurídicos para a transformação tecnológica da gestão pública.

O fortalecimento das redes de inovação também tem impactos diretos na cultura institucional dos tribunais. A institucionalização dos laboratórios de inovação e o estímulo à formação de comunidades de prática contribuem para uma reconfiguração das rotinas burocráticas, introduzindo maior flexibilidade, colaboração e experimentação nos processos decisórios internos. Essa transição cultural, embora heterogênea entre os tribunais, tem sido fundamental para a difusão de práticas baseadas em evidência, para a qualificação da prestação jurisdicional e para a modernização do serviço público como um todo.

Por fim, a consolidação de um ecossistema digital no Judiciário brasileiro depende não apenas de investimentos em infraestrutura tecnológica, mas também do engajamento de magistrados, servidores e gestores em práticas de inovação contínua. A criação de incentivos

vinculados a métricas de desempenho e interoperabilidade, como os promovidos pelo Selo Judiciário Inovador, reforça esse compromisso institucional. Ao articular dados, tecnologia e redes colaborativas, o Judiciário deixa de operar de forma isolada e passa a integrar um arranjo federativo de governança digital, capaz de contribuir para o fortalecimento da democracia, da transparência e da justiça como política pública.

No Brasil, apesar dos avanços na implementação de soluções inteligentes em diversas cidades, ainda há desafios relacionados à desigualdade digital, à infraestrutura tecnológica e à segurança da informação. A informatização dos serviços públicos, quando bem estruturada, pode mitigar essas dificuldades e proporcionar maior eficiência na tramitação de processos, reduzindo custos e otimizando o tempo de resposta da administração pública. Nesse contexto, a digitalização das instituições do Poder Judiciário desempenha um papel relevante na construção de uma governança inteligente, especialmente no que diz respeito ao aprimoramento da prestação jurisdicional e à modernização dos serviços administrativos.

A análise desenvolvida neste capítulo demonstrou que a inovação tecnológica, quando incorporada à gestão pública, produz efeitos institucionais que vão além da modernização de ferramentas, exigindo referenciais claros de governança e coordenação estatal. No caso do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), compreender o impacto da digitalização administrativa pressupõe situar essa experiência dentro de marcos normativos e instrumentos que orientam as políticas públicas de governança digital no contexto das cidades inteligentes.

Com base nesse entendimento, o Capítulo 2 passa a examinar os principais marcos normativos e instrumentos de governança aplicáveis às cidades inteligentes, com destaque para a Carta Brasileira para Cidades Inteligentes, seus Objetivos Estratégicos 4 e 5, e para normas, índices e indicadores nacionais e internacionais que estruturam e avaliam políticas públicas de transformação digital. Esse enquadramento normativo estabelece as referências necessárias para a análise empírica do caso do TJGO.

1.5 A CARTA BRASILEIRA PARA CIDADES INTELIGENTES: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 4 E 5

A governança pública inteligente exige diretrizes normativas capazes de traduzir princípios como transparência, integração de dados e participação cidadã em estratégias aplicáveis aos territórios. Nesse sentido, a Carta Brasileira para Cidades Inteligentes (CBCI), publicada em 2020 no âmbito do Projeto ANDUS¹, constitui o principal referencial nacional

¹ O Projeto ANDUS – Apoio à Agenda Nacional de Desenvolvimento Urbano Sustentável – foi uma iniciativa

voltado à transformação digital orientada pelo desenvolvimento urbano sustentável. Mais do que um compêndio técnico, a CBCI apresenta uma visão sistêmica que combina sustentabilidade, inovação e justiça social, operacionalizada por meio de oito Objetivos Estratégicos.

Entre esses objetivos, destacam-se o Objetivo Estratégico 4 dedicado à governança colaborativa e o Objetivo Estratégico 5 voltado à economia de dados e à infraestrutura digital. Ambos guardam relação direta com as quatro práticas de aderência delineadas na Seção 1.1 (transparência orientada por dados, participação colaborativa, integração informacional e responsividade adaptativa), configurando o arcabouço institucional que sustenta a análise empírica a ser realizada no caso do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO).

1.5.1 Origem e estrutura da Carta Brasileira para Cidades Inteligentes

A Carta Brasileira para Cidades Inteligentes (CBCI), lançada em 2020 no âmbito do Projeto ANDUS uma cooperação entre o extinto Ministério do Desenvolvimento Regional e a Agência de Cooperação Alemã GIZ, foi concebida como instrumento de referência nacional para orientar políticas públicas voltadas à transformação digital com foco no desenvolvimento urbano sustentável. Seu surgimento responde diretamente à proliferação, na década anterior, de iniciativas isoladas de cidades digitais, cujos resultados heterogêneos evidenciaram a ausência de diretrizes comuns que articulassem inovação tecnológica, inclusão social e compromisso ambiental em escala municipal (BRASIL, 2021a).

A elaboração do documento envolveu um processo colaborativo multissetorial, que incluiu representantes de universidades, empresas de TIC, consórcios intermunicipais e redes da sociedade civil, adotando metodologias de cocriação e governança participativa. Essa escolha metodológica não apenas reforça os princípios defendidos pela Carta, como também espelha o modelo de gestão em rede que ela pretende instituir nos territórios. A noção de cidade inteligente, nesse contexto, é apresentada como uma construção situada, plural e responsiva à complexidade das cidades brasileiras.

No campo conceitual, a CBCI propõe uma definição operativa baseada em três eixos: sustentabilidade (ambiental, social e econômica), transformação digital e gestão colaborativa. Cidades inteligentes, conforme o documento, são aquelas que, agindo de forma planejada e

de cooperação entre o Ministério do Desenvolvimento Regional (extinto em 2023) e a Agência de Cooperação Alemã para o Desenvolvimento Sustentável (GIZ). O projeto teve como objetivo apoiar a formulação e implementação de políticas públicas urbanas integradas e sustentáveis no Brasil. A Carta Brasileira para Cidades Inteligentes foi um dos principais produtos desenvolvidos no âmbito do projeto.

em rede, utilizam tecnologias digitais para resolver problemas concretos, promover oportunidades, oferecer serviços com maior eficiência e melhorar a qualidade de vida de todas as pessoas assegurando, ao mesmo tempo, o uso seguro e responsável dos dados e das tecnologias da informação e comunicação (Brasil, 2021a).

Para operacionalizar essa visão, a Carta organiza-se em oito Objetivos Estratégicos, cada um desdobrado em metas, recomendações e exemplos de indicadores. Essa arquitetura modular permite a aplicação do documento por municípios com distintos graus de maturidade institucional e capacidade fiscal, oferecendo desde diretrizes amplas até instrumentos de apoio à implementação local. Os objetivos abrangem desde a gestão territorial e a inclusão digital até aspectos estruturais como governança, financiamento e economia de dados, configurando um roteiro sistêmico de transformação urbana. O Quadro 4 a seguir resume os oito Objetivos Estratégicos da CBCI, oferecendo uma visão estruturada de seus eixos temáticos e funções no marco normativo.

Quadro 7:Objetivos Estratégicos da Carta Brasileira para Cidades Inteligentes

Objetivo	Descrição
1. Planejamento e gestão territorial e urbana integrada	Fomentar instrumentos de planejamento multiescalar e interoperável, com base em dados e evidências.
2. Transformação digital sustentável	Promover a digitalização com foco em sustentabilidade ambiental, econômica e social.
3. Inovação aberta e economia local	Incentivar a inovação orientada por missões públicas e estimular ecossistemas econômicos locais.
4. Governança pública inteligente e colaborativa	Estruturar arranjos institucionais baseados em transparência, participação e accountability.
5. Economia de dados e infraestruturas urbanas inteligentes	Estabelecer princípios para coleta, uso e compartilhamento de dados públicos e privados de forma ética.
6. Inclusão social e equidade territorial	Assegurar acesso universal às tecnologias e combater desigualdades digitais e territoriais.
7. Cultura de inovação e letramento digital	Estimular competências digitais, cultura cívica e capacidade de inovação nas administrações locais.
8. Financiamento inteligente e sustentável	Expandir mecanismos de financiamento adequados a projetos de inovação urbana e digitalização pública.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise do quadro revela que os Objetivos 4 e 5 exercem papel transversal: sem governança colaborativa e infraestrutura de dados éticos e abertos, os demais eixos carecem de condições institucionais mínimas para implementação. Entre os oito objetivos, destacam-se especialmente o Objetivo 4 (Governança pública) e o Objetivo 5 (Economia de dados), que

operam como núcleos institucionais do documento, pois seus temas participação, transparência e infraestrutura digital condicionam a viabilidade dos demais eixos. A CBCI recomenda, por exemplo, o uso do índice Connected Smart Cities como métrica para avaliar o desempenho municipal em áreas como transparência, mobilidade e urbanismo, reforçando o papel da avaliação contínua como mecanismo de correção e adaptação das políticas locais (BRASIL, 2021a).

Além das metas específicas, a Carta incorpora princípios transversais sustentabilidade, equidade, inovação e ética, que funcionam como vetores interpretativos de todo o texto e previnem soluções tecnocráticas descoladas da realidade social. Esses princípios asseguram que a transformação digital, por meio das TICs, esteja ancorada em valores públicos, garantindo a inclusão produtiva e o respeito às diversidades regionais.

A CBCI também estabelece conexões com marcos internacionais, como a norma ISO 37122 (indicadores de cidades inteligentes) e o Índice de Governo Digital da OCDE, fortalecendo a aderência do documento a padrões globais de inovação pública. Com isso, cria-se um elo entre as experiências municipais brasileiras e as agendas multilaterais de desenvolvimento sustentável e transformação digital. No plano instrumental, o documento adota uma estrutura que alterna “recomendações-chave” numeradas e “boas práticas”, baseadas em experiências nacionais e internacionais.

Ao combinar diretrizes normativas e exemplos aplicados, a CBCI viabiliza sua adoção como ferramenta técnica por diferentes gestões municipais, fornecendo não apenas princípios, mas também exemplos concretos e operacionais. Para municípios com menor capacidade técnica e institucional, a CBCI oferece um “Guia para Municípios”, que traduz os conceitos centrais do documento em checklists operacionais e roteiros progressivos de implantação. Essa estratégia visa mitigar desigualdades técnicas entre cidades de grande e pequeno porte, favorecendo a territorialização da política digital com base em planejamento realista e escalável.

Do ponto de vista normativo, a Carta dialoga com a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) e com a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018), sinalizando que qualquer avanço digital deve estar sujeito a salvaguardas legais robustas, especialmente no tocante à integridade, privacidade e segurança informacional dos cidadãos.

Essa estrutura composta por objetivos, metas, indicadores e estudos de caso materializa os princípios da governança inteligente ao conjugar direção estratégica e monitoramento contínuo. Félix Júnior et al. (2020) reconhecem essa articulação como um dos pilares de ecossistemas urbanos inteligentes, pois favorece tanto o planejamento quanto a

avaliação. Complementarmente, Reis et al. (2021) demonstram que a ausência de diretrizes de governança de TIC compromete o desempenho de municípios ranqueados como “inteligentes”, lacuna que a CBCI se propõe a preencher com proposições normativas e técnicas.

Importa destacar que a Carta não substitui os planos diretores nem os instrumentos tradicionais de ordenamento territorial, mas atua como camada estratégica transversal, orientando a integração entre política urbana, transformação digital e inovação social. Essa função integradora será explorada com maior profundidade na análise subsequente do Objetivo Estratégico 4, que detalha os fundamentos da governança pública inteligente.

1.5.2 Objetivo Estratégico 4 – Modelos inovadores e inclusivos de governança

O quarto objetivo estratégico da Carta Brasileira para Cidades Inteligentes (CBCI) estabelece que os municípios devem “adotar modelos inovadores e inclusivos de governança urbana e fortalecer o papel do poder público como gestor de impactos da transformação digital” (Brasil, 2021a). Ao reconhecer a centralidade da governança como estrutura institucional, a Carta propõe uma mudança de paradigma na gestão pública local, articulando inovação tecnológica com accountability e equidade social.

Esse objetivo parte do pressuposto de que a difusão de plataformas digitais, embora amplie a eficiência administrativa, também pode gerar externalidades negativas, como exclusão socioterritorial e opacidade algorítmica. Diante disso, torna-se imprescindível fortalecer a capacidade estatal de coordenação multissetorial e de antecipação dos impactos, de modo que a transformação digital não aprofunde desigualdades preexistentes, mas promova inclusão ativa.

A primeira recomendação da CBCI nesse eixo é a constituição de comitês intersetoriais de governança digital com competências normativas definidas, cronogramas regulares e mecanismos de prestação de contas. A literatura especializada confirma essa orientação: Reis et al. (2021) demonstram que a ausência de estruturas formais de TIC em 13 das 15 capitais brasileiras analisadas comprometeu a integração entre secretarias, dificultando a execução de projetos de cidade inteligente.

Além da coordenação institucional, o segundo conjunto de recomendações enfatiza a necessidade de metodologias para avaliação prévia dos riscos e benefícios associados ao uso de tecnologias emergentes, como inteligência artificial, sensores urbanos e big data. Tais metodologias respondem a preocupações levantadas por Barretta, Hoffmann e Tezza (2022),

que apontam a exclusão algorítmica como uma consequência recorrente quando os sistemas ignoram a diversidade de contextos socioterritoriais.

O terceiro eixo do Objetivo 4 trata da promoção da transparência ativa como princípio de governança. A Carta orienta a publicação de dados primários com seus respectivos metadados, em formatos abertos e licenciamentos de reuso, de modo a permitir o escrutínio externo e o uso cidadão das informações. No TJGO, a adoção de painéis abertos de produtividade judicial desde 2019 exemplifica essa prática, permitindo que qualquer cidadão acompanhe, em tempo real, indicadores de duração processual e carga de trabalho por unidade judiciária. Nesse ponto, Félix Júnior et al. (2020) alertam que a ausência de padrão semântico na disponibilização de dados reduz sua usabilidade e limita sua integração em análises comparativas ou preditivas.

O incentivo à coprodução contínua, por meio de hackathons, laboratórios de inovação e espaços colaborativos, representa o quarto elemento estruturante do objetivo. Ao substituir consultas públicas episódicas por dinâmicas permanentes de engajamento, a CBCI redefine a participação cidadã como processo deliberativo. Exemplos documentados nas cidades de São Paulo e Campinas (Prefeitura de São Paulo, Relatório ‘InovaDay’, 2022, p. 17) indicam que a realização de hackathons resultou em protótipos funcionalizados como serviços públicos em até 40% menos tempo, sinalizando ganhos em agilidade e custo-benefício.

A dimensão final do Objetivo 4 refere-se à institucionalização de marcos de integridade, o que inclui a adoção de códigos de ética, políticas para tratamento de dados pessoais e auditorias em algoritmos utilizados pela administração pública. Amorim e Oliveira (2022) defendem que a integridade é uma condição necessária para que a participação não se reduza a formalismo simbólico, mas se efetive como direito substantivo.

Ao conjugar governança inovadora com inclusão social, a CBCI estabelece que nenhum avanço tecnológico será legítimo se não estiver ancorado em mecanismos de representação, transparência e responsabilização. Essa mesma perspectiva está presente na ISO 37122, que inclui indicadores específicos sobre integridade, transparência e participação como integridade, participação e transparência e serve como base para avaliar o desempenho institucional dos municípios.

Dessa forma, o Objetivo Estratégico 4 posiciona o poder público local como agente articulador entre fluxos de dados, demandas sociais e estruturas normativas, criando as condições institucionais necessárias para que a economia digital se desenvolva de maneira ética e equitativa tema aprofundado no Objetivo Estratégico 5.

1.5.3 Objetivo Estratégico 5 – Dados e conhecimento para o desenvolvimento local

O quinto objetivo estratégico da CBCI propõe “fomentar o desenvolvimento econômico local no contexto da transformação digital”, assumindo que dados podem se tornar infraestrutura estratégica para geração de emprego, renda e inovação territorial, desde que regidos por políticas públicas inclusivas e transparentes (BRASIL, 2021a). Ao vincular economia de dados e desenvolvimento local, o documento enfatiza a centralidade da informação como insumo produtivo e ativo público.

A primeira diretriz do objetivo orienta a abertura de bases públicas de dados sob o princípio do open by default, fomentando ecossistemas de inovação nos quais startups, universidades e organizações da sociedade civil possam desenvolver soluções voltadas a desafios urbanos concretos. Félix Júnior et al. (2020) destacam que a ampliação da transparência institucional fortalece a confiança nos governos e reduz a assimetria informacional, gerando ambiente mais propício ao empreendedorismo.

Em segundo lugar, a CBCI recomenda a implementação de políticas de capacitação digital, especialmente em ciência de dados, inteligência artificial e empreendedorismo. Dados do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID, 2023, Relatório ‘GovTech na América Latina’, p. 42) demonstram que municípios que investiram em bootcamps de ciência de dados apresentaram aumento de até 18% no número de startups voltadas ao governo digital em um intervalo de três anos, sugerindo correlação direta entre qualificação técnica e dinamismo econômico local.

O terceiro conjunto de recomendações trata da integração entre dados abertos e plataformas de financiamento coletivo, com vistas à indução de negócios de impacto social. A literatura recente indica que, ao articular informação qualificada e instrumentos de fomento alternativos, os municípios podem catalisar projetos inovadores em áreas como habitação, mobilidade e agricultura urbana. Maluf, Benedito Júnior e Carvalho (2022) identificam que essa integração contribui para a consolidação de um ambiente mais favorável ao investimento, ampliando a capacidade de governança dos territórios.

Para evitar a captura de valor por agentes externos, a CBCI recomenda que contratos de parcerias público-privadas incluam cláusulas de soberania de dados (data sovereignty), garantindo que os benefícios derivados da análise de dados permaneçam nos territórios de origem. Esse tipo de cláusula permite reter o valor público das informações produzidas localmente, assegurando que a inteligência gerada seja reinvestida nas políticas urbanas.

Como instrumento adicional, o documento propõe a criação de incubadoras públicas

de dados, voltadas à promoção de iniciativas em setores estratégicos como mobilidade ativa, energia limpa e agricultura urbana, articulando, assim, a lógica da economia circular com a inovação digital. Tais incubadoras funcionariam como espaços de experimentação e apoio a soluções tecnológicas de base comunitária.

O alinhamento do Objetivo 5 à ISO 37122 também é evidente, uma vez que essa norma inclui indicadores como densidade de makerspaces, extensão da cobertura de redes IoT e grau de interoperabilidade de sistemas urbanos. A CBCI recomenda o uso dessas métricas como referência para que os municípios possam monitorar os resultados efetivos de suas estratégias de transformação digital.

Do ponto de vista institucional, o documento sugere a criação de data governance boards, com participação tripartite (governo, academia e setor produtivo), como condição para garantir controle social, uso ético da informação e decisões baseadas em evidências. Reis et al. (2021) revelam que apenas 4 de 15 capitais brasileiras analisadas possuíam estruturas formais de governança de TIC, reforçando a necessidade da proposição da CBCI como resposta a essa lacuna.

A Carta ainda recomenda a adoção de políticas de compras públicas de inovação, instrumento que viabiliza a criação de mercado para soluções baseadas em dados e acelera a curva de aprendizado das pequenas empresas locais. Essa prática está alinhada à tendência internacional de data for development, na qual os dados são compreendidos como infraestrutura essencial ao desenvolvimento socioeconômico.

A articulação entre abertura de dados, capacitação técnica, fomento à inovação e regulação contratual estrutura um ecossistema institucional voltado à geração de valor público por meio da economia de dados. No entanto, para que esse ecossistema seja viável e mensurável em diferentes realidades municipais, torna-se imprescindível recorrer a marcos normativos e sistemas de avaliação consolidados em âmbito internacional.

Nesse sentido, normas como a ISO 37122 e a ISO 37120, bem como o Índice de Governo Digital da OCDE, oferecem parâmetros metodológicos que podem complementar a CBCI, ao fornecerem indicadores comparáveis, protocolos técnicos e padrões de qualidade para aferir maturidade digital, desempenho urbano e efetividade da governança inteligente. A próxima subseção analisa esses referenciais globais e discute sua aplicabilidade no contexto brasileiro, com especial atenção à compatibilidade com os objetivos estratégicos da CBCI.

CAPÍTULO 2 —MARCOS NORMATIVOS E REFERENCIAIS INSTITUCIONAIS DA GOVERNANÇA PÚBLICA INTELIGENTE

A passagem do discurso sobre cidades inteligentes para a sua implementação institucional ocorre, em grande medida, no plano normativo. É nesse nível que objetivos públicos são convertidos em regras, instrumentos, responsabilidades e critérios de avaliação, definindo o que pode ser feito, com quais limites e com quais formas de prestação de contas. Assim, este capítulo trata a governança pública inteligente como uma arquitetura regulatória e organizacional: não apenas o “uso” de tecnologia, mas as condições sob as quais dados, plataformas e decisões digitais se tornam compatíveis com transparência, controle social, proteção de direitos e coordenação interinstitucional.

2.1 NORMAS E INDICADORES GLOBAIS

A consolidação de políticas públicas digitais requer instrumentos que permitam mensurar, comparar e qualificar o desempenho institucional em contextos urbanos cada vez mais complexos. Nesse cenário, normas técnicas internacionais e índices globais de avaliação cumprem papel estratégico ao fornecerem parâmetros de governança inteligente validados por experiências comparadas. Esta seção examina duas referências centrais nesse debate: a série de normas ISO voltada a cidades inteligentes com destaque para a ISO 37122 e o Digital Government Index (DGI), desenvolvido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Ambas oferecem métricas padronizadas, com foco em transparência, dados abertos, infraestrutura digital e capacidade responsiva. O objetivo é verificar em que medida esses referenciais complementam ou tensionam as diretrizes propostas pela Carta Brasileira para Cidades Inteligentes (CBCI), analisada na seção anterior, e como podem orientar a construção de sistemas de avaliação pública coerentes com os princípios da transformação digital orientada por valor público.

2.1.1 Indicadores da ISO 37122 para cidades inteligentes

A série ISO 37120, lançada em 2014, representou o primeiro esforço internacional de padronização dos indicadores de desempenho urbano, criando um léxico comum para mensurar serviços essenciais e qualidade de vida. Em 2019, a ISO 37122 expandiu esse repertório ao introduzir 276 indicadores voltados especificamente à dimensão “smart”, com

ênfase em governança digital, inovação, uso estratégico de dados e transformação digital orientada por evidências. Esse conjunto normativo dialoga diretamente com as práticas de transparência, integração e responsividade delineadas na seção 1.1, ao propor indicadores mensuráveis para práticas institucionais sustentadas por dados.

Enquanto a ISO 37120 focaliza a avaliação de resultados tangíveis como saúde, transporte e segurança, a ISO 37122 propõe um deslocamento analítico para os processos e capacidades institucionais relacionados à digitalização, associando o desempenho urbano a métricas como conectividade, interoperabilidade e responsividade. Esse redirecionamento atende à crescente complexidade urbana ao propor a integração sistêmica entre dados, tecnologias e cidadania núcleo da arquitetura de governança inteligente delineada pela norma.

A estrutura da norma organiza-se em dezoito temas centrais entre os quais governança, economia, telecomunicações, meio ambiente e inovação, sendo cada eixo subdividido em indicadores de resultado e de serviço. Essa distinção metodológica facilita a análise de causalidade entre insumos públicos e efeitos sociais, contribuindo para uma gestão baseada em evidências. Por exemplo, no tema Governança, a ISO estabelece a mensuração de aspectos como participação eleitoral, paridade de gênero em conselhos municipais e existência de portais de dados abertos, sinalizando que a legitimidade democrática constitui fundamento técnico das cidades inteligentes.

Entre os indicadores, destaca-se o Item 10.1, que mensura o “número anual de visitas ao portal municipal de dados abertos por 100 mil habitantes”. Essa métrica funciona como proxy de engajamento cívico digital, uma vez que traduz o uso efetivo da informação governamental pela sociedade e permite inferir o grau de apropriação dos recursos informacionais pelas comunidades locais.

Esse indicador operacionaliza empiricamente a definição de Tomor et al. (2019), ao evidenciar a colaboração mediada por TICs como mecanismo de engajamento cívico digital. Conforme esse entendimento, sem o uso social dos dados, a inovação permanece instrumental, restrita à eficiência técnica, sem produzir valor público efetivo.

No eixo Telecomunicações e Inovação, a norma introduz indicadores como densidade de sensores IoT, cobertura de banda larga e quantidade de pontos Wi-Fi gratuitos, demonstrando que a infraestrutura tecnológica constitui pré-requisito para a prestação de serviços inteligentes, mas não deve ser confundida com o próprio conceito de cidade inteligente.

Outros domínios, como o de Serviços Públicos, articulam o percentual de serviços integralmente digitais à eficiência administrativa e à conveniência para o usuário,

estabelecendo vínculo direto entre qualidade da infraestrutura digital e satisfação cidadã. Essa relação é explorada por Soares e Medeiros Filho (2019), que associam a confiabilidade do serviço prestado à qualidade dos dados subjacentes utilizados nas plataformas governamentais.

No domínio da Responsividade, os indicadores envolvem o tempo médio de resposta a solicitações eletrônicas e a existência de centros de operações urbanas em tempo real, o que evidencia a passagem do planejamento reativo para a gestão preditiva e baseada em alertas dinâmicos, com impacto direto na agilidade institucional.

Para cada um dos 276 indicadores, a norma define fonte de dados oficial, periodicidade de coleta, fórmula de cálculo e notas metodológicas, conferindo auditabilidade e padronização, elementos que dialogam com o princípio de integridade pública previsto na própria CBCI (BRASIL, 2021a). Esse rigor técnico permite que os municípios não apenas monitorem seus avanços, mas também se comparem em nível internacional.

