

## A transformação digital no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo: estudo de caso em uma vara cível

### RESUMO

O objetivo desta pesquisa é discutir a transformação digital no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, em específico o estudo de caso na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru. Para isso, discute-se a transformação digital no poder judiciário brasileiro e apresentam-se as dimensões da transformação digital e os benefícios encontrados à luz da literatura científica. O percurso metodológico segue os preceitos da pesquisa qualitativa para conduzir o estudo de caso único e utiliza como instrumentos de coleta pesquisa documental, entrevista semiestruturada e observação participante. No estudo de caso, discutem-se o nível de desenvolvimento das dimensões e o grau de atendimento dos benefícios. Na análise apoiada pelo Atlas Ti, os resultados indicam que as dimensões organização-tecnológica e organização-humana ainda estão em desenvolvimento. Em relação aos benefícios constatou-se que os níveis de entrega de resultado (eficiência), qualidade do serviço e produtividade foram atendidos; enquanto que apenas a entrega para as expectativas do cidadão foi parcialmente atendida.

**PALAVRAS-CHAVE:** Transformação Digital. Setor Público. Processo Judicial Eletrônico. CTS.

**Juliana de Camargo Fiorini**  
Universidade Federal de São Carlos  
(UFSCar), Sorocaba, São Paulo,  
Brasil  
[julianafiorini@estudante.ufscar.br](mailto:julianafiorini@estudante.ufscar.br)

**Cristina Lourenço Ubeda**  
Universidade Federal de São Carlos  
(UFSCar), Sorocaba, São Paulo,  
Brasil  
[cristina-ubeda@ufscar.br](mailto:cristina-ubeda@ufscar.br)

## INTRODUÇÃO

A transformação digital refere-se à integração de tecnologias digitais em todos os aspectos de uma organização, com o objetivo de melhorar a eficiência, a produtividade, a inovação e a capacidade de atender demandas; implicando em reestruturação de processos de negócios, adoção de novas tecnologias e adaptação da cultura organizacional (Plekhanov et al., 2023).

É um fenômeno atual, decorrente da disseminação das tecnologias da informação e comunicação (TICs), que tem promovido inúmeras mudanças nas diversas áreas da sociedade, incluindo as organizações públicas e privadas (Brognoli; Ferenhof, 2020). A transformação digital não trata apenas de tecnologia, mas também sobre como as organizações reimaginam seus modelos de negócios e processos para se manterem competitivas em um mundo cada vez mais digital (Alvarenga et al., 2020).

Nesse contexto, o setor público brasileiro tem reconhecido a importância estratégica da transformação digital para a melhoria dos serviços e políticas públicas (Monteiro, 2021); bem como à ampla adoção de sistemas de governo eletrônico para aprimorar a eficiência, a transparência, a acessibilidade e o engajamento cidadão (Oztaskin et al., 2024).

Quando no setor público, as mudanças organizacionais como agilidade em processos, percepção da experiência do usuário no uso dos serviços e canais de atendimento remotos possibilitam o uso da tecnologia e a inovação para a melhoria das políticas públicas. Por isso, é fundamental a existência de uma cultura digital (Rampim; Igreja, 2022; Spanó; Silva, 2022).

Assim, a inclusão digital passa a ser um componente crítico do governo eletrônico sustentável, garantindo o acesso equitativo a serviços públicos digitais para todos os cidadãos, em conformidade com o ODS 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes (Djatkiko et al., 2025; Macedo; Pila, 2024; Sanders; Scanlon, 2021; Lněnička; Máchová, 2022).

Neste sentido, o foco da transformação digital pode envolver aspectos como: processo, produto, serviço, modelo de negócio e relacionamentos interno, externo e social (Albertin, 2021), e envolver diversos atores nas organizações, tais como clientes e fornecedores, devido à aplicação de tecnologias para alcançar melhorias e inovações (Schallmo et al., 2017; Mendonça; Zaidan, 2019).

Igualmente, a transformação digital no Poder Judiciário exigiu a reorganização estrutural e cultural das unidades judiciais e a atualização das competências dos servidores (Leal; Rodrigues, 2018; Monteiro, 2021). Diante da implementação do processo judicial eletrônico com o fim específico de dar maior celeridade da tramitação processual, foram disparadas as adequações na forma