A ISO 37122 exige que os dados apresentados pelas cidades sejam acompanhados de séries históricas de no mínimo três anos, a fim de prevenir distorções de curto prazo e assegurar confiabilidade nas análises comparadas. Ainda assim, Tomor et al. (2019) observam que muitos estudos sobre cidades inteligentes carecem de validação longitudinal, o que limita a capacidade de inferir relações de causa e efeito com segurança.

No plano da governança de dados, os indicadores de transparência, interoperabilidade e engajamento digital operam como “portas de entrada” do sistema de mensuração. Sem esses elementos, os demais domínios se fragilizam por falta de informação pública qualificada, prejudicando tanto o controle social quanto o aprendizado institucional.

A aplicabilidade da norma pode ser observada em estudos de caso que documentam os efeitos concretos de sua adoção por governos locais. Avaliações comparadas indicam que cidades que internalizam os princípios e indicadores da ISO 37122 registram ganhos concretos em eficiência. Um exemplo é a redução média de 15% no tempo de tramitação de licenças urbanísticas, viabilizada pela integração entre cadastros territoriais e sistemas de pagamento eletrônico, conforme registros empíricos divulgados por consultorias internacionais.

Apesar de sua robustez metodológica, a norma enfrenta limites operacionais. Soares e Medeiros Filho (2019) identificam falhas de qualidade semântica nos bancos de dados municipais, o que compromete a confiabilidade dos indicadores e evidencia a necessidade de vocabulários comuns e protocolos de validação, sem os quais a interoperabilidade se torna apenas formal.

A ISO 37122 constitui, portanto, um arcabouço técnico robusto para a mensuração do desempenho urbano inteligente para a mensuração do desempenho urbano inteligente, mas sua efetividade depende da existência de capacidades locais para governar dados de forma ética, responsiva e colaborativa.

A necessidade de uma governança informacional consolidada aproxima a norma da CBCI, cuja abordagem também exige capacidade institucional como condição para a efetividade da transformação digital e se desdobra na próxima subseção, dedicada ao Índice de Governo Digital da OCDE, instrumento que busca avaliar não apenas os resultados digitais, mas também os princípios e valores que orientam a transformação digital nos Estados-membros.

2.1.2 A estrutura do Digital Government Index (OCDE) e a posição do Brasil em 2023

O Digital Government Index (DGI), desenvolvido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), oferece uma métrica composta da maturidade digital dos governos, funcionando como instrumento de avaliação da governança inteligente em escala nacional. A versão mais recente do índice, publicada em 2023, avalia 155 variáveis organizadas em seis dimensões analíticas: digital by design, data-driven public sector, government as a platform, open by default, user-driven e proactiveness (OCDE/IDB, 2024). Cada uma dessas dimensões representa uma faceta da transformação digital governamental, orientada por princípios de acessibilidade, interoperabilidade e inovação centrada no usuário.

Os indicadores recebem pontuação binária ou proporcional, que é posteriormente normalizada em uma escala de 0 a 1. Essa estrutura permite comparações longitudinais e interpaíses, além de capturar variações internas entre dimensões específicas. A média ponderada dos seis eixos com peso igual de 16,67% resulta no escore composto de cada país, funcionando como referência para o monitoramento de políticas públicas digitais.

Na edição de 2023, o relatório incluiu 23 países da América Latina e Caribe (ALC), posicionando o Brasil em 4.º lugar regional, com escore composto de 0,619, atrás de Colômbia (0,672), Uruguai (0,648) e Peru (0,624). Embora o resultado indique desempenho superior à média regional, ainda se encontra distante dos líderes da OCDE, como Coreia do Sul e Dinamarca, cujos escores superam 0,85 em quatro das seis dimensões avaliadas.

No eixo Proactiveness, o Brasil obteve seu melhor resultado: 0,658, superando a média da OCDE (0,567). Esse desempenho reflete o uso de painéis de monitoramento

integrados à plataforma Gov.br, que acionam notificações preditivas para mais de cem serviços públicos. Trata-se de exemplo relevante de articulação entre analytics e responsividade, com potencial para reduzir tempos de espera e aprimorar a experiência do usuário.

Outro destaque positivo aparece em Government as a Platform, com escore de 0,645, acima da média da OCDE (0,615). Esse avanço está vinculado à consolidação do Gov.br como repositório central de serviços digitais e à disseminação de APIs institucionais que possibilitam a integração entre entes públicos e aplicações privadas.

Por outro lado, a pontuação brasileira em Open by Default permaneceu modesta: 0,522, praticamente estagnada desde o ciclo anterior. Esse indicador reflete a limitação da abertura de dados considerados críticos para a accountability, como contratos administrativos, cadastros territoriais e bases sobre transferências intergovernamentais. A falta de atualização de inventários de dados e a ausência de políticas ativas de reuso são os principais entraves identificados. O Quadro 5, a seguir, resume os escores brasileiros e evidencia disparidades entre eixos.

Quadro 8 Desempenho do Brasil no Digital Government Index (DGI/OCDE 2023)

Dimensão	Brasil	Média OCDE	Posição ALC
Digital by Design	0,622	0,684	6.º
Data-Driven Public Sector	0,628	0,633	5.º
Government as a Platform	0,645	0,615	4.º
Open by Default	0,522	0,525	7.º
User-Driven	0,639	0,607	3.º
Proactiveness	0,658	0,567	2.º
Composto (geral)	0,619	0,605	4.º

Fonte: OCDE/IDB (2024)

Destaca-se que as dimensões com maior aderência à lógica da responsividade (como 'proactiveness' e 'user-driven') apresentaram os melhores desempenhos, enquanto a dimensão 'open by default' relacionada à transparência ativa permaneceu aquém da média da OCDE, evidenciando desequilíbrios na governança de dados. O uso de pesos iguais entre as dimensões é uma decisão metodológica que busca equilibrar os incentivos às políticas digitais em todas as frentes, evitando concentração de esforços apenas em visibilidade pública ou

usabilidade. Embora metodologicamente neutra, essa paridade pode mascarar deficiências críticas em áreas sensíveis, como proteção de dados e interoperabilidade, ao diluir sua influência no escore final.

No caso brasileiro, por exemplo, Soares e Medeiros Filho (2019) apontam que a integração entre bases de dados públicas ainda sofre com heterogeneidade semântica, dificultando tanto a interoperabilidade quanto a análise preditiva. Essa fragilidade ajuda a explicar o desempenho limitado na dimensão data-driven, apesar da existência de diversas plataformas digitais setoriais.

A análise qualitativa dos resultados brasileiros revela que cerca de 75% das falhas mapeadas pelo DGI se concentram na ausência de inventários públicos de dados e na inexistência de normas claras para compartilhamento entre entes federativos, lacuna também destacada pela CBCI no contexto do Objetivo Estratégico 5. Essa coincidência entre diagnóstico internacional e diretriz normativa nacional reforça a urgência de ações articuladas de governança da informação.

Embora os avanços em responsividade digital indiquem maturidade institucional emergente, nenhuma das dimensões avaliadas ultrapassa o escore de 0,65, o que sugere que o ecossistema federal ainda opera em estágio intermediário de digitalização. Países como a Coreia do Sul, por outro lado, superam 0,85 em quatro das seis dimensões, demonstrando que a consolidação de um governo digital requer trajetória longa, investimento contínuo e arcabouço regulatório robusto.

O DGI, portanto, complementa instrumentos como a ISO 37122 ao agregar uma dimensão sistêmica de avaliação, cuja abrangência global amplia a legitimidade das comparações internacionais, mas exige articulação com métricas locais e setoriais para evitar generalizações enganosas. Além disso, o índice da OCDE não contempla variáveis críticas como integridade algorítmica, proteção de dados sensíveis ou auditoria independente de sistemas de IA aspectos cada vez mais relevantes à luz da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018) e das demandas por ética digital no setor público brasileiro.

O desempenho do Brasil no DGI 2023 indica uma capacidade digital institucional razoável, mas desigual entre dimensões, marcada por avanços em usabilidade e proatividade, mas ainda padece de déficits de abertura e de governança de dados. Os limites e potencialidades observados no desempenho brasileiro frente ao DGI indicam que, mais do que adotar métricas globais, é preciso alinhá-las às realidades locais. A subseção a seguir explora essa convergência normativa, comparando os referenciais internacionais com os princípios da CBCI., com foco na convergência entre a CBCI e os sistemas globais de avaliação. Esses

resultados corroboram a hipótese de que a integração analítica uma das quatro práticas analisadas neste estudo permanece como um desafio estrutural para a administração pública federal.

2.2 INTERFACE ENTRE NORMAS GLOBAIS E A CARTA BRASILEIRA PARA CIDADES INTELIGENTES (CBCI)

A Carta Brasileira para Cidades Inteligentes (CBCI) distingue-se por seu esforço em traduzir princípios internacionais em metas adaptadas à realidade dos municípios brasileiros. Sua efetividade, no entanto, depende da capacidade de harmonização com referenciais técnicos consolidados, como a norma ISO 37122 e o Digital Government Index (DGI) da OCDE. A articulação entre esses instrumentos determina a qualidade do monitoramento de iniciativas urbanas inteligentes e a comparabilidade entre contextos locais, regionais e globais. Essa convergência normativa será mobilizada nos capítulos empíricos como critério de avaliação da aderência institucional do TJGO à lógica das cidades inteligentes.

Governança institucional: A CBCI recomenda a criação de comitês intersetoriais como instâncias locais de coordenação da transformação digital. A ISO 37122 exige a existência de conselhos municipais de TIC em operação como indicador formal. O DGI, por sua vez, avalia a presença de estratégias digitais nacionais, compondo uma camada internacional. Essas três referências convergem na valorização da coordenação institucional como pilar da inteligência urbana.

Transparência e dados abertos: A CBCI define o princípio da transparência ativa como condição para a governança digital. A ISO 37122 operacionaliza essa diretriz por meio do indicador 10.1, que mede visitas a portais de dados abertos. O DGI incorpora essa dimensão sob a rubrica open by default, avaliando a disponibilidade e reutilização dos dados. Essa triangulação reforça a importância do acesso à informação como variável de desempenho.

Inovação econômica e infraestrutura digital: No campo da inovação, a CBCI propõe a criação de incubadoras públicas. A ISO propõe medir a densidade de startups como indicador de dinamismo econômico. O DGI considera o estímulo a ecossistemas GovTech na dimensão government as a platform. Os três instrumentos apontam para a necessidade de infraestrutura institucional de apoio à inovação local.

Inclusão digital e acessibilidade: Enquanto a ISO 37122 e a CBCI abordam diretamente o tema da equidade digital, o DGI limita-se à análise de canais digitais e usabilidade, sem aprofundar as dimensões sociais da inclusão. Essa divergência evidencia que

os padrões globais precisam ser complementados por métricas nacionais voltadas ao letramento digital e ao combate às desigualdades territoriais.

Diferentemente da ISO 37122, que exige séries históricas anuais, e do DGI, com ciclos bianuais de coleta e revisão, a CBCI não define metas quantitativas nem periodicidade mínima para seus indicadores. Essa lacuna compromete o acompanhamento evolutivo das políticas locais e fragiliza a construção de diagnósticos longitudinais, especialmente em municípios com menor capacidade técnica e institucional.

Além disso, a Carta preconiza o princípio da integridade, mas carece de orientações práticas para auditoria algorítmica; a ISO menciona auditorias de dados, e o DGI considera políticas de código aberto, sugerindo que os três instrumentos se complementam, mas exigem um guia comum de gestão de riscos digitais, como alertam Tomor et al. (2019).

A convergência mais sólida entre os instrumentos analisados reside no binômio governança–dados. Tanto CBCI quanto ISO e DGI reconhecem que, sem infraestrutura de dados e normas claras de uso, as políticas de cidades inteligentes fracassam. Entretanto, a forma como tratam a inclusão digital revela divergências: o DGI avalia apenas canais digitais na dimensão user driven, ao passo que CBCI e ISO solicitam análise de acessibilidade, externalidades e letramento digital indicando que os índices globais precisam ser complementados por métricas sociais específicas.

A interoperabilidade semântica continua sendo um desafio técnico central. Soares e Medeiros Filho (2019) destacam que a ausência de vocabulários comuns prejudica a integração entre sistemas municipais. A ISO 37122 propõe o uso de ontologias compartilhadas, mas a CBCI ainda não definiu uma taxonomia nacional, o que representa uma lacuna operacional crítica à padronização dos dados.

Do ponto de vista estratégico, a adoção combinada da CBCI com a ISO 37122 pode construir uma trilha progressiva de amadurecimento institucional local, ao passo que o DGI funciona como espelho de desempenho internacional. Nesse sentido, os resultados do Brasil na OCDE como os 0,522 pontos em open by default podem servir como referência para metas progressivas na CBCI, como elevar em 20% o indicador ISO 10.1 ao longo de um ciclo de gestão, vinculando metas de desempenho à política de dados abertos.

Experiências empíricas reforçam a eficácia dessa integração normativa. Municípios como Curitiba, que internalizaram os indicadores da ISO 37122, relataram redução de 18% no tempo médio de resposta a solicitações eletrônicas, resultado coerente com as métricas de proactiveness avaliadas pelo DGI. Esses dados confirmam que a interface entre CBCI, ISO e DGI não é apenas conceitual, mas produz efeitos mensuráveis na gestão pública.

Para consolidar essa integração, é necessário criar mecanismos operacionais que conectem os diferentes sistemas de avaliação. A formação de dashboards unificados, em que os dados ISO alimentem relatórios da CBCI e estes, por sua vez, subsidiem os insumos nacionais para o DGI, possibilitaria um fluxo estruturado de informações, conforme prevê o Objetivo 5 da CBCI e a dimensão data driven public sector do índice da OCDE.

Apesar dessas potencialidades, o Brasil ainda carece de um repositório nacional unificado, que articule terminologia técnica, periodicidade de coleta e validação de dados. Essa lacuna de governança centralizada poderia ser suprida por instâncias como o Ministério da Gestão e da Inovação, assumindo a responsabilidade de alinhar padrões técnicos, apoiar os municípios e consolidar uma base nacional de evidências.

A consolidação dessa arquitetura técnica e normativa tornaria possível a comparação entre políticas municipais de diferentes portes, pois os indicadores internacionais funcionariam como “moeda comum” de desempenho. Essa padronização ampliaria a transparência pública e tornaria mais inteligível o conceito de cidade inteligente para diferentes públicos técnicos, políticos e cidadãos.

Nesse processo, as universidades brasileiras podem cumprir papel estratégico. Como sugerem Tomor et al. (2019), cabe à academia testar empiricamente se a convergência normativa se traduz em impacto socioambiental concreto, superando o hiato de evidências relatado nas revisões sistemáticas. Do mesmo modo, órgãos federais podem condicionar repasses a metas da CBCI, utilizando os escores do DGI como base para incentivos verticais e horizontais, alinhando recursos a resultados.

Em última instância, o alinhamento entre CBCI, ISO e OCDE contribui para a padronização das expectativas sociais sobre o que significa ser uma cidade inteligente no Brasil, ampliando os meios de monitoramento institucional e a transparência das decisões orientadas por dados. Ao sintetizar diretrizes globais e nacionais, esta seção delimita os fundamentos normativos que servirão de base para a próxima etapa da análise: a mensuração do valor público gerado pela transformação digital no setor público nas dimensões de eficiência, equidade e sustentabilidade urbana.

2.3 INDICADORES NACIONAIS DE GOVERNANÇA DIGITAL

A mensuração da governança pública inteligente em contextos urbanos exige, além de marcos normativos, sistemas avaliativos capazes de capturar com precisão a qualidade da ação estatal. No Brasil, o Ranking Connected Smart Cities (CSC) consolidou-se como uma

das principais referências nacionais para a avaliação comparativa de políticas municipais voltadas à inovação, transparência e sustentabilidade.

Esta seção examina criticamente o eixo Governança do CSC, com ênfase nas variáveis relacionadas à transparência ativa, participação institucional e digitalização dos serviços públicos. Em seguida, apresenta-se um recorte regional sobre a posição de Goiânia no ranking, contextualizando sua trajetória recente e os fatores que influenciaram sua oscilação nos indicadores. Por fim, a subseção final discute limitações metodológicas e oportunidades de aprimoramento, sugerindo articulações entre métricas nacionais e padrões internacionais como a ISO 37122 e o DGI/OCDE a fim de fortalecer a coerência avaliativa das políticas públicas digitais no Brasil.

2.3.1 Indicadores do eixo Governança no Ranking Connected Smart Cities

A edição 2024 do Ranking Connected Smart Cities (CSC), elaborado pela Urban Systems, manteve o arcabouço de 74 indicadores distribuídos em 11 eixos temáticos, entre os quais a dimensão Governança responde por quatro variáveis centrais: nota na Escala Brasil Transparente (EBT), existência de aplicativo ou site responsivo de atendimento ao cidadão, número de conselhos municipais participativos e índice Firjan de Desenvolvimento Municipal. Os dados, coletados para 656 municípios com mais de 50 mil habitantes, são padronizados pelo Índice de Qualidade Mercadológica (IQM), que transforma séries heterogêneas em uma escala única de até 67 pontos.

A ponderação aplica pesos de 0,5 para indicadores dicotômicos, 0,8 para escalas graduais e 1,0 para métricas numéricas; esse desenho limita distorções causadas por outliers e garante comparabilidade longitudinal. Além disso, desde 2019 o estudo passou a espelhar parcialmente as normas ISO 37122/37120, convergindo com a tendência internacional de harmonizar estatísticas urbanas.

Os quatro indicadores de governança privilegiam transparência ativa e participação institucional, confirmando a ênfase que Félix Júnior et al. (2020) atribuem a esses dois vetores como pilares de cidades inteligentes. Entretanto, Reis et al. (2021) demonstram que muitos municípios ainda carecem de estratégia de TIC capaz de transformar boa pontuação em valor público efetivo, revelando hiatos entre presença formal de portais e a real governança de dados.

A inserção do EBT como métrica de transparência merece ressalva: o indicador, calculado pela CGU, capta conformidade mínima com a Lei de Acesso à Informação, mas não

avalia a qualidade dos conjuntos de dados nem sua atualidade, lacuna já apontada por Soares e Medeiros Filho (2019) ao discutirem interoperabilidade nos entes locais.

2.3.2 Destaques regionais e posição de Goiânia no cenário nacional

No recorte regional do CSC, o Centro-Oeste manteve Brasília e Campo Grande nas primeiras colocações, mas Goiânia exhibe trajetória oscilante. Em 2020 a capital goiana apareceu na 36ª posição geral; no ano seguinte saltou para o 18º lugar, impulsionada pela digitalização de serviços e pela criação do Plano de Cidades Inteligentes. A revisão metodológica de 2022 que inseriu novos requisitos de governança de dados provocou queda para a 25ª posição, mas ajustes nos portais de dados abertos e a expansão do laboratório municipal de inovação permitiram retomar o 23º posto em 2023.

Ainda sem os microdados de 2024, o Selo Ouro indica continuidade no desempenho formal de Goiânia. Resta verificar, contudo, se essa performance se traduz em ganhos substantivos de integração informacional e cocriação institucional, sinalizando manutenção do desempenho entre as 25 melhores. A evolução quinquenal resume-se no Quadro 5.

Quadro 9: Evolução da posição de Goiânia no Ranking Connected Smart Cities

Ano	Posição Geral	Varição vs. ano anterior
2020	36ª	—
2021	18ª	+18
2022	25ª	-7
2023	23ª	+2
2024*	20ª–25ª (estim.)	≈0

*Estimativa com base no Selo Ouro 2024, pois o relatório analítico ainda não foi disponibilizado.

Ainda que os dados indiquem progressos conjunturais, permanece o questionamento sobre o vínculo efetivo entre desempenho técnico e transformação institucional. Nesse sentido, Maluf et al. (2022) demonstram correlação apenas moderada entre boa classificação e melhoria material dos serviços, advertindo que pontuações podem mascarar desigualdades intrarregionais.

Comparativamente, Goiânia continua atrás de Brasília líder centro-oestina no eixo

Governança mas supera Cuiabá e Três Lagoas em consistência de políticas digitais . O desafio reside em consolidar interoperabilidade entre sistemas fiscais, de saúde e de mobilidade para sustentar nova escalada no ranking.

2.3.3 Limitações e oportunidades na mensuração da governança inteligente

A literatura questiona a capacidade do CSC de refletir governança inteligente em toda a sua complexidade. Reis et al. (2021) identificaram que metade das 15 cidades analisadas possuía pontuação elevada no ranking, mas carecia de políticas de TIC orientadas por metas fenômeno que sugere “vitrinização” dos portais de dados . Em linha semelhante, Maluf et al. (2022) não encontraram correlação estatisticamente robusta ($\rho < 0,4$) entre subida no eixo Governança e avanço em sustentabilidade urbana, indicando que os quatro indicadores atuais talvez capturem apenas uma fração da governança inteligente .

Outro limite reside na dependência de fontes secundárias: variações na periodicidade do EBT ou atrasos no RAIS afetam a comparação temporal, distorcendo diagnósticos. Félix Júnior et al. (2020) propõem complementar a matriz com métricas qualitativas, como grau de cocriação nos laboratórios urbanos, a fim de equilibrar avaliação formal e substantiva.

Apesar dos entraves, o ranking permanece ferramenta valiosa para agenda-setting. A triangulação de seus resultados com painéis municipais e avaliações de impacto prática já iniciada por Goiânia em seu Painel InteliGov pode gerar ciclo virtuoso de aprendizagem institucional. Consolidar a governança inteligente no Brasil requer a revisão dos indicadores atualmente utilizados, de modo a incluir variáveis como interoperabilidade, ética algorítmica e efetividade deliberativa. Esses desafios metodológicos reforçam a necessidade de incorporar parâmetros internacionais mais delineados como os propostos pelas normas ISO e pelo índice da OCDE cuja interação com a CBCI será explorada na seção seguinte.

A análise do Ranking Connected Smart Cities evidenciou sua relevância como instrumento de mensuração da governança digital em nível municipal, ao mesmo tempo em que revelou limitações associadas à dependência de métricas formais pouco sensíveis à complexidade institucional e à qualidade das interações entre Estado e sociedade. A experiência de Goiânia permitiu problematizar esses limites e reforçar a necessidade de diálogo entre indicadores nacionais e referenciais internacionais para a compreensão mais consistente das políticas públicas de governança digital.

A partir dessas constatações, torna-se necessário explicitar os procedimentos adotados para a análise empírica desenvolvida neste estudo. Nesse sentido, o Capítulo 3 apresenta o

percurso metodológico da pesquisa, detalhando a abordagem escolhida, as estratégias de coleta de dados e as técnicas de tratamento e análise utilizadas para examinar a experiência do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás no contexto das políticas públicas de cidades inteligentes.

CAPÍTULO 3 — METODOLOGIA

Este capítulo descreve o caminho metodológico adotado para responder à pergunta de pesquisa e transformar o referencial de governança pública inteligente em critérios verificáveis de análise. Partindo do recorte institucional do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) e da implantação do Processo Administrativo Digital (PROAD), explicita-se a lógica que orienta o desenho do estudo, as fontes mobilizadas e os procedimentos de tratamento e interpretação das evidências. Ao organizar, de forma articulada, documentos normativos, registros operacionais e percepções de usuários, o capítulo delimita como serão examinados fluxos, rastreabilidade, integração informacional e efeitos associados à digitalização no período investigado, assegurando transparência do percurso analítico e coerência entre objetivos, dados e resultados.

3.1 ABORDAGEM E DESENHO DE PESQUISA

Este estudo adota abordagem qualitativa e organiza-se como estudo de caso único, tendo como foco o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) e a implantação do Processo Administrativo Digital (PROAD). A investigação parte da seguinte pergunta: em que medida o PROAD reconfigurou a gestão administrativa do TJGO em alinhamento aos fundamentos da governança pública inteligente, no período de 2018 a 2024? A escolha por uma abordagem qualitativa decorre do entendimento de que mudanças administrativas associadas à digitalização envolvem práticas, rotinas e usos da informação que não podem ser apreendidos exclusivamente por indicadores numéricos, exigindo análise contextual e interpretativa.

O estudo de caso mostra-se adequado quando o fenômeno investigado se desenvolve em interação direta com o contexto institucional em que ocorre. No caso do TJGO, a implantação do PROAD não pode ser dissociada das normas internas, dos arranjos de coordenação administrativa e das rotinas consolidadas ao longo do tempo. Essa característica justifica a adoção de um desenho que combine diferentes tipos de evidência, permitindo observar tanto as regras formais quanto os modos concretos de funcionamento do sistema no cotidiano organizacional.

A opção por um caso único fundamenta-se na relevância institucional do TJGO, na extensão do acervo documental disponível e na possibilidade de acesso a registros administrativos sistemáticos produzidos pelo próprio sistema digital. O objetivo não é

produzir generalizações estatísticas, mas examinar, em profundidade, como princípios associados à governança pública inteligente como integração informacional, rastreabilidade, coordenação e uso de dados se materializam em uma organização pública específica. Nesse sentido, a análise opera por generalização analítica, confrontando expectativas teóricas e normativas com evidências empíricas observadas.

A pesquisa ancora-se em uma perspectiva interpretativa, segundo a qual os processos organizacionais são compreendidos como construções institucionais que resultam da interação entre normas, tecnologias e práticas de trabalho. A qualidade analítica do estudo é assegurada por procedimentos de triangulação entre documentos oficiais, registros administrativos do PROAD e uma pesquisa de intenção aplicada a usuários do sistema. Essa combinação permite reduzir a dependência de uma única fonte e tornar explícito o percurso que liga os dados brutos às inferências apresentadas.

As proposições analíticas que orientam o estudo derivam do referencial de governança pública inteligente e dos marcos normativos mobilizados. Busca-se examinar variações no desempenho administrativo associadas à tramitação dos expedientes, à organização dos fluxos, à rastreabilidade das informações, à integração de dados entre unidades e aos efeitos socioambientais da digitalização. Essas dimensões orientam as decisões de coleta e os procedimentos de tratamento apresentados nas seções subsequentes, garantindo coerência entre a pergunta de investigação, o material empírico reunido e a análise desenvolvida.

Para assegurar consistência metodológica, o estudo adota um protocolo de caso com critérios explícitos de seleção das fontes, padronização dos procedimentos de coleta e registro sistemático das decisões analíticas. A validade de construto é reforçada pela definição clara das categorias de análise e pela verificação de convergência entre registros administrativos e avaliações declaradas pelos usuários, conforme detalhado na seção dedicada às técnicas de tratamento e análise dos dados.

3.2 ESTRATÉGIAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi estruturada a partir de três frentes complementares, com o objetivo de permitir a triangulação entre normas institucionais, registros administrativos e informações obtidas junto aos usuários do sistema. Essa estratégia busca assegurar consistência analítica, reduzir a dependência de uma única fonte e possibilitar a verificação cruzada dos achados. O desenho segue critérios de credibilidade, transferibilidade e rastreabilidade, com protocolos de registro e cadeia de evidências organizados de modo a

permitir o acompanhamento do percurso analítico desde a coleta até a interpretação dos dados.

A delimitação institucional e histórica do PROAD no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás orientou a seleção das fontes, bem como a definição do período de análise, compreendido entre 2018 e 2025. As estratégias de coleta foram definidas de forma coerente com a pergunta de investigação e com os referenciais de governança pública inteligente mobilizados no estudo, assegurando alinhamento entre os dados reunidos e os objetivos analíticos da pesquisa.

3.2.1 Fontes documentais

A análise documental recompõe o contexto normativo, organizacional e operacional do PROAD no TJGO a partir de documentos oficiais do próprio Tribunal, diretrizes do Conselho Nacional de Justiça, marcos federais de governo digital e relatórios institucionais. O recorte temporal abrange o período de 2018 a 2025, correspondente à implantação, consolidação e uso continuado do sistema.

Para cada documento analisado foram registrados, de forma sistemática, o título, o órgão emissor, o número e a data, o objeto, as regras de fluxo, as responsabilidades atribuídas, os prazos estabelecidos, os registros mínimos exigidos e as referências explícitas à transparência e ao uso de dados. Os trechos considerados relevantes foram relacionados às proposições analíticas do estudo organização dos fluxos administrativos, rastreabilidade, integração informacional, impacto socioambiental, mecanismos de participação e coordenação institucional de modo a dialogar com os dados operacionais e com os resultados da pesquisa de intenção.

Quadro 10: Fontes documentais, informação coletada e aplicação na análise

Fonte	Documento e exemplo	Informação coletada	Aplicação na análise	Período alvo	Onde acessar
TJGO	Decretos que instituem e regulamentam o PROAD, por exemplo n. 1.537 de 2018 e n. 1.141 de 2020	Objeto, fluxos, papéis, prazos, registros mínimos, interoperabilidade, transparência	Descrever o processo administrativo digital e verificar mecanismos formais de coordenação e rastreabilidade	2018 a 2025	Portal TJGO, seção de decretos

TJGO	Relatórios de gestão, Plano de Logística Sustentável, Painel de Gestão Estratégica, Painel PROAD	Metas, séries de uso, consumo de papel, deslocamentos, backlog, tempos médios	Construir séries e indicadores de efeito organizacional e ambiental e comparar com os achados quantitativos	2019 a 2025	Portal TJGO e painéis
CNJ	Justiça em Números 2015 a 2024, Diagnóstico da Gestão de Processos Administrativos 2016, resoluções	Produtividade, carga de trabalho, estrutura, parâmetros de comparação e diretrizes de digitalização	Contextualizar o TJGO no sistema de justiça e apoiar contrastes e convergências	2015 a 2024	Portal CNJ
Marcos federais	Decretos 8.638 de 2016, 9.203 de 2017, 10.332 de 2020 e Lei 13.709 de 2018	Princípios de governança, diretrizes de governo digital, proteção de dados e responsabilidades	Definir requisitos legais para desenho do PROAD, segurança da informação e uso de dados	2016 a 2020	Planalto e Diários Oficiais
Referenciais externos	Carta Brasileira de Cidades Inteligentes objetivos 4 e 5, ISO 37122, OECD Digital Government Index	Critérios de serviço ao usuário, integração de informações, dados para decisão e transparência	Formular critérios de qualidade e montar quadro de verificação entre norma e prática	2019 a 2021	ABNT, Ministério das Cidades, OECD
Outros tribunais	TRF2 ApoIA, TRF3 iJuspLab, TJPE PJe e canais digitais, TJBA Sistema Oxe	Soluções adotadas, resultados divulgados, desenho de painéis e automações	Comparar rotas de implementação e identificar práticas transferíveis e limites	2023 a 2025	Portais dos tribunais

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os documentos do TJGO e do CNJ constituem a base para verificar a correspondência entre o que foi formalmente estabelecido em normas e o que se materializa nos registros de execução e nos indicadores administrativos. As disposições constantes nos decretos que regulamentam o PROAD são confrontadas com dados relativos a prazos, estoques de expedientes e etapas efetivamente registradas nos painéis e relatórios institucionais,

permitindo identificar convergências e lacunas entre desenho normativo e prática administrativa.

Diretrizes nacionais e federais são utilizadas para examinar aspectos relacionados à governança da informação, à proteção de dados e à abertura institucional, bem como ao uso de painéis e relatórios como suporte à tomada de decisão administrativa. A leitura dos documentos cruza fontes de diferentes origens com o objetivo de evitar interpretações isoladas ou conclusões precipitadas. Nos casos em que houver versões sucessivas de um mesmo ato normativo, a análise adota a versão vigente no período examinado, registrando alterações relevantes que possam impactar a leitura das séries administrativas.

Todo o processo de extração documental observa a legislação brasileira de proteção de dados, com supressão de informações pessoais e utilização exclusiva de dados públicos ou agregados, conforme a Lei nº 13.709/2018. Essa disciplina metodológica permite rastrear a origem de cada evidência mobilizada no capítulo de resultados e sustenta a articulação entre o material documental, os registros operacionais do PROAD e as informações obtidas por meio da pesquisa de intenção.

3.2.2 Dados quantitativos

A dimensão quantitativa da pesquisa baseia-se na análise de registros operacionais do PROAD e de séries institucionais produzidas pelo Tribunal de Justiça do Estado de Goiás e por órgãos do sistema de justiça. Esses dados são utilizados para examinar alterações nos fluxos administrativos, especialmente no que se refere ao tempo de tramitação, ao estoque de expedientes, à organização do trabalho e à transparência dos procedimentos, no período compreendido entre 2018 e 2025. Sempre que possível, utilizam-se informações de referência anteriores à implantação do sistema, com o objetivo de situar as mudanças observadas em uma perspectiva temporal mais ampla.

As variáveis são extraídas no nível do expediente administrativo e posteriormente agregadas por unidade organizacional e por período mensal, o que permite reconstruir trajetórias institucionais e identificar padrões de comportamento antes e depois da adoção do PROAD. O tratamento dos dados privilegia medidas de posição, especialmente a mediana e os percentis, como forma de reduzir a influência de valores extremos e tornar a leitura mais adequada à heterogeneidade das demandas administrativas. São aplicadas rotinas de verificação de consistência, padronização de categorias e identificação de lacunas nos registros, de modo a assegurar coerência interna às séries analisadas.

A leitura quantitativa incorpora, de forma complementar, os anuários do Justiça em Números, publicados pelo Conselho Nacional de Justiça, com a finalidade de contextualizar o desempenho do TJGO no conjunto dos tribunais estaduais. Da mesma forma, painéis e relatórios institucionais do próprio Tribunal são utilizados para confrontar os registros operacionais com a comunicação gerencial e os indicadores divulgados oficialmente. A construção dos indicadores segue critérios explícitos de cálculo e mantém registro das decisões analíticas adotadas ao longo do processo, permitindo a rastreabilidade das inferências e a eventual replicação dos procedimentos.

A conformidade ética da análise quantitativa observa a legislação brasileira de proteção de dados pessoais. São utilizados exclusivamente dados agregados ou anonimizados, com controle de acesso por perfil institucional e supressão de identificadores sempre que houver risco de inferência indireta sobre indivíduos ou unidades específicas.

Quadro 11: Dados quantitativos, variáveis e tratamento

Fonte	Unidade de observação	Variáveis principais	Indicadores derivados
Registros operacionais do PROAD	Expediente e unidade	Carimbos de tempo por etapa, tipo de demanda, status, responsável, encerramento, reapresentação	Tempo mediano por classe, P25 P50 P75, taxa de conclusão em cortes de prazo, backlog mensal, taxa de reentrada como proxy de retrabalho, completude de histórico e de campos críticos
Justiça em Números CNJ	Tribunal e segmento	Carga de trabalho, produtividade, pessoal, orçamento, taxa de congestionamento	Indicadores de contexto, razões de produtividade ajustadas, diferenças relativas frente à mediana nacional
Painéis e relatórios do TJGO	Diretoria e macrounidade	Metas, tempos médios, consumo de papel, deslocamentos, uso do sistema	Índice de transparência e rastreabilidade por completude de etapas, prazos e responsáveis, indicadores de impacto socioambiental
Outros tribunais para referência	Tribunal e iniciativa	Soluções digitais, métricas publicadas, desenho de automações e laboratórios	Padrões de referência para leitura crítica e identificação de práticas transferíveis
Governança e conformidade	Conjunto das bases	Campos pessoais, perfis de acesso, logs de auditoria	Indicadores de minimização de dados, anonimização e cobertura das séries

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Após a consolidação das bases, os indicadores são examinados em três etapas analíticas. Inicialmente, descrevem-se os níveis e a dispersão das variáveis por classe de demanda e por unidade organizacional, com o uso de séries temporais, linhas de tendência e janelas móveis, a fim de captar variações graduais e possíveis sazonalidades. Em seguida, realizam-se comparações entre períodos anteriores e posteriores à adoção do PROAD, com o registro explícito de alterações normativas, de classificação ou de fluxo que possam produzir quebras de série e afetar a interpretação dos resultados.

Por fim, os resultados quantitativos são analisados em articulação com os temas explorados na pesquisa de intenção, permitindo verificar padrões de convergência ou divergência entre registros administrativos e informações fornecidas pelos usuários do sistema. Essa etapa não busca estabelecer relações causais diretas, mas identificar coerências e tensões entre diferentes tipos de evidência, fortalecendo a robustez interpretativa do estudo.

A análise da transparência e da rastreabilidade baseia-se na verificação da completude dos campos considerados críticos como etapas, prazos e responsáveis e na integridade do histórico de movimentações dos expedientes. A produtividade é examinada por meio da relação entre volume de expedientes concluídos e servidor equivalente, com ajustes sempre que a tipologia de demanda permitir. Já os impactos socioambientais são estimados a partir de dados sobre consumo de papel e deslocamentos, extraídos de relatórios institucionais e cotejados com o volume processado no período analisado.

Esses resultados quantitativos não são tratados como evidência isolada, mas como parte de um conjunto analítico mais amplo, que articula registros administrativos, documentos normativos e informações obtidas junto aos usuários. Dessa forma, os dados operacionais do PROAD funcionam como base empírica para sustentar a análise da governança pública inteligente no TJGO, servindo de elo entre o desenho normativo do sistema e seus efeitos observáveis na prática administrativa.

3.2.3 Instrumentos primários

O instrumento primário de coleta consiste em uma pesquisa de intenção on-line, direcionada a usuários do PROAD, com a finalidade de registrar avaliações e impressões relacionadas ao funcionamento do processo administrativo digital no cotidiano institucional. A opção por uma pesquisa de intenção, e não por um questionário de caráter psicométrico ou experimental, decorre do escopo exploratório-analítico do estudo e da inexistência de

pretensão de mensuração individual de atitudes ou comportamentos, o que afastaria a exigência de submissão a comitê de ética em pesquisa clínica.

A pesquisa de intenção foi estruturada para captar manifestações dos usuários acerca de aspectos associados à organização dos fluxos administrativos, à visibilidade das etapas processuais, à integração das informações, ao uso de registros digitais como suporte à tomada de decisão, aos impactos socioambientais decorrentes da eliminação do suporte físico e à existência de mecanismos institucionais de participação e retorno. Esses eixos derivam diretamente do marco conceitual da governança pública inteligente e das disposições normativas que regulam o processo administrativo digital no âmbito do TJGO.

A elaboração do instrumento ocorreu em três etapas sucessivas. Inicialmente, foram mapeadas dimensões analíticas presentes no referencial teórico e nos documentos normativos examinados, de modo a assegurar coerência entre o instrumento e a pergunta de investigação. Em seguida, essas dimensões foram traduzidas em itens objetivos, com foco único por enunciado e linguagem compatível com diferentes perfis de usuários do sistema. Por fim, realizou-se um pré-teste com grupo restrito, voltado ao ajuste da clareza dos enunciados, da ordenação dos blocos e do tempo médio de resposta.

A pesquisa de intenção inicia-se com termo de consentimento livre e esclarecido, no qual se explicitam a finalidade acadêmica do estudo, o caráter voluntário da participação, a garantia de anonimato e o tempo estimado de preenchimento. Não são coletados dados que permitam identificação direta dos respondentes, e as informações de perfil são organizadas em categorias amplas, de forma a reduzir riscos de reidentificação.

Para explicitar a função analítica de cada item, apresenta-se a seguir um quadro que relaciona as questões da pesquisa de intenção aos construtos mobilizados, aos indicadores extraídos e ao modo como cada resposta é utilizada na triangulação com documentos e registros administrativos.

Quadro 12: Questões da pesquisa de intenção e contribuição analítica

Nº	Texto da questão resumido	Construto	Indicador a extrair	Uso na análise e triangulação
1a	Vínculo	Perfil do respondente	Distribuição por categoria	Controle de composição amostral e análises estratificadas
1b	Macrounidade ou lotação	Contexto organizacional	Proporção por macrounidade	Comparação entre primeiro grau, segundo grau, área administrativa e órgãos auxiliares

1c	Tempo no órgão	Experiência institucional	Faixas de tempo de casa	Verificação de efeito de experiência sobre percepções
2a	Frequência de uso	Intensidade de exposição ao PROAD	Uso diário, semanal, mensal, ocasional	Ajuste de viés de exposição e leitura de heterogeneidade
2b	Tempo de uso do PROAD	Maturidade de uso	Faixas de tempo de uso	Efeitos de curva de aprendizado nas respostas
3	Tipo de demanda mais tramitada	Perfil de tarefas	Distribuição por tipologia	Alinhamento com classes de demanda nas bases operacionais
4	Tempo de tramitação comparado ao fluxo anterior	Eficiência percebida	Escore ordinal de variação de tempo	Convergência com mediana e percentis de duração por classe e por unidade
5	Facilidade para abrir, acompanhar e localizar	Usabilidade e acesso	Nota de 1 a 5	Relação com taxas de conclusão em prazos alvo e com indisponibilidades registradas
6	Transparência e rastreabilidade	Visibilidade de etapas, prazos e responsáveis	Escore de concordância	Convergência com completude de campos críticos e integridade do histórico
7	Produtividade da unidade ou equipe	Produtividade percebida	Escore de variação de produtividade	Comparação com saída por servidor equivalente e composição de demanda
8	Qualidade do atendimento e da resolução	Qualidade percebida	Escore de melhoria	Confronto com taxa de retrabalho e reentrada de expedientes
9	Impacto socioambiental	Redução de papel e deslocamentos	Escore de concordância	Cotejo com indicadores do PLS e séries de consumo de insumos
10	Integração e uso de dados para decisão	Interoperabilidade e gestão por dados	Escore de concordância	Verificação com evidências de painéis e regras de integração descritas em normas
11	Participação e feedback	Canais de escuta e retorno	Escore de concordância	Relação com registros de chamados e tempo de resposta institucional
12	Coordenação pelo TJGO	Liderança e suporte	Escore de concordância	Leitura conjunta com atos normativos e rotinas de suporte e capacitação
13	Maior avanço observado	Evidência qualitativa de ganho	Categorias temáticas e frequência	Exemplos explicativos para os achados quantitativos e documentais
14	Prioridade para	Agenda de melhoria	Categorias	Insumo para

	próximos 12 meses		temáticas e frequência	recomendações e para leitura de tensões não captadas pelos indicadores
--	-------------------	--	------------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

As questões fechadas da pesquisa de intenção produzem indicadores de natureza ordinal, sintetizados por meio de distribuições de frequência e medidas de posição central, como a mediana. Esses resultados são analisados em articulação com séries temporais associadas ao PROAD e com o conteúdo dos atos normativos que disciplinam fluxos, responsabilidades e registros administrativos. Essa estratégia permite identificar convergências e divergências entre registros institucionais e informações fornecidas pelos usuários, qualificando a interpretação dos efeitos observados.

As respostas abertas, por sua vez, subsidiam a construção de categorias temáticas relacionadas a avanços percebidos e prioridades de aprimoramento. Esses registros textuais são utilizados para contextualizar diferenças entre unidades, identificar assimetrias na apropriação do sistema e apoiar a formulação de recomendações analíticas. Nos casos em que houver discrepância entre os dados administrativos e as informações provenientes da pesquisa de intenção, os relatos qualitativos e o perfil organizacional do respondente auxiliam na identificação de fatores explicativos, como variações na maturidade de uso ou na tipologia das demandas processadas.

A seleção dos participantes segue estratégia intencional, buscando contemplar diferentes macrounidades do TJGO, incluindo primeiro grau, segundo grau, áreas administrativas e órgãos auxiliares, bem como usuários externos quando pertinentes ao fluxo administrativo analisado. Os convites são distribuídos por canais institucionais e listas internas de comunicação, com período de resposta previamente definido e envio de um único lembrete. Todo o tratamento dos dados respeita a legislação brasileira de proteção de dados, com análise exclusivamente em nível agregado e supressão de resultados referentes a grupos muito reduzidos.

3.3 TÉCNICAS DE TRATAMENTO E ANÁLISE

O tratamento e a análise dos dados combinam procedimentos quantitativos e qualitativos, organizados a partir de uma lógica de convergência de evidências. Essa estratégia busca articular diferentes fontes e naturezas de dados, evitando leituras

fragmentadas e permitindo uma interpretação mais consistente dos efeitos observados após a adoção do PROAD. Os registros operacionais e os relatórios institucionais subsidiam a análise descritiva e temporal dos fluxos administrativos, enquanto os documentos normativos e os registros textuais da pesquisa de intenção constituem o corpus qualitativo submetido à análise de conteúdo.

A integração entre essas dimensões ocorre por meio de matrizes analíticas que relacionam as proposições do estudo aos indicadores administrativos, aos dispositivos normativos e aos achados qualitativos. Esse procedimento permite explicitar o percurso analítico adotado, bem como preservar uma trilha de decisões passível de verificação, requisito fundamental para a consistência metodológica em estudos de caso interpretativos.

3.3.1 Estatística descritiva e análise de tendência

Os registros operacionais do PROAD são organizados em séries mensais relativas ao período de 2018 a 2025, incorporando, sempre que disponíveis, linhas de base anteriores à implantação do sistema. Essa estruturação possibilita observar variações ao longo do tempo e situar os resultados em uma perspectiva histórica mais ampla. A análise privilegia medidas de posição, especialmente a mediana e os percentis, como forma de reduzir a influência de valores extremos e lidar com a heterogeneidade das demandas administrativas.

A variabilidade dos dados é descrita por intervalos interquartis e, quando pertinente, por diferenças relativas entre unidades organizacionais. A leitura inicial estabelece os níveis dos indicadores por classe de demanda e por unidade, permitindo identificar padrões gerais e assimetrias internas. Em etapa subsequente, são aplicadas médias móveis para captar tendências graduais e eventuais sazonalidades operacionais, evitando interpretações baseadas em flutuações pontuais.

As comparações temporais distinguem períodos anteriores e posteriores à adoção do PROAD, com registro explícito de alterações normativas, de classificação ou de fluxo que possam produzir quebras de série e interferir na interpretação dos resultados. Quando a cobertura dos dados permite, são estimadas diferenças relativas entre períodos e a velocidade das variações observadas, priorizando a leitura da trajetória institucional em detrimento de comparações isoladas.

A análise do tempo de tramitação considera a duração mediana dos expedientes e sua distribuição em cortes de prazo previamente definidos. A organização do trabalho é examinada por meio do volume de expedientes concluídos por servidor equivalente, com

ajustes sempre que a tipologia das demandas permitir. A transparência e a rastreabilidade são analisados a partir da completude de campos considerados críticos como etapas, prazos e responsáveis e da integridade do histórico de movimentações. Os impactos socioambientais são estimados com base em dados de consumo de papel e deslocamentos constantes em relatórios e painéis institucionais, cotejados com o volume processado no período analisado.

Em todas as etapas, as decisões relativas à limpeza, padronização e agregação dos dados são registradas de forma sistemática, de modo a possibilitar a reconstituição do procedimento analítico. A interpretação dos resultados mantém caráter observacional, evitando inferências causais não sustentadas pelas séries disponíveis e explicitando incertezas sempre que a qualidade ou a cobertura dos dados impuserem limites à análise.

3.3.2 Análise de conteúdo e triangulação

O corpus qualitativo da pesquisa é composto por atos normativos, relatórios institucionais e respostas abertas da pesquisa de intenção aplicada aos usuários do PROAD. O tratamento desse material segue a metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), adotada como técnica sistemática para organizar, codificar e interpretar dados textuais de natureza diversa, de modo a revelar padrões, recorrências e tensões relevantes ao objeto investigado.

A análise desenvolve-se em três etapas articuladas. A pré-análise consistiu na leitura flutuante do conjunto de documentos e respostas abertas, com o objetivo de delimitar o corpus, verificar a pertinência do material e estabelecer os recortes analíticos iniciais. Na etapa de exploração do material, foram definidas unidades de registro por tema e por contexto, permitindo agrupar trechos segundo seu conteúdo substantivo e sua relação com os processos administrativos analisados. Por fim, o tratamento interpretativo concentrou-se na organização das categorias, na identificação de convergências e divergências e na articulação dos achados com o referencial teórico e normativo mobilizado ao longo do estudo.

As categorias analíticas iniciais derivam diretamente do referencial de governança pública inteligente e dos marcos normativos examinados, compreendendo: eficiência administrativa, produtividade organizacional, transparência e rastreabilidade, integração e uso de dados, impacto socioambiental, participação e coordenação institucional. Essas categorias permaneceram abertas à incorporação de subcategorias emergentes, identificadas ao longo da leitura sistemática do material empírico, conforme recomendado por Bardin (2016) para análises orientadas por referencial teórico, mas sensíveis ao conteúdo do corpus.

A codificação foi realizada de forma independente por dois avaliadores, com posterior comparação dos resultados, discussão dos casos ambíguos e construção de consensos interpretativos. Esse procedimento contribui para a estabilidade da análise e reduz o risco de vieses individuais na interpretação dos dados. Os trechos mais representativos foram preservados para fins de ilustração analítica no capítulo de resultados, sempre respeitando o anonimato dos respondentes e a supressão de referências que possam identificar pessoas ou unidades específicas.

A triangulação constitui o eixo integrador da análise e opera em três planos complementares. No plano documental, verifica-se a coerência entre dispositivos normativos que regulam fluxos, responsabilidades, prazos e registros, considerando diferentes atos e suas versões ao longo do período analisado. No plano quantitativo, examina-se se os indicadores administrativos apresentam variações compatíveis com os objetivos e diretrizes explicitados nas normas e com os padrões esperados a partir do referencial teórico. No plano das percepções, analisa-se a distribuição dos relatos de ganhos, dificuldades ou limitações, observando sua concentração em determinadas unidades, perfis de uso ou tipos de demanda administrativa.

As matrizes de convergência e divergência registram, de forma sistemática, os pontos de alinhamento e de desencontro entre norma, dados quantitativos e narrativas dos usuários. As convergências reforçam a consistência interpretativa dos achados, enquanto as divergências são tratadas como evidências analíticas relevantes, permitindo identificar assimetrias de implementação, diferenças de maturidade institucional ou limites operacionais do PROAD. Esse encadeamento sustenta julgamentos analíticos sobre aderência e efetividade das práticas observadas, sem extrapolar o alcance empírico dos dados e mantendo coerência com a postura interpretativa assumida na seção epistemológica.

Quadro 13: Triangulação por tópico analítico, com mapeamento das questões da pesquisa de intenção, indicadores e documentos

Tópico analítico	Questões da pesquisa de intenção	Indicadores quantitativos associados	Documentos e normas de referência	Evidência esperada e leitura
Eficiência e tempo de tramitação	Q4, Q5	Duração mediana por classe, percentis P25 P50 P75, taxa de conclusão em cortes de prazo, backlog	Decretos do PROAD no TJGO, Justiça em Números, painéis e	Convergência entre percepção de redução de tempo e queda nas medianas e no estoque.

		mensal	relatórios do TJGO	Divergência sinaliza gargalo localizado ou mudança de mix de demanda
Produtividade da unidade	Q7	Saída por servidor equivalente, variação mensal por unidade, taxa de reentrada como aproximação de retrabalho	Relatórios de desempenho do TJGO, atos de organização do trabalho	Alinhamento entre ganho percebido e aumento de saída ajustada. Se a percepção melhora sem ganho objetivo, investigar redistribuição de tarefas
Usabilidade e acesso	Q5	Taxas de conclusão em prazos alvo, registros de indisponibilidade, volume de acessos por janela	Registros técnicos do sistema e comunicados institucionais	Nota alta com estabilidade de prazos reforça fluidez do uso. Nota baixa com quedas técnicas aponta necessidade de reforço de infraestrutura
Transparência e rastreabilidade	Q6	Completeness de campos críticos etapas, prazos, responsáveis, integridade do histórico	Regras de registro nos atos do PROAD, painéis oficiais	Concordância elevada combinada a alta completeness indica aderência. Baixa concordância com boa completeness sugere necessidade de treinamento e visualização
Qualidade do atendimento e resolução	Q8	Taxa de retrabalho reentrada, tempo até encerramento definitivo	Procedimentos de atendimento e protocolos de resposta	Melhora percebida com queda de reentrada sugere ganho real de qualidade. Divergência pede revisão de critérios de encerramento
Impacto socioambiental	Q9	Consumo de papel por unidade, registros de deslocamento quando existentes, volume processado	Plano de Logística Sustentável do TJGO	Concordância alta acompanhada de menor consumo por volume indica efeito ambiental do PROAD
Integração e uso de dados para decisão	Q10	Evidências de uso de painéis, indicadores acionados em	Carta Brasileira de Cidades Inteligentes	Concordância elevada com uso demonstrável de

		reuniões, interoperabilidade efetiva quando mensurável	objetivos 4 e 5, ISO 37122, diretrizes internas	painéis aponta governança por dados. Baixa concordância indica uso incipiente ou painéis pouco úteis
Participação e feedback	Q11	Tempo de resposta a chamados, taxa de fechamento com solução, volume de melhorias liberadas	Normas de atendimento e suporte do TJGO	Percepção positiva combinada a bons prazos de retorno sustenta ciclo de melhoria contínua
Coordenação e suporte institucional	Q12	Volume de capacitações, presença de diretrizes atualizadas, tempo de solução de impasses	Atos do TJGO e planos de capacitação	Concordância alta com evidências de suporte mostra liderança efetiva. Baixa concordância sugere lacunas de coordenação
Perfil e exposição ao sistema	Q1, Q2, Q3	Estratos por vínculo, lotação, tempo de casa, frequência e tempo de uso, tipologia de demanda	—	Serve para cortes analíticos e controle de viés de exposição. Diferenças entre estratos orientam recomendações específicas
Narrativas e prioridades	Q13, Q14	Categorias temáticas de avanço e de prioridade, frequência por tema e unidade	—	Exemplos qualificados explicam padrões, revelam causas e ajudam a ordenar a agenda de melhoria

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O uso dessa matriz permite operacionalizar a triangulação de forma explícita e verificável. Inicialmente, identifica-se o comportamento dos indicadores objetivos, considerando níveis, dispersões e tendências. Em seguida, verifica-se se as percepções dos usuários acompanham esse movimento e se os dispositivos normativos fornecem sustentação institucional para os resultados observados. Quando há convergência entre norma, número e narrativa, o julgamento analítico ganha robustez. Quando há divergência, essa discrepância passa a ser interpretada como dado empírico, orientando a compreensão das limitações, dos gargalos ou das diferenças organizacionais internas.

Esse arranjo analítico também favorece a transição do diagnóstico para a formulação de recomendações. Resultados negativos ou ambíguos em usabilidade, integração de dados ou

participação, quando associados a evidências documentais e quantitativas, indicam prioridades de intervenção relacionadas ao redesenho de fluxos, à capacitação institucional ou ao aprimoramento dos mecanismos de governança. A estratificação por perfil, lotação e tipo de demanda permite ainda evitar prescrições homogêneas, reconhecendo a heterogeneidade interna do Tribunal e a necessidade de políticas públicas ajustadas às diferentes realidades organizacionais.

3.4 LIMITAÇÕES E CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

A opção pelo estudo de caso único permite uma análise aprofundada da experiência do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás com a implantação do Processo Administrativo Digital (PROAD), mas impõe limites à transferência direta dos resultados para outros contextos institucionais. As inferências produzidas são de natureza analítica e dependem de condições específicas, como o porte do tribunal, o estágio de maturidade da digitalização administrativa e os arranjos organizacionais existentes, conforme assinala Yin (2015). A ausência de um contrafactual estruturado restringe conclusões causais mais amplas; ainda assim, a análise temporal, ao comparar janelas anteriores e posteriores à adoção do sistema, contribui para mitigar parcialmente essa limitação, desde que consideradas eventuais mudanças normativas, reclassificações administrativas ou políticas internas concomitantes.

As bases administrativas utilizadas apresentam desafios inerentes a registros institucionais, como lacunas, duplicidades e quebras de série. Além disso, os logs do sistema nem sempre capturam integralmente o trabalho realizado entre etapas formais do processo, e os indicadores de produtividade por servidor equivalente dependem da consistência da tipologia das demandas administrativas. A heterogeneidade entre unidades, a ocorrência de sazonalidades e a incidência de choques institucionais também podem afetar comparações diretas. Para lidar com essas restrições, adotam-se procedimentos de limpeza e padronização explícitos, uso de medidas robustas como mediana e percentis, estratificações por classe de demanda e unidade, além de análises com janelas móveis e testes de sensibilidade que excluem períodos marcados por alterações metodológicas relevantes.

No que se refere à pesquisa de intenção, reconhece-se a possibilidade de vieses associados à adesão voluntária, à desejabilidade social e à memória dos respondentes, especialmente em itens comparativos. Esses riscos são mitigados por meio de comunicação institucional neutra, linguagem não indutiva, garantia de anonimato, utilização de escalas ordinais com opção de resposta “não sei” e análises estratificadas por perfil, lotação e grau de

exposição ao sistema. Resultados baseados em grupos muito reduzidos não são reportados, de modo a evitar interpretações instáveis. Embora a triangulação entre documentos, indicadores quantitativos e narrativas reduza a dependência de fontes isoladas, permanece a necessidade de reconhecer zonas de ambiguidade interpretativa, conforme alertam Guba e Lincoln (1989) e Denzin e Lincoln (2018).

A pesquisa observa os princípios éticos aplicáveis às Ciências Humanas e Sociais e a legislação brasileira de proteção de dados. A pesquisa de intenção foi precedida por termo de consentimento livre e esclarecido, no qual se explicitaram a finalidade acadêmica do estudo, a voluntariedade da participação, a possibilidade de desistência sem qualquer ônus, o tempo estimado de resposta e os canais de contato com a pesquisadora. Não foram coletados nomes, matrículas ou outros identificadores diretos, e as variáveis de perfil foram organizadas em categorias amplas, com o objetivo de reduzir o risco de reidentificação. As respostas foram tratadas exclusivamente em nível agregado, com supressão de resultados referentes a grupos muito pequenos.

Com a definição dos procedimentos metodológicos, das estratégias analíticas e dos cuidados éticos que orientaram a pesquisa, o capítulo seguinte apresenta e discute os resultados empíricos. A análise concentra-se na experiência do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás com a implantação do Processo Administrativo Digital, articulando evidências documentais, indicadores administrativos e percepções dos usuários aos referenciais teóricos e normativos mobilizados, de modo a examinar seus efeitos no âmbito das políticas públicas de governança inteligente.

CAPÍTULO 4 — RESULTADOS: O ESTUDO DA GOVERNANÇA PÚBLICA INTELIGENTE NO TJGO

Este capítulo apresenta e discute os resultados empíricos da pesquisa a partir da articulação entre três conjuntos de evidências: (i) dados documentais e indicadores institucionais produzidos pelo Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) e por órgãos nacionais de governança do Judiciário; (ii) relatórios oficiais relacionados à gestão administrativa, à transformação digital e à sustentabilidade institucional; e (iii) dados primários coletados por meio de questionário aplicado a usuários internos do Processo Administrativo Digital (PROAD). Essa combinação permite examinar o desempenho institucional sob diferentes ângulos, evitando a leitura isolada de uma única fonte empírica.

O questionário foi aplicado a usuários internos do PROAD com atuação direta na tramitação de expedientes administrativos digitais no âmbito do TJGO. O público contemplado concentrou-se em servidores efetivos, ocupantes de cargos comissionados e integrantes de unidades administrativas e órgãos auxiliares, responsáveis pela instrução, acompanhamento e encaminhamento de processos administrativos no sistema. Magistrados não constituíram o grupo predominante de respondentes, uma vez que o recorte empírico da pesquisa incide sobre a gestão administrativa e sobre os fluxos operacionais viabilizados pelo PROAD, e não sobre a atividade jurisdicional propriamente dita.

Foram obtidos 30 questionários válidos. Considerando o caráter exploratório-analítico do estudo de caso, esse quantitativo é adequado à finalidade de captar percepções qualificadas de usuários com experiência direta e continuada no sistema, sem pretensão de inferência estatística. Os dados da pesquisa de intenção são, portanto, mobilizados como evidência empírica complementar, destinada a qualificar e tensionar os resultados observados nos registros documentais e nos indicadores institucionais, e não como fonte exclusiva de análise.

A seleção dos participantes seguiu estratégia de amostragem intencional, conforme recomendam Yin (2015) e Merriam (2009) para estudos de caso voltados à compreensão de processos organizacionais. Foram priorizados usuários que: (i) utilizam o PROAD como ferramenta regular de trabalho; (ii) atuam em unidades com volume significativo de tramitação administrativa; e (iii) possuem tempo de experiência institucional suficiente para comparar práticas anteriores e posteriores à implantação do sistema. Esse critério buscou reduzir vieses associados à baixa exposição ao PROAD ou à fase inicial de adaptação, favorecendo respostas ancoradas em vivência operacional efetiva.

O convite aos participantes foi realizado por meio de comunicação institucional, com

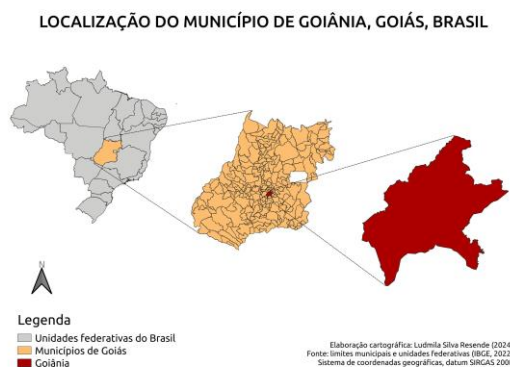
adesão voluntária. Foram assegurados anonimato e confidencialidade das respostas, não sendo coletados dados pessoais ou funcionais que permitissem a identificação dos respondentes. Dessa forma, os resultados da pesquisa de intenção não são tratados como representação estatística do conjunto do TJGO, mas como evidência empírica qualificada, capaz de dialogar com os dados documentais e com o referencial teórico adotado. Essa opção metodológica está alinhada à lógica de generalização analítica, e não estatística, característica dos estudos de caso em ciências sociais aplicadas (Stake, 1995; Flyvbjerg, 2006; Yin, 2015).

4.1 O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS E A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL ADMINISTRATIVA

4.1.1 História Institucional E Função Social Do TJGO

A compreensão da trajetória institucional do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás exige, inicialmente, a delimitação espacial de sua área de atuação. O município de Goiânia, capital do estado de Goiás, localiza-se na região Centro-Oeste do Brasil e constitui o principal polo administrativo, político e judiciário estadual. Conforme ilustrado na Figura 2, Goiânia ocupa posição central no território goiano, concentrando os órgãos de cúpula do Poder Judiciário e exercendo papel estratégico na coordenação das atividades administrativas e jurisdicionais do TJGO em âmbito estadual. Essa centralidade territorial reforça a relevância do município como locus empírico da presente pesquisa, uma vez que as iniciativas de transformação digital administrativa analisadas irradiam-se a partir da capital para as demais unidades judiciárias do estado.

Figura 2: Localização do município de Goiânia no estado de Goiás e no Brasil



Fonte: Sistema de coordenadas geográficas, datum SIRGAS 2000. Adaptado de Spatialnode (2024).

O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) foi criado em 1º de maio de 1874, por meio do Decreto Imperial nº 2.342, assinado por Dom Pedro II. A instalação do Tribunal da Relação da Província de Goiás, inicialmente sediado na cidade de Vila Boa, representou um marco na organização judiciária do estado. Segundo Covem (2010), essa fundação constituiu um passo relevante no processo de descentralização da justiça, uma vez que a província de Goiás, até então, dependia das cortes situadas no Rio de Janeiro. O objetivo era proporcionar acesso mais direto à resolução de litígios, em resposta à crescente demanda jurídica da população goiana, que, naquele período, enfrentava transformações decorrentes da expansão territorial, da atividade mineradora e da formação de vilas e núcleos urbanos. A presença do tribunal na região contribuiu para a organização das disputas locais, refletindo a própria configuração social, econômica e administrativa do período colonial e imperial brasileiro (Silva, 2014).

Nesse período inaugural, a composição da Corte refletia tanto o caráter pioneiro da instituição quanto os desafios de uma província em formação.

Nos 15 primeiros anos, 20 juízes ocuparam as cinco cadeiras da Relação de Goiás. Com a Proclamação da República, muitos se afastaram da vida pública e repetidas nomeações foram feitas pelo governo do Marechal Deodoro da Fonseca, que estabeleceu a eleição entre os membros da Casa para escolher o presidente. O primeiro presidente eleito foi o desembargador Francisco Manoel Paraíso Cavalcante, empossado em maio de 1890 (COVEM, 2010, p. 02).

Essa rotatividade inicial dos magistrados evidencia as tensões políticas do período e a necessidade de consolidação institucional, num momento em que o novo regime republicano redefinia as bases do poder judiciário brasileiro. A partir dessa estabilização inicial, o TJGO se manteve em Vila Boa até 1937, quando a transferência da capital para Goiânia proporcionou um novo ciclo de modernização administrativa e expansão de suas atividades judiciais.

A mudança da sede do tribunal de Vila Boa para Goiânia, em 1937, é descrita por Branco e Freitas (2014) como um marco que refletia a modernização do estado. Durante o processo de transferência da capital, Goiás experimentou uma reorganização administrativa que possibilitou à corte ampliar suas atividades judiciais, além de aproximar a justiça do centro político e econômico do estado. A nova capital, Goiânia, passou a ser um importante ponto de concentração de poder, e a instalação do TJGO na cidade contribuiu para a expansão

da instituição e para o atendimento de uma população que, em constante crescimento, demandava uma justiça mais célere e eficaz. Jungmann (2006) argumenta que a mudança para Goiânia também possibilitou o uso de uma infraestrutura mais adequada à nova realidade econômica do estado, impulsionando a ampliação e a modernização dos serviços judiciais.

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, o TJGO teve que adaptar-se às novas exigências constitucionais que visavam garantir o acesso universal à justiça. Resende (2014) observa que, a partir dessa nova realidade, a criação da Escola Judicial de Goiás (EJUG), em 1994, e a adoção de ferramentas como o Processo Judicial Digital (Projudi), em 2005, demonstraram a intenção do tribunal de acompanhar a transformação tecnológica que o país vivenciava. Essas iniciativas visavam não apenas à formação contínua de magistrados e servidores, mas também à implementação de novas práticas processuais que buscavam maior eficiência e transparência no sistema de justiça. A introdução do Projudi, especificamente, foi um passo significativo para a informatização dos processos judiciais, alinhando o TJGO com a necessidade de modernização do Judiciário nacional, conforme as diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

A expansão do TJGO para atender a 127 comarcas no estado também é um reflexo do crescimento populacional e das novas demandas sociais. Segundo Almeida (2022), essa expansão exigiu uma reorganização significativa da estrutura do tribunal, incluindo a adoção de novos métodos de gestão e a implementação de indicadores de produtividade como o IPC-Jus, que permitiram a avaliação contínua da eficiência dos serviços prestados. A ampliação da jurisdição do tribunal, somada à utilização de indicadores de desempenho, demonstrou o esforço do TJGO em acompanhar as necessidades da população goiana, em constante transformação. Almeida (2022) ressalta que, com mais de 6,9 milhões de habitantes em 2018, Goiás demandava uma estrutura judicial capaz de atender à diversidade de seus conflitos sociais, o que exigiu o aprimoramento das práticas judiciárias e o investimento em novas tecnologias.

A função social do TJGO é visível também em sua atuação em políticas públicas que visam à reintegração de egressos do sistema prisional e ao fortalecimento da cidadania. O "Programa Começar de Novo", implementado em 2010, é um exemplo de como o tribunal tem buscado ampliar seu papel na sociedade goiana, indo além da simples aplicação da lei. De acordo com Motta (2014), esse programa tem contribuído para a redução da reincidência criminal, oferecendo capacitação profissional aos egressos e promovendo sua reintegração social de forma mais humanizada. O TJGO, ao adotar esse tipo de medida, tem se mostrado sensível às necessidades sociais de Goiás, reconhecendo a importância de um Judiciário que

não apenas julga, mas também busca a recuperação e a inclusão dos indivíduos marginalizados.

Além disso, iniciativas como o "Pai Presente", que facilita o reconhecimento voluntário da paternidade, refletem a preocupação do TJGO com a inclusão e o fortalecimento da cidadania. Santos (2010) destaca que esse programa visa regularizar a situação de milhares de crianças, proporcionando-lhes o direito ao reconhecimento de paternidade, e, conseqüentemente, à cidadania plena. Esses programas demonstram o papel do TJGO na promoção de uma justiça mais inclusiva, voltada para a redução das desigualdades sociais e para a construção de uma sociedade mais justa.

A modernização do TJGO, portanto, não se limita à introdução de novas tecnologias, mas também envolve uma reflexão sobre o papel do Judiciário nas questões sociais e a busca por soluções alternativas para a resolução de conflitos. O "Justiça Ativa", lançado em 2010, visa acelerar o julgamento de processos e ampliar a eficiência do sistema judiciário. Essa iniciativa, conforme descrito por Almeida (2022), é uma resposta direta ao congestionamento processual e ao aumento das demandas judiciais, proporcionando maior agilidade na solução dos litígios. O programa também contribui para a promoção de uma justiça mais acessível, especialmente para as populações de comarcas distantes.

A função social do TJGO também se reflete em sua abordagem sobre a mediação de conflitos, que tem se mostrado uma ferramenta eficaz para lidar com as disputas judiciais, especialmente em um estado como Goiás, onde as desigualdades regionais ainda representam um grande desafio. Ferreira (2022) argumenta que a implementação de Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs) tem sido uma estratégia importante para reduzir o número de litígios e promover soluções mais rápidas e consensuais para os conflitos. Esses centros têm se tornado um ponto de aproximação entre o Judiciário e a população, oferecendo alternativas à judicialização de questões que podem ser resolvidas de forma mais direta e colaborativa.

Além das iniciativas voltadas para a modernização do sistema judiciário, o TJGO tem investido em práticas sustentáveis, como o Plano de Logística Sustentável (PLS), que busca reduzir o consumo de papel e melhorar a eficiência na gestão dos recursos do tribunal. O tribunal obteve uma redução de 62% no consumo de papel entre 2020 e 2023, o que, conforme apontado por TJGO (2023), não apenas contribui para a sustentabilidade, mas também alinha a instituição às metas de sustentabilidade do setor público. Esse compromisso com a sustentabilidade reflete a modernização administrativa do TJGO, que busca equilibrar a eficiência no serviço prestado à população com a responsabilidade ambiental.

O TJGO, portanto, tem se mostrado uma instituição em constante evolução, adaptando-se às necessidades da sociedade goiana e aos desafios impostos pelas transformações econômicas, políticas e sociais do estado. Desde a sua criação, o tribunal tem buscado não apenas administrar a justiça, mas também promover a cidadania e a inclusão social, atuando como um agente de transformação na vida da população goiana. Seu compromisso com a modernização, com a inclusão social e com a sustentabilidade demonstra sua capacidade de se reinventar e de atender às demandas de uma sociedade em constante mudança (Lopes, 2022).

Com base nessa trajetória de modernização e na busca contínua por maior eficiência institucional, evidencia-se as transformações ocorridas nos fluxos internos de trabalho e a introdução de soluções digitais voltadas à gestão dos requerimentos administrativos. É nesse contexto de renovação processual que se insere a implantação do Proad, instrumento que redefine a tramitação de documentos e centraliza a governança das rotinas administrativas do TJGO.

4.1.2 Evolução Dos Requerimentos Administrativos e Implantação do PROAD

As transformações institucionais do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), abordadas no tópico anterior, não se limitaram à esfera jurisdicional. A reestruturação dos fluxos administrativos internos foi progressivamente incorporada à agenda institucional, motivada pela necessidade de superar entraves operacionais associados à tramitação em papel, como o tempo prolongado de resposta, a fragmentação das etapas processuais e a dificuldade de rastreabilidade documental.

Levantamentos do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) indicavam, já em 2016, que a maioria dos tribunais estaduais mantinha fluxos administrativos ainda ancorados em registros físicos, o que limitava a efetividade da gestão e restringia o controle sobre as decisões administrativas (CNJ, 2016). No TJGO, esse cenário era perceptível em processos rotineiros, como pedidos de afastamento ou aquisições de materiais, cuja tramitação envolvia etapas manuais e dependia de circulação física entre setores, dificultando o acompanhamento em tempo real.

A ausência de um sistema unificado para a gestão administrativa impunha custos operacionais, tanto pela lentidão dos processos quanto pela limitação de mecanismos de controle e mensuração. Em paralelo, a evolução de políticas nacionais de governança pública, como o Decreto nº 9.203/2017, reforçava a exigência de instrumentos digitais que

promovessem maior transparência, padronização e uso eficiente dos recursos públicos (Brasil, 2017).

Nesse contexto, o TJGO instituiu o Processo Administrativo Digital (Proad), por meio do Decreto Judiciário nº 1.537, de 24 de outubro de 2018. O normativo estabeleceu a obrigatoriedade da tramitação digital dos expedientes administrativos internos, com a substituição gradual dos fluxos físicos por processos eletrônicos monitoráveis, centralizados e auditáveis (TJGO, 2018).

A implantação do Proad seguiu um cronograma por etapas. Inicialmente restrita às unidades administrativas da sede, a adoção do sistema foi ampliada para as comarcas e unidades descentralizadas, acompanhada de ações formativas destinadas a promover o uso adequado da nova plataforma. A reconfiguração dos fluxos exigiu ajustes nos procedimentos institucionais, com a migração dos formulários físicos para módulos digitais e a reformulação das rotinas internas de análise, despacho e arquivamento (TJGO, 2023).

Relatórios da Diretoria-Geral do TJGO apontaram desafios no processo de implementação, especialmente nas fases iniciais, relacionados à resistência de setores habituados aos procedimentos anteriores e às limitações técnicas de infraestrutura em algumas unidades do interior (TJGO, 2025a). A superação desses entraves envolveu o redimensionamento do suporte técnico, a padronização dos fluxos no sistema e a revisão normativa das competências administrativas. Nesse processo de aprimoramento, fortaleceu-se a vinculação do Proad às diretrizes nacionais de integração digital. Como destacou o TRT da 18ª Região,

O Proad é apenas o primeiro de vários sistemas do TRT-GO que serão integrados ao Gov.br, com o objetivo de centralizar e facilitar o acesso aos serviços oferecidos à sociedade. Com essa mudança, os usuários externos não precisarão mais lembrar de várias senhas, concentrando todas as autenticações em uma única plataforma segura (TRT-GO, 2024).

Essa diretriz expressa a convergência entre os sistemas administrativos do Judiciário e os princípios da governança digital, com foco na simplificação de processos, interoperabilidade de dados e centralização segura dos acessos. A seguir, apresenta-se a interface pública do Proad no âmbito do TRT da 18ª Região, ilustrando como o sistema tem sido estruturado para permitir consultas, registros e acompanhamento de processos administrativos por meio de autenticação integrada:

Figura 3: Interface pública de acesso ao Proad no TRT da 18ª Região, com autenticação via Gov.br.

Fonte: TRT-GO (2024).

No TJGO, a adoção do Proad em bases semelhantes permitiu sua expansão para unidades descentralizadas, com a padronização de procedimentos e o fortalecimento de uma lógica de tramitação unificada. Além de viabilizar o acesso remoto aos expedientes, o sistema incorporou funcionalidades como notificações automáticas e painéis de visualização analítica, ampliando a capacidade institucional de monitoramento e tomada de decisão com base em dados operacionais.

Esse modelo reforça a articulação do Proad com os marcos da governança digital e da desburocratização do Estado. Segundo dados de desempenho institucional de 2023, a consolidação do sistema reduziu em aproximadamente 65% o tempo médio de tramitação dos expedientes administrativos (TJGO, 2024). O sistema passou a registrar todas as etapas processuais em ambiente digital, com acesso simultâneo por múltiplos setores e rastreabilidade integral.

A adoção de painéis operacionais possibilitou a produção de indicadores de desempenho, como tempo médio por tipo de expediente, volume de processos por unidade e identificação de gargalos. Essa capacidade de monitoramento em tempo real aproxima a administração do TJGO dos referenciais de governança orientada por dados, conforme defendido por Matias-Pereira (2022), ao favorecer decisões baseadas em evidências.

Além da otimização operacional, o Proad também induziu mudanças organizacionais relevantes. Procedimentos redundantes foram revistos, arquivos foram digitalizados e setores passaram a atuar de maneira mais integrada. Essa reestruturação não se deu apenas por exigência técnica, mas também pela incorporação institucional de princípios como interoperabilidade e controle eletrônico dos trâmites.

A transição do suporte físico para o digital nos requerimentos administrativos, nesse sentido, insere-se em um processo mais amplo de reorganização da lógica interna de gestão. A substituição do modelo documental tradicional por uma plataforma digital estruturada tem repercussões diretas sobre a previsibilidade das decisões, a eficiência dos fluxos e o alinhamento com os marcos normativos da administração pública contemporânea.

Nesse contexto de transformação institucional, torna-se relevante compreender o cenário anterior à implantação do Proad, especialmente no que se refere aos entraves estruturais que comprometeram, por longo período, a agilidade e a transparência na tramitação dos processos administrativos.

4.1.3 Diagnóstico prévio: congestionamento e baixa transparência

Antes da adoção do Processo Administrativo Digital (Proad), os processos administrativos do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) tramitavam exclusivamente em meio físico. Essa configuração gerava uma série de gargalos operacionais. Segundo levantamento publicado pela Controladoria-Geral do Estado de Goiás, a tramitação de um requerimento podia levar até 45 dias apenas até o primeiro despacho, especialmente nos setores de maior volume, como o Protocolo Administrativo (GOIÁS, 2023).

A dificuldade de rastreabilidade era um dos aspectos mais críticos do sistema anterior. A ausência de controle informatizado dificultava o acompanhamento dos expedientes em tempo real por parte dos setores internos e dos usuários externos. Como indicado pela Resolução nº 219/2016 do Conselho Nacional de Justiça, menos de 10% dos processos administrativos nos tribunais estaduais possuíam mecanismos de acesso digital estruturado, o que comprometeu diretamente a transparência e o controle institucional (CNJ, 2016).

Além disso, a inexistência de um fluxo padronizado resultava em variações procedimentais entre setores e unidades. Isso era agravado pelo acúmulo documental, que aumentava o risco de extravios físicos e dificultava o armazenamento seguro dos processos. O CNJ já alertava, desde 2015, sobre o impacto negativo da ausência de sistemas informatizados nos processos de decisão e na eficiência administrativa do Judiciário brasileiro (CNJ, 2015).

Esse cenário motivou o TJGO a elaborar um diagnóstico interno que embasou a transição para a tramitação digital. A seguir, apresenta-se um quadro-resumo com os principais entraves diagnosticados no modelo anterior à digitalização:

Quadro 14: Principais entraves na tramitação física de processos administrativos no TJGO (até 2018)

Dimensão	Descrição
Morosidade	Tempo médio elevado até o primeiro despacho (até 45 dias)
Rastreamento limitado	Dificuldade em localizar expedientes em trânsito entre setores
Acesso restrito	Ausência de mecanismos públicos de consulta para usuários externos
Acúmulo documental	Alta concentração de processos em papel, com risco de extravio físico
Baixa padronização	Procedimentos variáveis entre setores, sem fluxos normatizados digitalmente
Falta de indicadores	Impossibilidade de mensurar desempenho e tempo de tramitação com precisão

Fonte: Adaptado de Goiás (2023) e CNJ (2016, 2015).

As pesquisas também apontam que a informatização administrativa contribui para maior eficiência nos fluxos e controle gerencial. Matias-Pereira (2022), por exemplo, observa que a adoção de plataformas digitais permite reduzir significativamente o tempo de tramitação, além de facilitar o uso de painéis de monitoramento e de indicadores de desempenho.

Nesse sentido, a criação do Proad em 2018, formalizada por meio do Decreto Judiciário nº 1.537/2018, respondeu não apenas à necessidade de modernização interna, mas também ao cumprimento das diretrizes nacionais de governança pública e transformação digital no setor judiciário (TJGO, 2018). A digitalização dos fluxos administrativos passou, então, a ser entendida como um instrumento estratégico para enfrentar os limites do modelo anterior e estruturar um novo paradigma de gestão no TJGO. Sua implantação respondeu a uma exigência nacional de transformação administrativa, articulando diretrizes normativas e exigências operacionais específicas do TJGO.

4.1.4 Regulamentação e etapas de implantação do Proad

O processo de digitalização administrativa no Judiciário brasileiro foi precedido por normativas de alcance nacional que estruturaram as bases legais para a substituição do modelo físico. A Resolução nº 185/2013, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), estabeleceu a

política de informatização dos processos judiciais e administrativos, recomendando o uso de sistemas eletrônicos padronizados em todos os tribunais do país (CNJ, 2013). Essa diretriz contribuiu para que os tribunais passassem a desenvolver ou aderir a plataformas próprias de tramitação digital, com segurança jurídica, certificação eletrônica e mecanismos de arquivamento digital.

No âmbito do TJGO, a regulamentação específica do Proad teve início com o Decreto Judiciário nº 1.141, de 8 de junho de 2020. Esse normativo consolidou diretrizes operacionais para a gestão dos processos administrativos eletrônicos, disciplinando aspectos como a certificação de autenticidade de documentos digitalizados, o uso da assinatura digital, a responsabilidade funcional dos usuários e os critérios para descarte do acervo físico (TJGO, 2020). A regulamentação representou um marco jurídico interno que conferiu segurança normativa à consolidação da tramitação exclusivamente digital.

Embora a formalização definitiva tenha ocorrido em 2020, a implantação prática do Proad teve início ainda em 2017, com a padronização dos sistemas de peticionamento administrativo e a centralização das ferramentas digitais em um único ambiente eletrônico. Reportagem da Jusbrasil indica que, em fevereiro de 2017, o TJGO iniciou a adoção do novo sistema com a centralização dos requerimentos administrativos, visando maior agilidade e organização documental (JUSBRASIL, 2017).

A estratégia de implementação foi dividida em três fases sucessivas: a primeira, entre março e junho de 2017, concentrou-se na capacitação técnica dos servidores, com oficinas presenciais, tutoriais e suporte remoto. A segunda etapa, de julho a setembro do mesmo ano, promoveu a migração dos expedientes administrativos em andamento para o ambiente digital, com prioridade para os processos com maior volume e impacto institucional. A terceira etapa, iniciada em outubro de 2017, correspondeu à operacionalização plena da plataforma, com a extinção dos fluxos em papel e a exigência de peticionamento exclusivamente eletrônico (TJGO, 2018).

A partir do Decreto Judiciário nº 1.537, todos os expedientes — incluindo processos de compras, solicitações funcionais, comunicações internas e despachos administrativos — passaram a ser geridos em ambiente eletrônico, com registro cronológico automatizado, rastreabilidade de ações e consulta externa, ressalvados os casos protegidos por sigilo funcional ou judicial (TJGO, 2018).

Além disso, o decreto previu a substituição progressiva do acervo físico por documentos digitalizados, autorizando o descarte de arquivos originais mediante critérios de temporalidade e valor legal, conforme regulamentações complementares do CNJ e do

Arquivo Nacional. Esse processo foi acompanhado por revisões normativas internas que definiram responsabilidades por unidade, mecanismos de validação documental e fluxos automatizados de arquivamento e expedição.

A adoção do Proad, dessa forma, não foi um evento isolado, mas o resultado de um processo normativo e técnico planejado, fundamentado em diretrizes nacionais e calibrado às especificidades operacionais do TJGO. A consolidação dessa plataforma evidenciou a orientação do tribunal para uma gestão administrativa mais responsiva, auditável e integrada aos princípios da administração pública digital.

No entanto, a implementação de um novo modelo não se dá sem implicações institucionais. A introdução do Proad provocou reconfigurações internas significativas, tanto no nível das práticas organizacionais quanto nas percepções e condutas dos servidores. Nesse sentido, é necessário examinar as repercussões internas associadas à adesão, às resistências enfrentadas e às adaptações institucionais que marcaram esse processo de transição tecnológica.

4.1.5 Repercussões internas: adesão, resistências e adaptações

Segundo dados da Diretoria de Gestão Administrativa do TJGO, a adoção do Proad resultou em um aumento de 60% na velocidade de tramitação e resposta dos expedientes administrativos, evidenciando impactos significativos nos fluxos internos (TJGO, 2025a). Apesar dos avanços, o processo enfrentou resistências institucionais, principalmente quanto ao descarte dos documentos físicos. Em novembro de 2017, o Núcleo de Protocolo registrava aproximadamente 2.500 caixas de documentos acumulados, aguardando digitalização ou destinação final. A superação desses entraves envolveu estratégias como capacitação contínua, escutas institucionais com grupos de feedback e o reforço à transparência ativa. Como marco dessa abertura, em abril de 2025, o TJGO passou a permitir consulta pública irrestrita aos processos administrativos digitais, sem necessidade de autenticação, fortalecendo o controle social (ROTA JURÍDICA, 2025).

A transformação digital promovida pelo Proad também se traduziu em ganhos objetivos de desempenho institucional. Conforme o Relatório Justiça em Números 2024, o TJGO obteve, em 2023, o maior Índice de Atendimento à Demanda (112,2%) entre os tribunais de médio porte, indicando que finalizou mais processos do que os distribuídos no ano. A taxa de congestionamento caiu para 66% uma das mais baixas do país e o tempo médio de tramitação dos processos baixados foi de 2 anos e 7 meses, o segundo menor entre

os tribunais da mesma categoria. O tribunal também foi o único de médio porte a alcançar 100% no IPC-Jus, indicador nacional de produtividade dos servidores do Judiciário (CNJ, 2024). Esses resultados evidenciam os efeitos estruturantes do Proad sobre a gestão administrativa e o desempenho funcional.

A consolidação do sistema exigiu, ainda, ajustes na política de gestão de pessoas. A transição para o ambiente digital demandou a requalificação de competências, com foco em habilidades tecnológicas e domínio das funcionalidades do Proad. Para tanto, foram promovidos treinamentos contínuos, distribuição de materiais orientadores e oferta de suporte técnico. As resistências, especialmente em setores com práticas consolidadas em rotinas analógicas, foram enfrentadas com medidas de incentivo, atendimento personalizado e sensibilização sobre os ganhos institucionais associados à digitalização. O engajamento gradativo dos servidores foi determinante para a estabilização do sistema e sua incorporação nas rotinas de trabalho.

Outro efeito relevante foi a padronização dos fluxos institucionais. Com o Proad, procedimentos anteriormente fragmentados passaram a seguir protocolos unificados, com automatização de tarefas, controle de prazos e notificações eletrônicas. Essa uniformização minimizou erros administrativos, possibilitou o rastreamento completo das etapas processuais e qualificou os mecanismos internos de supervisão. A visualização sistêmica dos trâmites fortaleceu a capacidade gerencial do tribunal, tornando possível identificar gargalos operacionais e redistribuir cargas de trabalho com maior precisão.

Além disso, o Proad consolidou a integração da administração com os princípios da governança orientada por dados. O sistema permite a extração de relatórios analíticos, monitoramento por dashboards e geração de indicadores estratégicos. Essa base empírica tem orientado decisões mais informadas, fortalecendo a capacidade preditiva da gestão e promovendo uma atuação mais responsiva. Ao internalizar esses instrumentos, o TJGO ampliou sua maturidade institucional, passando a alinhar tecnologia, gestão e cultura organizacional na construção de um Judiciário mais eficiente, transparente e acessível.

4.2 O PROAD COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA INTELIGENTE NO TJGO

A consolidação do Proad no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) e sua institucionalização como sistema oficial de tramitação de processos administrativos reflete uma inflexão na lógica de gestão do tribunal, alinhando-se às transformações exigidas por um contexto de crescente complexidade organizacional e demanda por transparência. Ao reunir

em uma mesma plataforma aspectos como rastreabilidade, integração de fluxos, abertura de dados e adaptação normativa, o sistema passa a operar como vetor de modernização institucional, com repercussões diretas sobre a eficiência, a integridade e a legitimidade das decisões administrativas.

A primeira dimensão, transparência orientada por dados, manifesta-se na capacidade do Proad de oferecer acesso público, padronizado e em tempo real às informações administrativas não sigilosas. A liberação da consulta irrestrita aos processos administrativos, implementada em 2025, viabilizou o controle social sobre decisões internas, promovendo accountability institucional. Ao permitir o rastreamento completo das etapas processuais e a extração de relatórios automatizados, o sistema fortalece o princípio constitucional da publicidade e alinha o TJGO às diretrizes da Resolução CNJ nº 215/2015. Essa prática remete à discussão apresentada no Capítulo 1, em que se evidencia a transparência como um eixo estruturante da governança inteligente, e não um mero adorno legitimador.

A segunda dimensão, participação colaborativa, foi incorporada ao Proad por meio de mecanismos internos de feedback, escutas organizacionais e abertura de canais de diálogo com servidores e gestores. Durante as fases de implantação e consolidação do sistema, o TJGO instituiu grupos intersetoriais para monitoramento contínuo e promoveu ajustes operacionais baseados em contribuições das equipes envolvidas. Essa lógica participativa encontra respaldo na literatura sobre inovação institucional, como discutido no Capítulo 1, ao enfatizar que a governança inteligente requer engajamento contínuo entre os múltiplos atores da administração.

A terceira dimensão, integração analítica, corresponde à capacidade de consolidar múltiplos fluxos administrativos em um único ambiente digital. O Proad integra dados de diferentes setores, possibilitando análise cruzada de indicadores, geração de painéis gerenciais e formulação de diagnósticos operacionais como o tempo médio de tramitação, o volume de processos por unidade e a identificação de gargalos administrativos. Tal como apresentado na seção sobre integração de dados, a interoperabilidade entre sistemas e a fluidez semântica das bases são condições para que o poder público atue com inteligência institucional, promovendo decisões mais rápidas, consistentes e informadas.

A quarta dimensão, responsividade adaptativa, evidencia-se na flexibilidade do sistema para incorporar atualizações conforme novas demandas e normativos. Desde sua implantação, o Proad passou por diversas evoluções, integrando funcionalidades como notificações automáticas, filtros temáticos e autenticação federada via Gov.br. Essa capacidade adaptativa remete às análises sobre responsividade institucional apresentadas no

Capítulo 1, especialmente no que se refere à capacidade de reagir a contextos variáveis e de produzir ajustes operacionais em tempo quase real.

Ao reunir essas quatro dimensões em uma mesma infraestrutura digital, o Proad reposiciona o TJGO como um ator institucional alinhado aos paradigmas contemporâneos da administração pública inteligente. A lógica de funcionamento do sistema transcende a digitalização de rotinas, configurando-se como um instrumento de gestão estratégica e um vetor de inovação organizacional. O Proad, nesse contexto, não apenas automatiza trâmites, mas reconfigura a forma como o tribunal estrutura suas decisões e se relaciona com seus públicos internos e externos. Trata-se de uma experiência concreta de governança inteligente aplicada ao cotidiano da administração judiciária.

O próximo tópico detalhará como essas quatro dimensões operam na prática institucional do TJGO, desdobrando-se em indicadores, funcionalidades e impactos mensuráveis no cotidiano da administração pública judiciária.

4.3 CONEXÃO DO TJGO COM OS OBJETIVOS 4 E 5 DA CARTA BRASILEIRA PARA CIDADES INTELIGENTES E COM OS INDICADORES ISO 37122

A institucionalização do Processo Administrativo Digital foi pautado por diretrizes de inovação, inclusão e eficiência, alinhando-se de modo evidente a dois dos Objetivos Estratégicos da Carta Brasileira para Cidades Inteligentes (CBCI): o Objetivo 4, que propõe modelos inovadores de governança colaborativa, e o Objetivo 5, que trata da economia de dados e infraestrutura informacional no contexto da transformação digital (Brasil, 2020; TJGO, 2018).

No âmbito do Objetivo 4 da CBCI, a implementação do PROAD promoveu uma governança mais participativa e transversal dentro do TJGO. A construção do sistema envolveu servidores técnicos e administrativos de diferentes áreas, com capacitações periódicas e adaptação colaborativa dos fluxos internos de trabalho. Esse arranjo contribuiu para um modelo de gestão mais horizontal, em que diferentes setores atuam de forma integrada e retroalimentada na tomada de decisão, fortalecendo o papel do TJGO como gestor dos impactos da digitalização institucional (TJGO, 2024; Rota Jurídica, 2018).

Já no tocante ao Objetivo 5, observa-se o uso crescente da economia de dados como elemento estratégico. A digitalização integral dos processos administrativos gerou uma base de dados estruturada e rastreável, permitindo extração de indicadores como tempo médio de tramitação, produtividade setorial e fluxos de decisão. Esses dados subsidiam tanto a gestão

interna quanto o cumprimento de metas nacionais, como as estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), revelando uma cultura institucional orientada por dados (CNJ, 2024; TJGO, 2024).

Esse alinhamento é ainda mais visível quando analisado em paralelo com os indicadores da norma ISO 37122:2021, que padroniza métricas para avaliar a maturidade digital e a governança inteligente em cidades e instituições públicas. O quadro a seguir sintetiza as correspondências entre as práticas do TJGO, os Objetivos 4 e 5 da CBCI e os principais indicadores da ISO, indicando também lacunas e possibilidades de replicação.

Quadro 15: Correspondência entre o modelo digital do TJGO, CBCI e indicadores ISO 37122

Diretriz/Indicador ISO 37122	Prática no TJGO	Lacunas e Replicabilidade
Objetivo 4 – Governança colaborativa (CBCI)	Participação interna na construção e adaptação do PROAD; gestão tecnológica com envolvimento técnico (TJGO, 2024).	Participação externa limitada; replicabilidade alta mediante capacitação e normatização própria (Rota Jurídica, 2018).
Objetivo 5 – Economia de dados (CBCI)	Coleta e análise de indicadores gerados pelo PROAD; uso em decisões administrativas (TJGO, 2024).	Falta de portal de dados abertos estruturado; necessidade de governança de dados para expansão (Brasil, 2020).
ISO – Serviços online	100% dos processos administrativos tramitam via PROAD, inclusive com peticionamento e assinatura digital (TJGO, 2024).	Não há avaliação de usabilidade externa; replicação viável com base em decreto similar (CNJ, 2024).
ISO – Tempo médio de resposta digital	Agilidade ampliada por fluxos automáticos e monitoramento em tempo real (TJGO, 2024).	Falta de indicador público padronizado de tempo-resposta; necessidade de SLAs internos (ISO 37122:2021).
ISO – Portal de dados abertos	Transparência ativa por meio de relatórios no site institucional e no Portal da Transparência (TJGO, 2024).	Não há portal específico com datasets machine-readable; replicação exige investimento em infraestrutura digital (Brasil, 2020).
ISO – Uptime e infraestrutura de TI	Rede robusta com redundâncias, certificações digitais e Núcleos de Justiça 4.0 (TJGO, 2024).	Ausência de métrica pública sobre uptime; replicabilidade depende de planejamento orçamentário e de TI (ABNT, 2021).

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A correspondência evidenciada na tabela revela que o modelo digital do TJGO converge com padrões internacionais de smart governance. Essa convergência é mais sólida no plano interno (participação dos servidores, coleta de dados, digitalização integral), mas ainda carece de avanços nas frentes de participação externa, dados abertos e padronização de indicadores de desempenho digital dimensões fundamentais para alcançar maior aderência às diretrizes da CBCI e da ISO 37122 (Brasil, 2020; ABNT, 2021).

Importa destacar que, embora o TJGO não tenha como missão direta a promoção do desenvolvimento urbano, os reflexos institucionais de sua governança digital colaboram para um ambiente mais transparente, previsível e eficiente aspectos valorizados tanto por atores sociais quanto por agentes econômicos. Em um contexto de cidades inteligentes, instituições do Judiciário que adotam tais práticas tornam-se indutoras indiretas de desenvolvimento territorial, conforme reconhecido por estudos recentes sobre o papel do Poder Judiciário em contextos digitais (TJGO, 2024; CNJ, 2024).

Por fim, o modelo goiano, respaldado por normativos claros e dados de desempenho positivos, apresenta um elevado potencial de replicabilidade. Diversos tribunais do país já iniciaram movimentos semelhantes, adotando sistemas como SEI ou variações do PROAD, e podem se beneficiar da experiência do TJGO como benchmark nacional. A consolidação desse modelo, no entanto, depende de três fatores-chave: governança de dados, maturidade tecnológica e compromisso institucional com a inovação (Rota Jurídica, 2018; ABNT, 2021; Brasil, 2020).

Mais do que um processo de digitalização administrativa, a experiência do TJGO com o Proad representa uma inflexão estratégica na lógica de gestão pública, sustentada por fundamentos de governança inteligente, aderência a padrões internacionais de desempenho e compromisso com os Objetivos Estratégicos da Carta Brasileira para Cidades Inteligentes. Desde sua fundação em 1874 até a consolidação de um modelo digital integrado, o tribunal tem demonstrado capacidade de adaptação institucional, sensibilidade às demandas sociais e abertura à inovação organizacional.

O capítulo evidenciou como a reestruturação dos fluxos administrativos, antes fragmentados e morosos, foi viabilizada por meio de uma arquitetura digital centrada na rastreabilidade, responsividade e padronização. A análise das etapas de implementação, dos ajustes institucionais e da correspondência com normas como a ISO 37122 e com os Objetivos 4 e 5 da CBCI demonstra que o Proad não apenas modernizou os processos internos, mas reposicionou o TJGO como referência nacional em administração judiciária digital. As repercussões alcançam a dimensão técnico-operacional, mas também refletem

avanços na cultura organizacional e no protagonismo institucional em temas como sustentabilidade, cidadania e inovação.

Contudo, a consolidação desse modelo não se esgota em sua regulamentação ou desempenho técnico. Seus efeitos precisam ser mensurados empiricamente, a partir de indicadores objetivos, percepções dos usuários e alinhamentos normativos. Para tanto, faz-se necessário um recorte metodológico que permita avaliar, com rigor, os impactos institucionais do Proad à luz dos referenciais analíticos de governança pública inteligente.

É nesse sentido que o próximo capítulo apresenta a metodologia adotada na pesquisa, detalhando a abordagem qualitativa, o desenho de estudo de caso único e as estratégias de coleta e análise de dados. Esse percurso metodológico tem como objetivo sustentar empiricamente as proposições discutidas até aqui, fundamentando, com base em evidências, as análises que comporão os resultados e a discussão crítica nos capítulos subsequentes.

4.4 DESEMPENHO DO TJGO APÓS A ADOÇÃO DO PROAD

4.4.1 Indicadores de eficiência (tempo de tramitação, backlog, custos)

A avaliação do desempenho institucional do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) após a adoção do Processo Administrativo Digital (PROAD) parte da premissa de que eficiência administrativa não se confunde com mera aceleração de rotinas nem com a substituição formal do suporte físico pelo digital. No campo da governança pública, a eficiência é compreendida como resultado da organização dos fluxos, da qualidade da informação produzida e da capacidade institucional de monitorar e intervir sobre os processos administrativos de forma sistemática (Matias-Pereira, 2022; Tomor et al., 2019).

Essa abordagem desloca o foco analítico da tecnologia enquanto ferramenta isolada para os arranjos organizacionais que a sustentam. O desempenho passa a ser observado a partir da forma como os dados são registrados, acompanhados e utilizados na gestão cotidiana, e não como consequência automática da digitalização. Nesse enquadramento, os indicadores analisados nesta subseção taxa de congestionamento administrativa, tempo de tramitação e custos operacionais são tratados como evidências empíricas do funcionamento do sistema administrativo, articuladas a dados documentais oficiais e às percepções dos usuários do PROAD.

Além dos registros institucionais produzidos pelo TJGO e pelo Conselho Nacional de Justiça, a análise incorpora os resultados da pesquisa de intenção aplicado a usuários internos

do PROAD (n = 30). O objetivo não é validar estatisticamente os indicadores oficiais, mas verificar se as tendências observadas nos dados agregados encontram correspondência nas rotinas administrativas vivenciadas pelas unidades. Essa articulação entre fontes atende à lógica de triangulação empírica própria dos estudos de caso, conforme indicado por Yin (2015), Stake (1995) e Denzin e Lincoln (2018).

O Quadro 16 apresenta os principais indicadores utilizados, suas definições operacionais e as fontes documentais mobilizadas na análise.

Quadro 16: Indicadores institucionais de eficiência do TJGO após a adoção do PROAD

Indicador	Definição operacional	Fonte documental
Taxa de congestionamento líquida	Percentual de expedientes administrativos pendentes em relação ao total em tramitação	TJGO / DATAJUD / CNJ
Tempo médio de tramitação	Tempo médio de processos baixados e de processos pendentes + baixados	CNJ – Justiça em Números 2024
Consumo de papel A4	Quantidade anual de resmas distribuídas	TJGO – Plano de Logística Sustentável (PLS)
Gastos com contratos de limpeza	Despesa anual com contratos de limpeza predial	TJGO – PLS 2021–2026

Fonte: Elaboração própria com base em TJGO (2019; 2021; 2024) e CNJ (2024).

No que se refere ao acervo pendente administrativo, a taxa de congestionamento líquida constitui um indicador relevante para observar o equilíbrio entre a entrada de demandas e a capacidade institucional de processamento do Tribunal. Dados do TJGO, com base no DATAJUD, indicam que, no primeiro semestre de 2024, esse indicador alcançou 52,48%, o menor valor da série histórica institucional. Em janeiro de 2021, a taxa era de 73,93%, o que representa uma redução superior a vinte pontos percentuais no período analisado (TJGO, 2024a). Essa trajetória sugere não apenas maior capacidade interna de resposta, mas também um ambiente administrativo mais previsível, aspecto que repercute sobre a relação entre o Poder Judiciário e seus diversos públicos servidores, aposentados, pensionistas e fornecedores ao reduzir incertezas quanto à tramitação e à resolução de demandas administrativas.

Essa tendência é percebida também no plano operacional. Na Questão 4 da pesquisa de intenção, que solicitou aos respondentes a comparação do tempo de tramitação dos requerimentos com os fluxos anteriores à digitalização, 23 dos 30 participantes indicaram redução do tempo (12 assinalaram “reduziu muito” e 11 “reduziu”). Apenas um respondente

percebeu aumento, enquanto seis apontaram estabilidade. Embora se trate de percepção subjetiva, a convergência entre essas respostas e a redução observada nos indicadores documentais sugere que a diminuição do acervo pendente não se restringe a registros estatísticos, mas se manifesta nas rotinas administrativas cotidianas. A redução de fricções operacionais, nesse contexto, tende a produzir efeitos indiretos sobre a eficiência sistêmica do setor público, ao diminuir custos de transação e ampliar a confiança dos usuários nos procedimentos institucionais.

A pesquisa não atribui essa redução exclusivamente ao PROAD. A literatura ressalta que variações no acervo administrativo decorrem de múltiplos fatores, como reorganização de fluxos, definição de prioridades e capacidade decisória das unidades (Tomor et al., 2019). Contudo, Matias-Pereira (2022) argumenta que reduções sustentadas tendem a ocorrer quando a instituição passa a monitorar seus processos de forma contínua e a intervir com base em informações sistematizadas. Sob esse prisma, os dados do TJGO são compatíveis com o fortalecimento de práticas de coordenação administrativa mediadas por dados, sem que se estabeleça relação causal direta, mas indicando maior maturidade institucional na gestão dos fluxos.

A análise do tempo médio de tramitação complementa essa leitura ao deslocar o foco do estoque para o fluxo dos expedientes administrativos. Segundo o relatório Justiça em Números 2024 (ano-base 2023), o TJGO registrou tempo médio de 2 anos e 7 meses para processos baixados, e de 3 anos e 1 mês quando considerados conjuntamente processos pendentes e baixados (CNJ, 2024). Esses valores situam o tribunal em posição comparável ou favorável em relação a tribunais estaduais de porte semelhante, o que reforça a ideia de que a reorganização administrativa contribui para padrões de desempenho mais estáveis no sistema de justiça estadual.

Esse dado documental encontra correspondência nas respostas à Questão 5 da pesquisa de intenção, relativa à facilidade para abrir, acompanhar e localizar processos administrativos. Nessa questão, 19 dos 30 respondentes atribuíram notas 4 ou 5, indicando que o acesso às informações e o acompanhamento dos fluxos são percebidos como menos onerosos do que nos modelos anteriores. De forma complementar, a Questão 7 revelou que 22 respondentes perceberam melhora da produtividade da unidade ou equipe após a implantação do PROAD. Embora essas respostas não mensurem tempo cronológico de forma direta, elas indicam redução de obstáculos operacionais e maior fluidez nos trâmites, elementos que a literatura associa à ampliação da capacidade institucional e à melhoria do desempenho organizacional em contextos públicos complexos (Matias-Pereira, 2022; Soares; Medeiros Filho, 2019).

No eixo dos custos operacionais, a digitalização administrativa apresenta efeitos mais diretos sobre o consumo de insumos físicos. O Relatório de Desempenho do Plano de Logística Sustentável (PLS 2019/2021) registra redução significativa no consumo de papel branco A4, que passou de 105.731 resmas em 2018 para 32.241 resmas em 2019 (TJGO, 2019). Essa redução implica não apenas economia orçamentária, mas também impactos socioambientais, ao diminuir o consumo de recursos naturais, a necessidade de transporte físico de documentos e a geração de resíduos, alinhando a atuação do tribunal a diretrizes de sustentabilidade presentes em agendas públicas nacionais e internacionais.

Essa percepção é corroborada pelas respostas à Questão 9 da pesquisa de intenção, na qual 24 dos 30 respondentes concordaram ou concordaram totalmente que o PROAD contribuiu para a diminuição de impressões e deslocamentos associados aos processos administrativos. Esses efeitos, ainda que observados no cotidiano organizacional, possuem alcance que extrapola o espaço institucional, ao sinalizar práticas de racionalização do gasto público e de responsabilidade ambiental que dialogam com políticas mais amplas de modernização do Estado.

Por outro lado, os dados também evidenciam limites relevantes à transformação digital administrativa. Informações do PLS 2021–2026 indicam que os gastos com contratos de limpeza oscilaram de forma expressiva entre 2018 e 2024, atingindo R\$ 22.881.907 em 2023 e R\$ 33.963.932 em 2024 (TJGO, 2021). Esses números demonstram que a digitalização, embora reduza custos associados a determinados insumos, não elimina despesas estruturais vinculadas à manutenção da infraestrutura física do tribunal. A ausência de menções a esse tipo de custo nas respostas da pesquisa de intenção sugere que tais impactos permanecem concentrados no nível estratégico da gestão, com baixa visibilidade para os usuários operacionais, reforçando a necessidade de análises que considerem a transformação digital como processo institucional complexo, e não como solução automática para desafios orçamentários e organizacionais.

A triangulação entre dados documentais, percepções dos usuários e referencial teórico é sintetizada no Quadro 17.

Quadro 17: Triangulação dos indicadores de eficiência: documentos, questionário e literatura

Dimensão	Indicador documental	Questão da pesquisa de intenção	Evidência empírica	Referencial teórico
Tempo / acervo	Redução da taxa de congestionamento	Q4	23 percepções de redução do tempo	Tomor et al. (2019); Matias-Pereira (2022)
Fluxo / usabilidade	Tempo médio no Justiça em Números	Q5	19 notas 4 ou 5	OECD (2020); Félix Júnior et al. (2020)
Produtividade associada	Indicadores institucionais	Q7	22 percepções de melhora	Matias-Pereira (2022)
Custos socioambientais	Redução do consumo de papel	Q9	24 concordâncias	Félix Júnior et al. (2020); ONU (2015)

Fonte: Elaboração própria (2025).

Os indicadores de eficiência analisados apontam redução do acervo administrativo, racionalização de insumos diretamente afetados pela digitalização e maior fluidez dos fluxos internos. A convergência entre registros documentais, percepções dos usuários do PROAD e literatura especializada sustenta a interpretação de que a eficiência observada decorre de mudanças organizacionais mediadas por dados. Ao mesmo tempo, os resultados indicam que a digitalização constitui condição necessária, mas não suficiente, para o aprimoramento sustentável do desempenho institucional no Judiciário.

4.4.2 Produtividade de magistrados e servidores

A produtividade de magistrados e servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) após a adoção do Processo Administrativo Digital (PROAD) é analisada neste estudo para além da contagem de atos ou volumes processuais. A literatura recente em governança pública tem apontado limites das abordagens que associam produtividade exclusivamente ao aumento quantitativo de resultados, por desconsiderarem a organização do trabalho, a previsibilidade dos fluxos e a disponibilidade de informações adequadas ao desempenho institucional (Matias-Pereira, 2022; Teixeira; Gomes, 2019).

Sob esse enfoque, a produtividade é examinada como resultado das condições organizacionais que estruturam o funcionamento das unidades, e não como reflexo direto do esforço individual de magistrados ou servidores. Estudos sobre governança inteligente indicam que ambientes administrativos digitalizados tendem a produzir ganhos de

produtividade quando reduzem retrabalho, padronizam procedimentos e integram sistemas de informação, encurtando fluxos decisórios e administrativos (Tomor et al., 2019).

Os dados do relatório Justiça em Números 2024, com ano-base 2023, mostram que o TJGO apresentou desempenho consistente nos indicadores de processos baixados por magistrado e por servidor, situando-se em patamar comparável ou superior ao de tribunais estaduais de porte semelhante (CNJ, 2024). O relatório não vincula esses resultados a um sistema específico, mas os contextualiza em um cenário institucional marcado pela consolidação de processos eletrônicos e pela ampliação do uso de ferramentas digitais de apoio à gestão administrativa.

O Quadro 18 apresenta os principais indicadores documentais utilizados nesta análise e a interpretação adotada no contexto do estudo.

Quadro 18: Indicadores documentais de produtividade de magistrados e servidores no TJGO

Indicador	Definição operacional	Fonte	Interpretação no estudo
Processos baixados por magistrado	Média anual de processos finalizados por magistrado	CNJ – Justiça em Números 2024	Relaciona-se à organização dos fluxos decisórios
Processos baixados por servidor	Média anual de processos finalizados por servidor	CNJ – Justiça em Números 2024	Expressa eficiência do suporte administrativo
Taxa de congestionamento	Relação entre processos pendentes e total em tramitação	TJGO / DATAJUD	Condiciona o desempenho global do sistema

Fonte: Elaboração própria com base em CNJ (2024) e TJGO (2024).

A interpretação desses indicadores exige cautela. Conforme destaca Matias-Pereira (2022), o desempenho institucional depende da clareza dos fluxos, da qualidade das informações disponíveis e da eliminação de redundâncias administrativas. Nesse sentido, a digitalização administrativa viabilizada pelo PROAD atua como infraestrutura organizacional que pode favorecer ganhos de produtividade ao permitir maior controle sobre a tramitação, reduzir retrabalho e facilitar o acompanhamento dos expedientes.

As percepções dos usuários do PROAD, captadas por meio da pesquisa de intenção aplicado no TJGO (n = 30), complementam os dados documentais. Na Questão 7, que avaliou o impacto do PROAD na produtividade da unidade ou equipe, 22 respondentes atribuíram notas 4 ou 5, indicando percepção de melhora. As avaliações negativas foram pontuais, enquanto seis respondentes optaram por posição intermediária.

O conteúdo dessa questão associa produtividade a aspectos operacionais concretos, como redução de retrabalho, melhor organização das demandas e maior agilidade administrativa, e não ao aumento do volume de tarefas individuais. Esse resultado é compatível com estudos que apontam a reorganização dos fluxos informacionais como fator relevante para o desempenho institucional em contextos de digitalização administrativa (Tomor et al., 2019).

As respostas à Questão 5, relativa à facilidade para abrir, acompanhar e localizar processos administrativos, reforçam essa avaliação. Nessa questão, 19 dos 30 respondentes atribuíram notas 4 ou 5, indicando que a usabilidade do sistema contribui para a fluidez das rotinas administrativas. A literatura aponta que sistemas com melhor navegabilidade reduzem tempos improdutivos e retrabalho, influenciando diretamente a produtividade das unidades (Félix Júnior et al., 2020).

O Quadro 19 sintetiza a relação entre indicadores documentais, dados da pesquisa de intenção e literatura utilizada nesta subseção.

Quadro 19: Produtividade: relação entre documentos, questionário e literatura

Dimensão	Fonte documental	Questão	Evidência observada	Referencial
Produtividade institucional	Justiça em Números	Q7	Predomínio de percepções positivas	Tomor et al. (2019); Matias-Pereira (2022)
Organização dos fluxos	DATAJUD	Q4	Redução percebida do tempo	Tomor et al. (2019)
Usabilidade do sistema	Relatórios institucionais	Q5	Facilidade de uso relatada	Félix Júnior et al. (2020)

Fonte: Elaboração própria (2025).

Os resultados indicam que a produtividade observada no TJGO está associada, sobretudo, à reorganização dos fluxos administrativos e à melhoria das condições informacionais proporcionadas pelo PROAD, e não à intensificação do trabalho individual dos servidores. Não se identificam evidências de aumento de carga laboral como fator explicativo central, mas sim de ajustes organizacionais que ampliaram a previsibilidade, o controle e a rastreabilidade da tramitação administrativa.

Nesse contexto, a produtividade assume caráter sistêmico, ao refletir ganhos institucionais decorrentes da racionalização dos processos e da redução de fricções operacionais, com impactos que extrapolam o ambiente interno do tribunal. Ao tornar os

fluxos administrativos mais transparentes e controláveis, o PROAD contribui para relações mais estáveis entre o Poder Judiciário e seus usuários, fornecedores e demais atores institucionais, reforçando condições de segurança jurídica, planejamento administrativo e confiança institucional. Tais efeitos estão em consonância com os pressupostos da governança pública inteligente, que compreende a produtividade não como intensificação do trabalho, mas como resultado da articulação entre informação qualificada, coordenação organizacional e capacidade estatal de resposta.

4.4.3 Impactos socioambientais da eliminação do papel

A eliminação progressiva do uso de papel no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), intensificada após a adoção do Processo Administrativo Digital (PROAD), produziu efeitos socioambientais observáveis na rotina administrativa. Esses efeitos não decorrem automaticamente da digitalização, mas da substituição efetiva do suporte físico pelo digital em atividades concretas, como tramitação, arquivamento e acompanhamento de expedientes.

Os dados do Relatório de Desempenho do Plano de Logística Sustentável (PLS 2019/2021) indicam redução significativa no consumo de papel branco A4, que passou de 105.731 resmas em 2018 para 32.241 resmas em 2019. A variação expressiva em curto intervalo temporal indica mudança estrutural no padrão de tramitação administrativa, associada, nos documentos institucionais, à consolidação dos fluxos digitais e à adoção do PROAD como sistema predominante de tramitação administrativa.

Esse dado documental encontra correspondência direta nas respostas ao questionário aplicado aos usuários do PROAD. Na Questão 9, que investigou a redução de impressões e deslocamentos relacionados aos processos administrativos, 24 dos 30 respondentes declararam concordar ou concordar totalmente com a afirmação. A predominância dessa percepção indica que a redução do uso de papel não permaneceu restrita ao plano normativo ou gerencial, sendo incorporada às práticas cotidianas das unidades administrativas.

A convergência entre registros institucionais e percepção dos usuários permite afirmar que a eliminação do papel no TJGO produziu impactos socioambientais efetivos, sobretudo na redução do consumo de insumos e na diminuição da circulação física de processos. Esses resultados são compatíveis com estudos que associam ganhos ambientais à reorganização dos fluxos administrativos, e não apenas à informatização formal de procedimentos (Félix Júnior et al., 2020).

O Quadro 20 sintetiza os impactos identificados, relacionando dados documentais,

resultados da pesquisa de intenção e implicações analíticas.

Quadro 20– Impactos socioambientais da eliminação do papel no TJGO

Dimensão	Evidência documental	Questão da pesquisa de intenção	Evidência observada	Implicação
Consumo de papel	Redução de resmas A4 (2018–2019)	Q9	24 concordâncias	Racionalização de insumos
Deslocamentos	Ampliação de fluxos digitais	Q9	Menor circulação física	Redução de impactos logísticos
Organização administrativa	Menor uso de arquivos físicos	Q5 (indiretamente)	Facilidade de acesso remoto	Simplificação operacional
Gestão da informação	Substituição do suporte físico	Q6	Rastreabilidade percebida	Necessidade de controle informacional

Fonte: Elaboração própria com base em TJGO (2019) e dados da pesquisa (2025).

A análise, contudo, não autoriza a interpretação de que a digitalização administrativa elimine integralmente os impactos ambientais e financeiros associados ao funcionamento institucional. A redução do papel desloca parte das exigências da sustentabilidade material para a gestão da informação digital, o que implica novos desafios relacionados à preservação documental, à segurança da informação e à gestão de riscos.

Além disso, como demonstrado na análise dos custos operacionais, a manutenção de infraestrutura física continua gerando despesas relevantes, o que indica que os ganhos ambientais observados são específicos e condicionados. A ausência de referências significativas a esses custos nas respostas abertas da pesquisa de intenção sugere que tais dimensões permanecem pouco visíveis aos usuários, concentrando-se no nível estratégico da gestão.

Os resultados indicam que a eliminação do papel no TJGO representa avanço concreto no uso racional de recursos, confirmado tanto por registros institucionais quanto pela percepção dos usuários. Ao mesmo tempo, evidenciam que esses ganhos dependem da continuidade das políticas de gestão documental e informacional que sustentam o funcionamento do PROAD ao longo do tempo

4.5 COMPARAÇÃO COM BENCHMARKS NACIONAIS E INTERNACIONAIS

A comparação do desempenho do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) com benchmarks nacionais e internacionais permite avaliar se os resultados observados após a adoção do Processo Administrativo Digital (Proad) se aproximam de padrões reconhecidos de governança pública inteligente. Essa abordagem desloca a análise de um exame exclusivamente interno para um plano relacional, no qual o desempenho institucional é apreciado a partir de critérios compartilhados, evitando leituras autocentradas ou autorreferenciais (Tomor et al., 2019).

No contexto brasileiro, a Carta Brasileira para Cidades Inteligentes (CBCI) constitui um referencial normativo relevante para a avaliação de iniciativas de digitalização e governança orientada por dados. Embora formulada para o ambiente urbano, seus princípios têm sido apropriados por diferentes organizações públicas, inclusive pelo Poder Judiciário, sobretudo nos eixos de inclusão digital, interoperabilidade de sistemas e uso de evidências na gestão. Essa transposição é analiticamente justificável, na medida em que a CBCI propõe parâmetros de organização informacional e coordenação institucional compatíveis com estruturas administrativas complexas.

4.5.1 Alinhamento aos Objetivos 4 e 5 da CBCI

A análise do alinhamento do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) aos Objetivos 4 e 5 da Carta Brasileira para Cidades Inteligentes (CBCI) parte da premissa de que diretrizes formuladas para o espaço urbano podem ser aplicadas, de forma analítica, a organizações públicas complexas quando tratam de acesso à informação, organização dos fluxos institucionais e uso de dados na gestão. No caso do Judiciário, tais diretrizes permitem examinar a digitalização administrativa não como inovação isolada, mas como componente da governança pública.

O Objetivo 4 da CBCI, voltado à inclusão digital, pode ser observado no âmbito organizacional a partir da forma como os sistemas digitais passam a estruturar o trabalho cotidiano. A adoção do Processo Administrativo Digital (PROAD) alterou o padrão de tramitação administrativa ao substituir fluxos físicos por registros digitais padronizados. Essa alteração é confirmada pelos dados empíricos da pesquisa. Na Questão 5 da pesquisa de intenção, relativa à facilidade para abrir, acompanhar e localizar processos, 19 dos 30 respondentes atribuíram notas 4 ou 5. A frequência de uso informada na Questão 2,

predominantemente diária ou semanal, indica que o acesso digital deixou de ser eventual e passou a integrar a rotina administrativa.

Esses dados permitem afirmar que a inclusão digital, no contexto do TJGO, não se limita à existência do sistema, mas se expressa na incorporação efetiva do PROAD às práticas organizacionais. O acesso às informações administrativas passou a ocorrer de forma contínua e descentralizada, reduzindo a dependência de trâmites presenciais e de arquivos físicos.

O Objetivo 5 da CBCI, relacionado à governança baseada em dados, envolve implicações mais estruturais. A consolidação do PROAD, associada ao uso de bases institucionais e nacionais, como o DATAJUD, e à adoção de instrumentos de monitoramento, como o Plano de Logística Sustentável, ampliou a produção e o registro sistemático de informações administrativas. Essa condição é refletida nas respostas à Questão 6 da pesquisa de intenção: 19 respondentes atribuíram notas 4 ou 5 à transparência e à rastreabilidade, afirmando conseguir identificar etapas, prazos, responsáveis e histórico de movimentação dos processos.

O uso desses dados como suporte direto às decisões administrativas, entretanto, apresenta variação entre as unidades. Na Questão 10, que investigou a integração de dados e indicadores no processo decisório, as respostas concentraram-se majoritariamente na faixa intermediária da escala. Esse resultado indica que, embora os dados estejam disponíveis e organizados, sua utilização como insumo decisório não ocorre de forma homogênea no conjunto da instituição.

O quadro empírico revela, portanto, alinhamento consistente do TJGO aos pressupostos do Objetivo 5 no que se refere à transparência e à organização da informação, mas evidencia limites na consolidação de uma cultura decisória orientada por dados. A governança digital, nesse ponto, manifesta-se mais fortemente no plano do controle e do acompanhamento dos fluxos do que na análise estratégica avançada.

Quadro 21– Alinhamento do TJGO aos Objetivos 4 e 5 da CBCI

Objetivo	Evidências institucionais	Questões da pesquisa de intenção	Interpretação
Objetivo 4	PROAD como sistema padrão	Q2, Q5	Acesso digital incorporado às rotinas
Objetivo 5	DATAJUD, PLS, relatórios	Q6, Q10	Transparência consolidada; uso decisório desigual

Fonte: Elaboração própria, com base na CBCI (2020) e dados da pesquisa (2025).

A leitura conjunta dos dados documentais e empíricos indica que o TJGO apresenta convergência substantiva com os Objetivos 4 e 5 da CBCI, especialmente no plano da inclusão digital organizacional e da rastreabilidade dos processos administrativos. Ao mesmo tempo, os resultados da pesquisa de intenção evidenciam que a incorporação dos dados como base sistemática para decisão administrativa permanece em processo de consolidação.

4.5.2 Conformidade com ISO 37122 e posição no OECD DGI

A análise da conformidade do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) com referenciais internacionais de governança inteligente permite situar os resultados observados após a adoção do Processo Administrativo Digital (Proad) em um plano comparativo mais amplo, que extrapola o contexto nacional. Para esse fim, são mobilizados dois referenciais consolidados na literatura e na prática institucional: a norma ABNT NBR ISO 37122, voltada a indicadores de cidades inteligentes e sustentáveis, e o Digital Government Index (DGI), desenvolvido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD).

Embora ambos os instrumentos tenham sido concebidos para avaliação em escala territorial ou nacional, suas dimensões analíticas, aquelas relacionadas à governança baseada em dados, à digitalização de processos, à coordenação institucional e à sustentabilidade permitem inferências qualificadas quando aplicadas a organizações públicas complexas, como o Poder Judiciário. Conforme argumentam Tomor et al. (2019), frameworks internacionais dessa natureza operam menos como modelos normativos estritos e mais como referenciais analíticos, capazes de indicar níveis de maturidade institucional em relação a padrões globais de governança inteligente.

No caso do TJGO, a análise articula três conjuntos de evidências:

1. documentos institucionais, relatórios de desempenho e instrumentos de planejamento;
2. indicadores administrativos e socioambientais; e
3. dados empíricos oriundos da pesquisa de intenção aplicado a usuários do Proad (n = 30).

Essa triangulação permite avaliar não apenas a existência formal de práticas alinhadas aos referenciais internacionais, mas também sua incorporação efetiva às rotinas organizacionais.

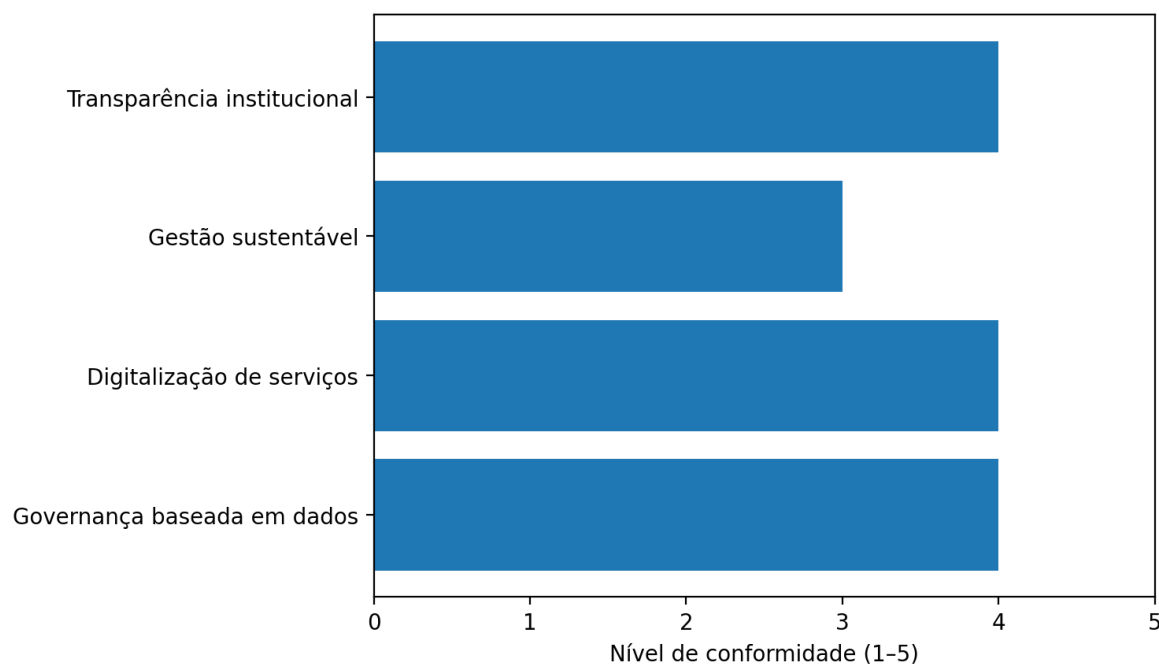
No que se refere à ISO 37122, observa-se convergência relevante do TJGO com dimensões associadas à governança da informação, à digitalização de serviços administrativos

e à transparência dos fluxos institucionais. A consolidação do Proad como sistema central de tramitação administrativa, associada ao uso de bases nacionais como o DATAJUD e à produção sistemática de indicadores institucionais, constitui evidência concreta de aderência aos indicadores da norma relacionados à gestão baseada em dados.

Essa leitura documental encontra respaldo empírico nas respostas ao questionário. Na Questão 6, referente à transparência e rastreabilidade dos processos administrativos, 19 dos 30 respondentes atribuíram notas 4 ou 5, indicando que a visualização de etapas, prazos, responsáveis e histórico de movimentação passou a integrar a rotina de trabalho das unidades administrativas. Trata-se de elemento diretamente associado aos indicadores da ISO 37122 relativos à confiabilidade, rastreabilidade e acessibilidade da informação.

A Figura 3 sintetiza o nível de conformidade do TJGO com dimensões selecionadas da ISO 37122, a partir da leitura integrada dos documentos institucionais e das evidências empíricas analisadas.

Figura 4 – Conformidade do TJGO com dimensões selecionadas da ISO 37122



Fonte: Elaboração própria, com base na ISO 37122 (ISO, 2019) e em documentos institucionais do TJGO.

Observa-se maior aderência nas dimensões relacionadas à governança baseada em dados e à digitalização administrativa, enquanto a dimensão associada à sustentabilidade apresenta conformidade intermediária. Essa assimetria é consistente com os dados empíricos da pesquisa. A Questão 9 da pesquisa de intenção indicou que 24 dos 30 respondentes

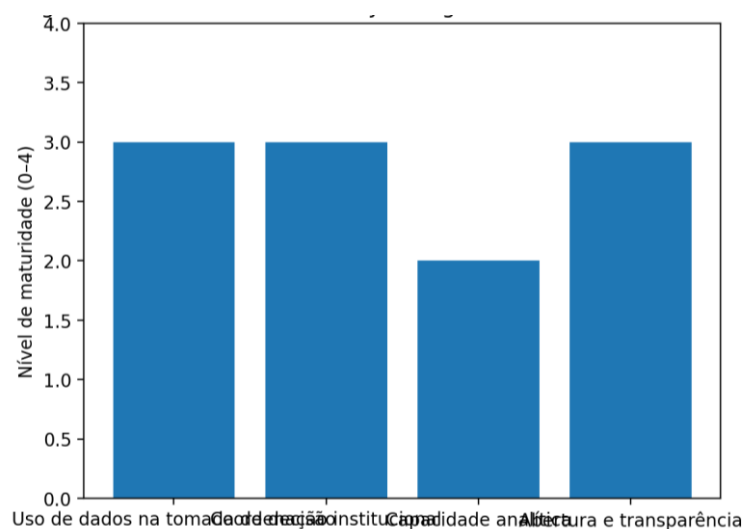
reduziram impressões e deslocamentos após a adoção do Proad, evidenciando ganhos ambientais diretos. Contudo, como demonstrado na análise dos custos operacionais, a redução de insumos físicos não se converte automaticamente em diminuição proporcional de custos estruturais, o que limita a aderência plena aos indicadores de sustentabilidade da norma.

Essa leitura converge com Félix Júnior et al. (2020), ao indicarem que a digitalização produz ganhos ambientais seletivos, dependentes da existência de políticas consistentes de governança da informação, preservação digital e gestão de riscos. Assim, a conformidade parcial do TJGO com a ISO 37122 não expressa insuficiência institucional, mas reflete um estágio intermediário de maturidade, compatível com a natureza incremental da governança inteligente.

A análise é complementada pelo posicionamento qualitativo do TJGO à luz do Digital Government Index (DGI) da OECD, que avalia a maturidade dos governos digitais a partir de dimensões como coordenação institucional, uso de dados na tomada de decisão, capacidade analítica e abertura governamental (OECD, 2020). Embora o DGI seja aplicado formalmente a países, suas dimensões permitem inferências analíticas em nível organizacional, sobretudo em instituições públicas de grande porte e elevada complexidade decisória.

A Figura 4 apresenta uma síntese do posicionamento qualitativo do TJGO em relação às dimensões do DGI, utilizando escala de maturidade de 0 a 4, conforme a metodologia da OECD.

Figura 5 – Posicionamento do TJGO segundo dimensões do OECD Digital Government Index (DGI)



Fonte: Elaboração própria, com base no OECD Digital Government Index (OECD, 2020) e em dados institucionais do TJGO.

Os resultados indicam maior aderência às dimensões de coordenação institucional e uso de dados para monitoramento, e menor maturidade relativa no que se refere à capacidade analítica avançada. Essa leitura é reforçada pelas respostas à Questão 10 da pesquisa de intenção, que apresentou concentração significativa na opção intermediária da escala, sugerindo que o uso de painéis, indicadores e dados integrados nas decisões das unidades administrativas ainda não ocorre de forma homogênea.

Em contrapartida, a Questão 12 revelou que 17 dos 30 respondentes atribuíram notas 4 ou 5 à atuação do TJGO na coordenação da gestão do Proad, reconhecendo liderança institucional, diretrizes claras e suporte técnico. Esse dado empírico reforça a aderência do tribunal às dimensões do DGI relacionadas à coordenação e à governança centralizada, mesmo diante de limitações na capacidade analítica avançada.

Conforme observa Matias-Pereira (2022), a transição para níveis mais elevados de maturidade digital exige que os dados deixem de cumprir função predominantemente registral e passem a orientar decisões estratégicas de médio e longo prazo. No caso do TJGO, a articulação entre documentos institucionais e percepções dos usuários indica que essa transição foi iniciada, mas ainda não plenamente consolidada.

Em síntese, a comparação do desempenho do TJGO com os referenciais da ISO 37122 e do OECD Digital Government Index revela convergência significativa com benchmarks internacionais de governança inteligente, especialmente no que se refere à digitalização administrativa, à rastreabilidade e à coordenação institucional. Ao mesmo tempo, a análise evidencia limites estruturais relacionados à capacidade analítica avançada e à sustentabilidade institucional ampliada, confirmando a leitura teórica adotada neste trabalho: a transformação digital no setor público constitui processo incremental, dependente de arranjos de governança mais amplos, e não resultado automático da adoção de tecnologias isoladas.

4.5.3 Desempenho no Ranking Connected Smart Cities

O Ranking *Connected Smart Cities* constitui uma das principais métricas nacionais para a avaliação de iniciativas associadas a cidades inteligentes, considerando dimensões como governança, tecnologia, meio ambiente, economia e urbanismo. Embora o ranking tenha como unidade de análise os municípios, seus eixos analíticos permitem examinar o papel de organizações públicas estaduais que influenciam diretamente a governança territorial, como o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO).

Desenvolvido pela Urban Systems em parceria com a Necta, o ranking não se limita à

presença de infraestrutura tecnológica. A classificação privilegia a capacidade institucional de organizar dados, integrar políticas públicas e sustentar decisões baseadas em informação. Esse enfoque aproxima o ranking dos referenciais internacionais de governança inteligente discutidos neste trabalho, ao deslocar a análise do aparato tecnológico para os arranjos institucionais que dão suporte à ação pública.

Embora o TJGO não figure formalmente como unidade avaliada no Ranking *Connected Smart Cities*, sua atuação institucional incide sobre variáveis centrais consideradas na classificação dos municípios goianos, sobretudo no eixo de governança. A digitalização administrativa, a centralização da tramitação no PROAD e o uso sistemático de bases nacionais, como o DATAJUD, contribuem para a previsibilidade dos fluxos administrativos, para a transparência institucional e para a coordenação interorganizacional.

Esses efeitos podem ser observados tanto nos registros documentais quanto nas percepções captadas pela pesquisa de intenção aplicado aos usuários do PROAD. Na Questão 6, 19 dos 30 respondentes atribuíram notas 4 ou 5 à transparência e à rastreabilidade dos processos administrativos, indicando visibilidade efetiva de etapas, prazos e responsáveis. Esse dado dialoga diretamente com os critérios do eixo de governança do ranking, que valoriza planejamento, capacidade institucional e uso estruturado da informação.

No eixo de tecnologia e inovação, as respostas à Questão 5 reforçam essa correspondência. A maioria dos respondentes avaliou positivamente a facilidade de acesso, acompanhamento e localização dos processos, evidenciando que a digitalização administrativa se consolidou como prática organizacional, e não como instrumento periférico. Tal resultado é compatível com os critérios do ranking relacionados à digitalização de serviços e ao uso funcional das tecnologias da informação.

No campo ambiental, a correspondência é ainda mais direta. A Questão 9 da pesquisa de intenção registrou que 24 dos 30 respondentes concordaram ou concordaram totalmente que houve redução de impressões e deslocamentos após a adoção do PROAD. Esse dado empírico converge com os registros do Plano de Logística Sustentável e com o eixo de meio ambiente do Ranking *Connected Smart Cities*, que considera o uso racional de recursos como indicador de inteligência urbana.

A articulação entre os eixos do ranking e as práticas institucionais observadas no TJGO é sintetizada no Quadro 22, respeitando a numeração sequencial do capítulo.

Quadro 22 – Correspondência entre eixos do Ranking Connected Smart Cities e práticas institucionais do TJGO

Eixo	Crítérios do ranking	Evidências no TJGO	Efeito institucional
Governança	Transparência, planejamento, capacidade institucional	PROAD, DATAJUD, PLS, indicadores institucionais	Governança orientada por dados
Tecnologia e inovação	Digitalização de serviços	Processos administrativos digitais	Padronização e controle dos fluxos
Meio ambiente	Uso racional de recursos	Redução do consumo de papel	Impacto ambiental direto
Economia	Eficiência institucional	Redução de custos transacionais	Externalidade econômica positiva
Urbanismo	Coordenação e planejamento	Atuação articulada com políticas públicas	Influência indireta na governança territorial

Fonte: Elaboração própria, com base no Ranking *Connected Smart Cities* (Urban Systems, 2023) e em dados institucionais do TJGO.

Do ponto de vista analítico, essa correspondência indica que o TJGO apresenta aderência material aos eixos centrais do Ranking *Connected Smart Cities*, especialmente nos domínios da governança, da digitalização e da sustentabilidade. Tal aderência não decorre de participação formal no ranking, mas do papel estruturante exercido pelo Judiciário estadual na organização dos fluxos informacionais e na redução de fricções institucionais que afetam a governança territorial.

A leitura conjunta deste subitem com os referenciais da Carta Brasileira para Cidades Inteligentes, da ISO 37122 e do OECD Digital Government Index reforça a coerência do desempenho institucional do TJGO. Cada benchmark captura dimensões distintas do mesmo processo: normativo, comparativo e territorial. Em todos eles, a digitalização administrativa aparece como infraestrutura organizacional relevante, sem assumir caráter autossuficiente.

Embora o TJGO não figure formalmente no Ranking *Connected Smart Cities*, a análise de correspondência entre seus eixos e as práticas institucionais do tribunal indica alinhamento substantivo com os critérios do ranking. Esse resultado reforça a interpretação de que a transformação digital no Judiciário produz efeitos que extrapolam os limites organizacionais, incidindo sobre a qualidade da governança pública em escala territorial.

4.6 PERCEPÇÃO DE USUÁRIOS INTERNOS E EXTERNOS

A análise da percepção de usuários internos e externos sobre as mudanças associadas à adoção do Processo Administrativo Digital (PROAD) no Tribunal de Justiça do Estado de

Goiás (TJGO) acrescenta uma dimensão qualitativa à avaliação do desempenho institucional. Enquanto os indicadores documentais descrevem resultados agregados da digitalização administrativa, os dados perceptivos permitem observar como essas mudanças foram assimiladas pelas unidades e incorporadas às rotinas de trabalho.

Nesta pesquisa, a percepção dos usuários é tratada como evidência empírica indireta da capacidade institucional de consolidar mudanças organizacionais. A literatura em governança pública aponta que sistemas digitais produzem efeitos sustentáveis quando passam a orientar práticas cotidianas, reorganizando fluxos e reduzindo incertezas operacionais (Tomor et al., 2019; Matias-Pereira, 2022). Com base nesse pressuposto, as respostas ao questionário aplicado a usuários do PROAD (n = 30) foram analisadas em articulação com os dados documentais apresentados nas seções anteriores, sem pretensão de generalização estatística.

Entre os usuários internos, os resultados indicam avaliação predominantemente favorável quanto à usabilidade do sistema. Na Questão 5, que avaliou a facilidade para abrir, acompanhar e localizar processos administrativos, 19 dos 30 respondentes atribuíram notas 4 ou 5. Esse dado sugere que o acesso às informações deixou de representar entrave relevante à execução das atividades, inclusive em contextos de acesso remoto, aspecto central para a fluidez do trabalho administrativo.

A percepção de organização dos fluxos aparece de forma convergente na Questão 6, dedicada à transparência e à rastreabilidade. Nessa questão, 19 respondentes atribuíram notas 4 ou 5, afirmando conseguir visualizar etapas, prazos, responsáveis e histórico de movimentação dos processos administrativos. O resultado indica que os registros passaram a cumprir função ativa de acompanhamento e controle, superando o papel meramente formal de arquivamento.

A incorporação do PROAD às rotinas de trabalho é reforçada pelas respostas à Questão 7, que tratou do impacto do sistema na produtividade da unidade ou equipe. Nessa questão, 22 respondentes indicaram melhora ou melhora significativa da produtividade após a adoção do PROAD. Importa observar que o item associa produtividade à redução de retrabalho, à melhor priorização de demandas e à maior agilidade administrativa, e não ao aumento do volume individual de tarefas. Essa leitura é compatível com abordagens que compreendem a produtividade no setor público como resultado de arranjos organizacionais e informacionais, e não de intensificação do trabalho (Soares; Medeiros Filho, 2019).

A Questão 8, voltada à qualidade do atendimento e da resolução das demandas administrativas, apresentou resultado semelhante: 20 respondentes atribuíram notas 4 ou 5,

indicando percepção de respostas mais completas e melhor acompanhamento das solicitações. Embora o item não mensure diretamente o desempenho jurisdicional, ele evidencia efeitos indiretos da organização administrativa sobre a qualidade das respostas institucionais.

As respostas também revelam limites relevantes da transformação digital. A Questão 11, que avaliou a existência de canais efetivos para participação dos usuários e retorno institucional às sugestões de melhoria, apresentou concentração em avaliações intermediárias e baixas. Apenas 10 respondentes atribuíram notas 4 ou 5, enquanto 20 indicaram notas entre 1 e 3. O resultado aponta fragilidade nos mecanismos de escuta e feedback, indicando que a dimensão participativa da governança digital permanece menos consolidada do que as dimensões operacionais.

No que se refere aos usuários externos, a percepção sobre os efeitos do PROAD manifesta-se de forma indireta. Embora o sistema seja voltado prioritariamente à gestão administrativa interna, seus efeitos repercutem sobre previsibilidade, transparência e organização institucional. A Questão 9, relativa ao impacto socioambiental, indica que 24 dos 30 respondentes concordaram ou concordaram totalmente que houve redução de impressões e deslocamentos após a adoção do PROAD. O dado evidencia mudança concreta nas práticas administrativas, com reflexos que alcançam fornecedores, advogados e demais usuários externos.

A avaliação da coordenação institucional aparece na Questão 12, na qual 17 respondentes atribuíram notas 4 ou 5 à atuação do TJGO na gestão do PROAD, reconhecendo liderança institucional, diretrizes claras e suporte técnico. A presença de avaliações intermediárias indica, contudo, percepção de diferenças entre unidades, sugerindo necessidade de acompanhamento contínuo e maior uniformização das práticas.

O Quadro 23 apresenta a sistematização das dimensões de percepção identificadas a partir da pesquisa de intenção, explicitando as questões correspondentes e os principais achados empíricos.

Quadro 23 – Percepção de usuários internos e externos sobre o PROAD (dados da pesquisa de intenção)

Dimensão	Questão	Evidência empírica (n = 30)	Leitura analítica
Usabilidade e acesso	Q5	19 notas 4 ou 5	Incorporação do sistema à rotina
Transparência e rastreabilidade	Q6	19 notas 4 ou 5	Visibilidade dos fluxos administrativos
Produtividade	Q7	22 percepções de	Redução de fricções

		melhora	organizacionais
Qualidade das respostas	Q8	20 notas 4 ou 5	Melhoria do acompanhamento institucional
Impacto socioambiental	Q9	24 concordâncias	Alteração efetiva de práticas
Participação e feedback	Q11	Predomínio de notas 1 a 3	Fragilidade nos mecanismos de escuta
Coordenação pelo TJGO	Q12	17 notas 4 ou 5	Liderança reconhecida, com assimetrias

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A leitura articulada desses resultados com os indicadores documentais apresentados anteriormente indica que a governança digital no TJGO se consolidou de forma mais consistente nas dimensões operacionais e informacionais do que nas dimensões participativas. O PROAD passou a estruturar o trabalho cotidiano das unidades administrativas, ao mesmo tempo em que permanece o desafio de institucionalizar mecanismos de feedback e uso estratégico das percepções dos usuários.

Os dados da pesquisa de intenção indicam que, embora a maioria dos respondentes reconheça avanços decorrentes da implantação do PROAD, a percepção sobre a transformação digital não é homogênea. Parte dos usuários aponta dificuldades relacionadas à adaptação inicial às novas rotinas, à aprendizagem do sistema e à assimetria na forma como diferentes unidades incorporaram o fluxo digital. Observa-se também que os canais de participação e de retorno institucional às sugestões dos usuários foram avaliados de forma menos positiva, indicando que a digitalização foi percebida prioritariamente como reorganização procedimental, e não como ampliação dos espaços de coprodução e diálogo institucional. Esses achados sugerem que os impactos da transformação digital são percebidos de maneira diferenciada conforme o grau de familiaridade tecnológica, o contexto organizacional e as condições de trabalho das unidades.

Esse conjunto de evidências reforça a compreensão de que a transformação digital no Judiciário depende não apenas da eficiência técnica dos sistemas, mas da capacidade institucional de integrar desempenho organizacional, aceitação dos usuários e práticas contínuas de governança informacional.

4.7 IMPLICAÇÕES PARA POLÍTICAS DE GOVERNANÇA INTELIGENTE

Os resultados apresentados ao longo deste capítulo permitem identificar implicações diretas para a formulação, a implementação e o aprimoramento de políticas públicas de

governança inteligente, compreendidas como parte das estratégias contemporâneas de modernização do Estado no contexto das cidades e territórios inteligentes. A experiência do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), a partir da adoção do Processo Administrativo Digital (PROAD), evidencia que a transformação digital, quando concebida e executada como política pública, produz efeitos organizacionais relevantes ao ser associada a mudanças efetivas nos fluxos administrativos, no uso institucional da informação e nos mecanismos de coordenação estatal. Ao mesmo tempo, os achados empíricos revelam limites estruturais que precisam ser considerados no desenho dessas políticas públicas, sobretudo quando se busca ultrapassar uma abordagem estritamente técnica da inovação digital.

Do ponto de vista das políticas públicas institucionais, os dados documentais e as percepções captadas pela pesquisa de intenção indicam que a digitalização administrativa contribuiu para reorganizar práticas internas, reduzir fricções operacionais e ampliar a previsibilidade dos procedimentos. A melhora percebida na usabilidade, na rastreabilidade e na produtividade das unidades evidenciada nas Questões 5, 6 e 7 sugere que políticas públicas de governança inteligente no âmbito do Judiciário não se sustentam apenas na adoção de sistemas digitais, mas dependem da capacidade institucional de incorporá-los de forma estável às rotinas administrativas. Esse resultado reforça a compreensão das políticas públicas de governança como arranjos institucionais que articulam normas, processos e capacidades organizacionais, conforme indicado por Teixeira e Gomes (2019).

Os resultados também demonstram que a eficiência operacional, embora relevante para a execução das políticas públicas, não esgota o conteúdo da governança inteligente. As respostas à Questão 11, que apontaram fragilidades nos canais de participação e no retorno institucional às sugestões dos usuários, indicam que políticas públicas de governança digital tendem a avançar de forma mais acelerada nas dimensões técnicas do que nas dimensões participativas. Essa assimetria evidencia um desafio recorrente das políticas públicas de inovação no setor público: a dificuldade de institucionalizar, de maneira contínua, mecanismos de escuta, feedback e aprendizagem organizacional, essenciais à legitimidade e à sustentabilidade das transformações digitais.

A centralidade da informação como ativo estratégico das políticas públicas contemporâneas emerge de forma consistente na análise empírica. A elevada concordância quanto à transparência e à rastreabilidade dos processos administrativos, observada na Questão 6, indica que a visibilidade dos fluxos passou a integrar o cotidiano das unidades, criando condições para monitoramento, avaliação e controle mais sistemáticos das políticas públicas administrativas. Contudo, a distribuição das respostas à Questão 10, relativa à

integração de dados e ao uso de indicadores nas decisões das unidades, sugere que o uso estratégico da informação ainda não se encontra plenamente disseminado, apontando para limites na capacidade analítica institucional necessária à formulação e ao ajuste de políticas públicas orientadas por evidências.

No plano da coordenação, os resultados da Questão 12 indicam reconhecimento majoritário da liderança exercida pelo TJGO na condução do PROAD enquanto política pública institucional, ainda que persistam percepções de heterogeneidade entre unidades administrativas. Para as políticas públicas de governança inteligente, esse achado implica a necessidade de combinar diretrizes centrais claras com mecanismos permanentes de acompanhamento, capacitação e padronização gradual, de modo a reduzir assimetrias e promover maior coerência na implementação das soluções digitais

As implicações socioambientais observadas reforçam o papel das políticas públicas de transformação digital como instrumentos de sustentabilidade administrativa. A convergência entre os dados do Plano de Logística Sustentável e as respostas à Questão 9 da pesquisa de intenção confirma que a eliminação progressiva do papel produziu efeitos concretos de racionalização de insumos e redução de deslocamentos. Esses resultados evidenciam que políticas públicas de governança inteligente podem operacionalizar objetivos ambientais por meio da reorganização administrativa, ainda que demandem políticas complementares voltadas à governança da informação digital, à preservação documental e à proteção de dados.

No campo das cidades e territórios inteligentes, a experiência do TJGO indica que as políticas públicas de governança digital no Judiciário produzem efeitos que extrapolam o espaço organizacional interno. A aderência indireta a referenciais como a Carta Brasileira para Cidades Inteligentes, a ISO 37122, o Digital Government Index da OCDE e o Ranking Connected Smart Cities sugere que a reorganização dos fluxos administrativos e a produção sistemática de dados fortalecem a governança territorial, ainda que o Judiciário não seja formalmente avaliado por esses instrumentos. Essa constatação reforça a necessidade de políticas públicas articuladas entre diferentes instituições e níveis do Estado, capazes de integrar justiça, administração pública e governança urbana.

As dificuldades identificadas não devem ser interpretadas como falhas pontuais da experiência do TJGO, mas como características recorrentes de processos de transformação digital conduzidos no âmbito das políticas públicas. A resistência organizacional, a apropriação desigual das ferramentas e a fragilidade dos mecanismos participativos indicam que políticas de governança inteligente tendem a avançar mais rapidamente nas dimensões técnicas do que nas dimensões institucionais e relacionais. Nesse sentido, o caso analisado

evidencia que a efetividade das políticas públicas de digitalização depende da articulação entre tecnologia, capacitação continuada, governança da informação e institucionalização de canais de escuta e aprendizagem organizacional.

Os resultados empíricos confirmam que as políticas públicas de governança inteligente no âmbito do Judiciário devem ser concebidas como processos incrementais e contínuos, e não como iniciativas pontuais de implantação tecnológica. O caso do TJGO demonstra que a digitalização administrativa constitui condição necessária para o fortalecimento dessas políticas públicas, mas que sua efetividade depende da consolidação de arranjos institucionais capazes de integrar eficiência organizacional, participação social e uso qualificado dos dados públicos, em consonância com os pressupostos das cidades inteligentes e da governança pública orientada ao valor público.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação analisou a transformação administrativa promovida pela implantação do Processo Administrativo Digital (Proad) no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, no período de 2018 a 2024, à luz dos fundamentos da governança pública inteligente. Ao articular referenciais conceituais e normativos nacionais e internacionais com a análise empírica de uma experiência concreta do sistema de justiça, o estudo buscou compreender como a digitalização dos fluxos administrativos internos reconfigurou práticas institucionais relacionadas à transparência, à integração informacional e à abertura organizacional, situando o caso do TJGO no debate mais amplo sobre políticas públicas de transformação digital.

Os resultados evidenciam que a implantação do Proad representou uma inflexão relevante na gestão administrativa do tribunal, ao substituir a tramitação física por fluxos digitais rastreáveis, padronizados e passíveis de acompanhamento em tempo real. Essa mudança contribuiu para maior organização dos processos administrativos, ampliação da transparência interna e fortalecimento da integração entre unidades, aproximando a instituição de princípios consagrados em marcos como a Carta Brasileira para Cidades Inteligentes, a Agenda 2030 e normas técnicas internacionais voltadas à governança orientada por dados. Nesse sentido, o Proad pode ser compreendido como um instrumento que viabilizou a reorganização dos fluxos administrativos e criou condições institucionais para práticas mais alinhadas à lógica da governança pública inteligente.

Entretanto, a análise empírica também revelou que a transformação digital não se configura como um processo linear nem isento de tensões. Embora a implantação do Proad tenha promovido avanços relevantes na organização dos fluxos administrativos, a análise empírica evidencia a presença de limites e tensões inerentes ao processo de transformação digital. Os dados indicam que a adaptação ao novo modelo ocorreu de forma heterogênea entre unidades administrativas, revelando resistências iniciais e dificuldades de apropriação do sistema por parte de alguns usuários, especialmente nos primeiros anos de implantação. Observou-se que, em determinados contextos, o uso do Proad reproduziu práticas burocráticas preexistentes, limitando seu potencial transformador e indicando que a digitalização, por si só, não garante a mudança organizacional. Também emergem desafios relacionados à capacitação contínua dos usuários, à dependência da infraestrutura tecnológica e à necessidade de ajustes normativos e procedimentais para acomodar situações não previstas originalmente pelo sistema. Esses achados corroboram a literatura crítica sobre governança digital, ao demonstrar que a transformação administrativa envolve processos graduais, marcados por tensões entre

inovação tecnológica, cultura organizacional e capacidades institucionais.

Esses resultados reforçam a compreensão de que a governança pública inteligente não se esgota na adoção de plataformas digitais, mas depende da consolidação de capacidades organizacionais, da aprendizagem institucional contínua e da articulação entre tecnologia, normas e práticas administrativas. No caso do TJGO, a experiência do Proad evidencia que a digitalização pode funcionar como catalisador de mudanças, mas seu alcance efetivo está condicionado à forma como a instituição incorpora o sistema aos seus processos decisórios e à cultura organizacional existente.

Do ponto de vista das políticas públicas, o estudo contribui ao demonstrar que experiências de transformação digital no sistema de justiça produzem efeitos que extrapolam o âmbito estritamente técnico, impactando a forma como o Estado organiza suas funções administrativas, se relaciona com seus usuários e produz valor público. Ao analisar um tribunal estadual sob a ótica da governança pública inteligente, a pesquisa amplia o escopo das discussões sobre cidades inteligentes e governo digital, tradicionalmente concentradas no nível municipal ou no Poder Executivo, evidenciando a relevância do Judiciário como ator da transformação digital do Estado.

No campo acadêmico, a pesquisa contribui para o preenchimento de uma lacuna identificada na literatura, ao oferecer uma análise empírica detalhada de um caso concreto, articulada a referenciais normativos e conceituais contemporâneos. Ao evitar uma leitura meramente descritiva ou celebratória da digitalização, o estudo reforça abordagens críticas que reconhecem tanto os avanços quanto os limites dos processos de transformação digital, especialmente em organizações públicas complexas.

Por fim, reconhecem-se como limitações da pesquisa a concentração do estudo em uma única instituição e a natureza qualitativa da análise, o que não permite generalizações estatísticas. Essas limitações, contudo, não comprometem o alcance analítico do trabalho, mas indicam possibilidades para pesquisas futuras, como estudos comparativos entre tribunais, análises longitudinais sobre a maturidade digital institucional ou investigações que articulem governança digital e impactos socioeconômicos em escala regional. Nesse sentido, a experiência do Proad no TJGO oferece não apenas um objeto de análise, mas um ponto de partida para aprofundar o debate sobre transformação digital, governança pública e políticas públicas no contexto do Estado brasileiro contemporâneo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Michelle Queiroz de. A representação feminina no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. 2022. 159 f. Dissertação (Mestrado em História) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Escola de Formação de Professores e Humanidades, Goiânia, 2022.
- AMORIM, Dênia Aparecida de; OLIVEIRA, Nicole Battustata Manzi de. O princípio da integridade na governança pública brasileira: uma revisão sistemática. *Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade – RAGC*, Ituiutaba, v. 10, n. 43, 2022. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/2700>. Acesso em: 06 maio 2025.
- ANGELIDOU, M. Smart city policies: a spatial approach. *Cities*, v. 41, p. 53–511, 2014.
- ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 18, n. 4, p. 543–571, 2007.
- ANTTIROIKO, A.-V. U-cities reshaping our future: reflections on ubiquitous infrastructure as an enabler of smart urban development. *AI & Society*, v. XX, 2013.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 37122:2021 – Cidades e comunidades sustentáveis – Indicadores para cidades inteligentes. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.
- AUNE, A. Human Smart Cities – o cenário brasileiro e a importância da abordagem joined-up na definição de cidade inteligente. 2017. Dissertação (Mestrado) – [instituição não informada], 2017.
- BARETTA, Julia Viezzer; HOFFMANN, Micheline Gaia; TEZZA, Rafael. Inovação e governança no setor público: identificação e análises de escalas. *Pretexto*, Belo Horizonte, v. 23, n. 3, p. 1–23, jul./set. 2022. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/9187>. Acesso em: 06 maio 2025.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BOWERMAN, B.; BRAVERMAN, J.; TAYLOR, J.; TODOSOW, H.; WIMMERSPERG, U. The vision of a smart city. In: INTERNATIONAL LIFE EXTENSION TECHNOLOGY WORKSHOP, 2., 2000, Paris. *Proceedings* [...]. Upton: Brookhaven National Laboratory, 2000.
- BRANCO, P. A. T. Smart cities e corporações: novas feições do governo de populações. 2019. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade Federal de São Paulo, Escola de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Guarulhos, 2019.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Justiça em Números 2024*. Brasília: CNJ, 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 20 jan. 2026.
- BRASIL. Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020. Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 29 abr. 2020.

BRASIL. Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016. Institui a Política de Governança Digital na administração pública federal. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, ano 153, n. 11, p. 1–2, 18 jan. 2016.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 nov. 2017.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 15 ago. 2018.

BRASIL. Ministério das Cidades. Carta Brasileira para Cidades Inteligentes – Objetivos Estratégicos. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/cidades/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/desenvolvimento-urbano-e-metropolitano/projeto-andus/carta-brasileira-para-cidades-inteligentes>. Acesso em: 12 maio 2025.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Regional. Carta Brasileira para Cidades Inteligentes. Brasília: MDR, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/mdr/pt-br/assuntos/desenvolvimento-regional/cidades-inteligentes/carta-brasileira-para-cidades-inteligentes>. Acesso em: 20 jan. 2026.

BRITO, S. F. Modelo de avaliação para Smart Cities considerando os ODS e a pandemia do Covid-19. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Humanidades, Campina Grande, 2021.

BROGNOLI, T. S.; FERENHOF, H. A. Transformação Digital no Setor Público Brasileiro: um panorama das ações governamentais. *Navus*, Florianópolis, SC, v. 10, p. 01–11, jan./dez. 2020.

CARAGLIU, A.; DEL BO, C.; NIJKAMP, P. Smart Cities in Europe. *3rd Central European Conference in Regional Science*, p. 45–60, 2009.

CENTRO REGIONAL DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO. Pesquisa sobre digitalização na administração pública. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2021.

CHOURABI, H. et al. Understanding smart cities: an integrative framework. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 45., 2012, Maui. Washington, DC: IEEE Computer Society, 2012. p. 2289–2297.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Diagnóstico da Gestão de Processos Administrativos nos Tribunais. Brasília: CNJ, 2016.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Relatório Justiça em Números 2015. Brasília: CNJ, 2015. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br>. Acesso em: 12 maio 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução nº 185, de 18 de dezembro de 2013. Dispõe sobre o sistema Processo Judicial Eletrônico – PJe e institui a política de governança do sistema. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br>. Acesso em: 12 maio 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução nº 219, de 26 de abril de 2016.

Dispõe sobre a distribuição de servidores, cargos em comissão e funções de confiança nos órgãos do Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2274>. Acesso em: 12 maio 2025.

COVEM, E. Marco histórico do Poder Judiciário goiano. Goiânia, 2010.

COVEM, Eliani. Fazendo história do TJGO. Disponível em: <https://sindjustica.com/wp-content/uploads/2014/05/Artigo-tjgo-140-fazendo-historia.pdf>. Acesso em: 12 maio 2025.

CRESWELL, J. W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2014.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (org.). *The SAGE handbook of qualitative research*. 5. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2018.

ELIAS, Leila Marcia Sousa de Lima; FERNANDES, Rosana Pereira. Governança no setor público: aspectos históricos e reflexões teóricas à luz da teoria dos sistemas sociais. In: [Livro não identificado]. [S. l.]: ResearchGate, jul. 2022. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/365892947>. DOI: 10.29327/565187.1. Acesso em: 06 maio 2025.

FELIX JÚNIOR, L. A. et al. Governança pública nas cidades inteligentes: revisão teórica sobre seus principais elementos. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 71, esp., p. 119–153, dez. 2020. DOI: 10.21874/rsp.v71.i0.4336.

FERREIRA, Fernando Antonio de Souza. Análise das estratégias de sustentabilidade ambiental no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO). 2022. 102 f. Dissertação (Mestrado em Ambiente e Sociedade) – Universidade Estadual de Goiás, Morrinhos, 2022.

FERREIRA, Victor G. F. et al. Análise bibliométrica na área de pesquisa em cidades inteligentes a partir das características de governança e governabilidade. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 18., 2017, Marília. *Anais [...]*. Marília: ANCIB, 2017. Modalidade: pôster.

FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, v. 12, n. 2, p. 219–245, 2006.

GARCIA, Altamiro. *Tribunal de Justiça do Estado de Goiás: uma contribuição para a gestão processual*. Goiânia: Editora TJGO, 2019.

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

GOIÁS. Controladoria-Geral do Estado de Goiás. Processo Administrativo Disciplinar. Goiânia, 2023. Disponível em: <https://goias.gov.br/controladoria/processo-administrativo-disciplinar>. Acesso em: 12 maio 2025.

GOIÁS. Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Decreto Judiciário nº 1.141, de 8 de junho de 2020. Regulamenta o Processo Administrativo Digital (Proad) no âmbito do TJGO. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/institucional/decretos-judiciarios>. Acesso em: 11 maio 2025.

GOIÁS. Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Decreto Judiciário nº 1.537, de 19 de setembro de 2018. Dispõe sobre a implantação do Processo Administrativo Digital – Proad. Goiânia: TJGO, 2018. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br>. Acesso em: 12 maio 2025.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: SAGE, 1989.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO. ISO 37120:2018 – Sustainable cities and communities — Indicators for city services and quality of life. 2. ed. Genebra: ISO, 2018.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 37122:2019 — Sustainable cities and communities — Indicators for smart cities. Geneva: ISO, 2019.

JUNGMANN, Ângela. *Manual do Servidor do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás*. Goiânia: Gráfica do Tribunal de Justiça, 2006.

JUSBRASIL. Proad passa a ser ferramenta única para tramitação de processos administrativos. Publicado em 08 fev. 2017. Disponível em: <https://tjgo.jusbrasil.com.br/noticias/384400158>. Acesso em: 11 maio 2025.

JUSBRASIL. TJGO inicia peticionamento digital para todos os processos administrativos. 08 fev. 2017. Disponível em: <https://tjgo.jusbrasil.com.br/noticias>. Acesso em: 12 maio 2025.

KIELING, Sueli Farias; TEZZA, Rafael; CANCELLIER, Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi. Governança no setor público: mensuração a partir de escalas. *Administração Pública e Gestão Social*, Viçosa, v. 16, n. 4, 2024. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3515/351579999004/html/>. Acesso em: 06 maio 2025.

LOPES, Laylla Nyanne Dias. Fazer justiça à história: memórias e identidades no Centro de Memória e Cultura do Poder Judiciário do Estado de Goiás. Relatório Técnico (Mestrado em Estudos Culturais, Memória e Patrimônio) – Universidade Estadual de Goiás, Goiás, 2022.

MALUF, C. A.; BENEDITO JÚNIOR, M.; CARVALHO, A. R. Governança contratual e eficiência no setor público: limites da inovação tecnológica. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 73, n. 2, p. 345–367, 2022.

MALUF, Eduardo José; BENEDITO JÚNIOR, Carlos Alberto; CARVALHO, Marcius Fabius Henriques de. Há relação entre a melhora dos indicadores de Cidades Inteligentes com a evolução da Governança Inteligente? In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DA LARES, 22., 2022, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: LARES, 2022.

MATIAS-PEREIRA, J. Governança pública: fundamentos, desenvolvimento e perspectivas no Brasil. 2. ed. Brasília: Atlas, 2022.

MATIAS-PEREIRA, J. Governança pública contemporânea: eficiência, transparência e accountability. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2022.

MATIAS-PEREIRA, José. Governança pública: o desafio da transformação digital na administração pública brasileira. Brasília: ENAP, 2022.

MATIAS-PEREIRA, J. Governança no setor público: ênfase na melhoria da gestão, transparência e participação da sociedade. *Brazilian Journal of Development*, [S. l.], v. 8, n. 8,

p. 56419–56441, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n8-105. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/51032>. Acesso em: 06 maio 2025.

MERRIAM, S. B. *Qualitative research: a guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MINAYO, M. C. de S. (org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

MOTTA, Myrelle. Pai Presente realiza 200 reconhecimentos de paternidade em Anápolis. Centro de Comunicação Social do TJGO, 2014.

MOURA, M. A. de et al. Governança inteligente e cidades inteligentes: estudo bibliométrico e sistemático. *Revista Produção Online*, Florianópolis, v. 21, n. 3, p. 951–972, 2021. Disponível em: https://revistas.ufsc.br/index.php/producao_online/article/view/75119. Acesso em: 06 maio 2025.

OECD. *The OECD Digital Government Policy Framework and the Digital Government Index*. Paris: OECD Publishing, 2020.

ONU. *Nosso futuro comum*. Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1988.

ONU. *Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br>. Acesso em: 17 jul. 2024.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). *Digital Government Index 2019: results and key findings*. Paris: OECD Publishing, 2020.

PANISSON, César. *Desenvolvimento regional inteligente a partir da governança em rede no contexto de ecossistemas de empreendedorismo inovador*. 2021. 378 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

PEREIRA, José Matias. Governança no setor público: foco na melhoria da gestão, transparência e qualidade dos serviços públicos. In: ENCONTRO DA ANPAD – EnANPAD, 46., 2022, online. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/6e0917469214d8fd8dc517dcdc6b8dcf.pdf>. Acesso em: 06 maio 2025.

PIRO, G. et al. Information centric services in smart cities. *Journal of Systems and Software*, v. 88, p. 169–188, 2014.

PRADO, O.; RIBEIRO, M. M.; DINIZ, E. H. Transparência, accountability e governança pública. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, São Paulo, v. 17, n. 65, p. 11–33, 2012.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). *Soluções do Programa Justiça 4.0 impulsionaram a transformação digital do Judiciário em 2024*. 2024. Disponível em: <https://www.undp.org/pt/brazil/news/solucoes-do-programa-justica-40-impulsionaram-transformacao-digital-do-judiciario-em-2024>. Acesso em: 06 maio 2025.

REIA, J.; BELLI, L. (orgs.). *Smart Cities no Brasil: regulação, tecnologia e direitos*. Belo Horizonte, MG: Casa do Direito, 2021. 170 p. ISBN: 978-85-9530-274-7.

REIS, Luiz Claudio Diogo et al. A transformação inteligente das cidades brasileiras na perspectiva da governança de TIC. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE COMPUTAÇÃO GRÁFICA E PROCESSAMENTO DE IMAGENS – SIBGRAPI, 2021, Rio de Janeiro. *Anais [...]*. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2021.

ROTA JURÍDICA. Decreto estabelece normas e procedimentos para utilização do Proad. Goiânia, 09 out. 2018. Disponível em: <https://www.rotajuridica.com.br/decreto-estabelece-normas-e-procedimentos-para-utilizacao-do-proad>. Acesso em: 12 maio 2025.

ROTA JURÍDICA. TJGO libera consulta pública ao Proad sem necessidade de login. Publicado em 05 abr. 2025. Disponível em: <https://www.rotajuridica.com.br/tjgo-libera-consulta-publica-ao-proad-sem-login/>. Acesso em: 11 maio 2025.

SANTOS, B. (Org.). *Caminhos da inovação no setor público*. Brasília: Enap, 2022. 392 p. ISBN: 978-65-87791-58-6.

SANTOS, Erivaldo Ribeiro. Projeto Começar de Novo. Conselho Nacional de Justiça, 2010.

SANTOS, R. T. S. Smart cities e empreendedorismo: diagnóstico da cidade de Aracaju e proposta de iniciativas inteligentes. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2019.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, M. J. Breve história do Judiciário Goiano. *Revista do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás*, Especial 140 anos, ano 5, n. 19, p. 27, 2014.

SOARES, Glauco de Vasconcelos; MEDEIROS FILHO, Fernando Erico de. Governança inteligente com análise e integração de dados: uma revisão sistemática de literatura. In: SIBGRAPI, 2019, Rio de Janeiro. *Anais [...]*. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2019.

STAKE, R. E. *The art of case study research*. Thousand Oaks: SAGE, 1995.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Projeto Victor: Relatório de Resultados 2024. Brasília, 2024.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão conceitual. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 70, n. 4, p. 519–550, out./dez. 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5422/1/Governança%20pública%20-%20uma%20revisão%20conceitual.pdf>. Acesso em: 06 maio 2025.

TJGO – TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. Institucionalização do PROAD no TJGO e Governança Pública Inteligente. Goiânia: TJGO, 2024. Disponível em PDF fornecido pela autora.

TJGO – TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. Relatório de Gestão da Diretoria-Geral – Exercício 2019. Goiânia: TJGO, 2020.

TJGO – TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS. Relatório de Gestão da Diretoria de Gestão Administrativa – Exercício 2024. Goiânia: TJGO, 2025.

TJGO. Caso TJGO e a transformação digital: eficiência, indicadores e governança inteligente. Goiânia, 2025a. Documento interno compartilhado para fins acadêmicos.

TJGO. Plano de Logística Sustentável (PLS). 2023. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br>. Acesso em: 12 maio 2025.

TOMOR, Z. et al. Smart governance for smart cities: a framework for analysing the evolution of smart city governance. *Cities*, v. 92, p. 1–15, 2019.

TOMOR, Zsuzsanna; MEIJER, Albert; MICHELS, Ank; GEERTMAN, Stan. Smart governance for sustainable cities: findings from a systematic literature review. *Journal of Urban Technology*, London, v. 26, n. 4, p. 3–27, 2019. DOI: 10.1080/10630732.2019.1651178.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO (TJPE). Medidas protetivas pelo WhatsApp | TJPE lança nova versão do PJe. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=z-ed9j5jBJA>. Acesso em: 06 maio 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA. Sistema Oxe – Relatório de Implantação 2024. Salvador, 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS (TJGO). Decreto Judiciário nº 1.141, de 8 de junho de 2020. Dispõe sobre a tramitação digital dos processos administrativos no âmbito do TJGO. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br>. Acesso em: 12 maio 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS (TJGO). Decreto Judiciário nº 1.537, de 19 de setembro de 2018. Institui o Processo Administrativo Digital (Proad). Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br>. Acesso em: 12 maio 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS (TJGO). Decreto Judiciário nº 1.537, de 24 de outubro de 2018. Institui o Processo Administrativo Digital (Proad). Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br>. Acesso em: 12 maio 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS (TJGO). Decreto Judiciário nº 1.537, de 24 de outubro de 2018. Institui o Processo Administrativo Digital no âmbito do TJGO. Goiânia: TJGO, 2018.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS (TJGO). Painel Proad – Indicadores Operacionais. Goiânia: Diretoria-Geral, 2025a.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS (TJGO). Relatório de Desempenho Administrativo 2023. Goiânia: TJGO, 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Dashboard de Produtividade – 1.º sem. 2024. São Paulo, 2024.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 2ª REGIÃO (TRF2). Ferramenta de IA ApoIA já está disponível na Plataforma Digital do Poder Judiciário. Disponível em: <https://www.trf2.jus.br/jf2/aviso-jf2/2025/ferramenta-de-ia-apoia-ja-esta-disponivel-na->

[plataforma-digital-do-poder](#). Acesso em: 06 maio 2025.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 2.^a REGIÃO. Ferramenta ApoIA – Relatório de Desempenho 2025. Rio de Janeiro, 2025.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 3.^a REGIÃO (TRF3). iJusPLab comemora seis anos de inovação. Disponível em: <https://web.trf3.jus.br/noticias-sjsp/Noticiar/ExibirNoticia/872-ijusplab-comemora-seis-anos-de-inovacao>. Acesso em: 06 maio 2025.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5.^a REGIÃO. Projeto Sinapses: Relatório Técnico 2023. Recife, 2023.

TRT-GO. TRT-GO facilita acesso de público externo ao Proad a partir desta quarta (27/11). Goiânia: Tribunal Regional do Trabalho da 18.^a Região, 26 nov. 2024. Disponível em: <https://trt18.jus.br/portal/trt-go-facilita-acesso-de-publico-externo-ao-proad-a-partir-desta-quarta-27-11/>. Acesso em: 12 maio 2025.

URBAN SYSTEMS. Ranking Connected Smart Cities 2023. São Paulo: Urban Systems, 2023. Disponível em: <https://www.connectedsmartcities.com.br>. Acesso em: 20 jan. 2026.

WEISS, M. C. Cidades inteligentes como nova prática para o gerenciamento dos serviços e infraestruturas urbanas: estudo de caso da cidade de Porto Alegre. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário FEI, São Paulo, 2013.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ANEXOS

Anexo 01 - Termo De Consentimento Livre E Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da pesquisa

Pesquisa de Intenção— Sistema PROAD como facilitador da gestão pública inteligente no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

Pesquisadora responsável

Anapaula Marcelino Reis Oliveira

Objetivo da pesquisa

Este estudo busca compreender efeitos da adoção do PROAD no TJGO em dimensões como eficiência, produtividade, transparência e rastreabilidade, integração e uso de dados para decisão, impactos socioambientais, participação e coordenação institucional.

Procedimentos de participação

A participação consiste em responder um questionário on-line com perguntas fechadas e abertas. O tempo estimado é de 8 a 12 minutos. Não haverá entrevistas adicionais nem coleta de informações sensíveis.

Riscos e desconfortos

Os riscos são mínimos e relacionam-se a eventual desconforto ao relatar opiniões sobre rotinas de trabalho. Em caso de desconforto, a pessoa participante pode pular qualquer pergunta ou encerrar o questionário sem justificativa.

Benefícios esperados

Contribuição para diagnóstico e aperfeiçoamento do PROAD e para produção de conhecimento sobre gestão pública digital no âmbito do TJGO.

Sigilo, anonimato e proteção de dados

Não serão coletados nome, matrícula ou identificadores diretos. As análises utilizarão categorias amplas de perfil e lotação para reduzir risco de reidentificação. Os dados serão tratados de forma agregada e armazenados em ambiente controlado, com registro de acesso e retenção limitada ao necessário para fins acadêmicos, conforme a Lei 13.709 de 2018. Trechos de respostas abertas poderão ser citados apenas de modo anonimizado.

Voluntariedade e possibilidade de desistência

A participação é voluntária. A qualquer momento é possível deixar de responder sem qualquer prejuízo. Não há pagamento ou qualquer tipo de cobrança.

Esclarecimentos e contato

Dúvidas, sugestões ou solicitações de retirada de dados podem ser encaminhadas à pesquisadora responsável pelo e-mail institucional.

Autorização para uso acadêmico

Ao prosseguir, a pessoa participante declara que leu este termo, compreendeu as informações e autoriza o uso acadêmico das respostas de forma anônima.

Declaração de consentimento

Li as informações acima, compreendi os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios, e concordo em participar desta pesquisa de forma voluntária. Estou ciente de que posso interromper minha participação a qualquer momento e de que meus dados serão tratados de maneira anônima e protegida.

- Concordo em participar
- Não concordo em participar

Local e data

Assinatura da pessoa participante quando aplicável

Assinatura da pesquisadora responsável

Anexo 02 - Questionário Pesquisa

Questionário Pesquisa - SISTEMA PROAD: UM FACILITADOR PARA A GESTÃO PÚBLICA INTELIGENTE NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS

Aluna: Anapaula Marcelino Reis Oliveira

Finalidade da pesquisa de intenção: Coletar informações qualitativas sobre a implementação e os efeitos do PROAD no TJGO, com foco em eficiência, produtividade, transparência/rastreabilidade, impactos socioambientais, integração e uso de dados e implicações para a governança pública inteligente.

Parte 1 — Perguntas fechadas (assinale uma alternativa por item)**1) Perfil e lotação**

a) Vínculo

Servidor(a) efetivo(a)

Comissionado(a)

Magistrado(a)

Terceirizado(a)/Estagiário(a)

Externo (cidadão/advogado/fornecedor)

b) Macrounidade/Lotação

1º Grau

2º Grau

Área Administrativa

Órgão Auxiliar

Outro _____

c) Tempo no órgão

< 1 ano

1–3 anos

4–6 anos

> 6 anos

2) Uso do PROAD

a) Frequência de uso

Diária

- Semanal
- Mensal
- Ocasional
- Nunca usei
- b) Tempo de uso do PROAD
 - < 6 meses
 - 6–24 meses
 - > 24 meses
 - Não se aplica

3) Tipo de demanda que você mais tramita no PROAD

- Pessoal/DGP (Gestão de Pessoas)/Benefícios
- Logística/Compras/Contratos
- Gestão administrativa/Relatórios
- Protocolo geral/Atendimento ao público
- Outro
- Não sei/Não se aplica

4) Tempo de tramitação - *Comparado ao fluxo anterior que você utilizava, quando existia:*

- Reduziu muito
- Reduziu
- Permaneceu igual
- Aumentou
- Não sei/Não se aplica

5) Facilidade para abrir, acompanhar e localizar processos (*Considere também acesso remoto e desempenho em horários de pico*)

- 1 - Muito difícil
- 2
- 3
- 4
- 5 - Muito fácil
- Não sei/Não se aplica

6) Transparência e rastreabilidade - *“Consigo ver etapas, prazos, responsáveis e histórico de movimentação de forma clara.”*

- 1 - Discordo totalmente
- 2

3

4

5 - Concordo totalmente

Não sei/Não se aplica

7) Produtividade da unidade/equipe “O PROAD impactou a produtividade (menos retrabalho, melhor priorização, maior agilidade).”

1 - Piorou muito

2

3

4

5 - Melhorou muito

Não sei/Não se aplica

8) Qualidade do atendimento e da resolução -“Percebo melhora na qualidade do atendimento e na completude do retorno às solicitações.”

1 - Muito pior

2

3

4

5 - Muito melhor

Não sei/Não se aplica

9) Impacto socioambiental - “Desde o PROAD, reduzi impressões e/ou deslocamentos relacionados a processos.”

1 - Discordo totalmente

2

3

4

5 - Concordo totalmente

Não sei/Não se aplica

10) Integração e uso de dados para decisão - “Há integração suficiente (ex.: interoperabilidade com RH/Compras/Protocolo) e uso de painéis/indicadores oficiais nas decisões da unidade.”

1 - Discordo totalmente

2

3

4

5 - Concordo totalmente

Não sei/Não se aplica

11) Participação e escuta com feedback - “Existem canais efetivos para sugerir melhorias com retorno (feedback de resposta) e efeitos visíveis no PROAD.”

1 - Discordo totalmente

2

3

4

5 - Concordo totalmente

Não sei/Não se aplica

12) Coordenação pelo TJGO - “O TJGO exerce liderança efetiva (diretrizes claras, suporte técnico, acompanhamento e solução de impasses) na gestão do PROAD.”

1 - Discordo totalmente

2

3

4

5 - Concordo totalmente

Não sei/Não se aplica

Parte 2 — Perguntas abertas

13) Maior avanço observado com o PROAD. Cite um avanço concreto (o que mudou e para quem).

14) Prioridade para os próximos 12 meses. Indique uma melhoria prioritária no PROAD e o impacto esperado (ex.: tempo, backlog, custos, produtividade, transparência/rastreabilidade, integração/dados, atendimento, socioambiental).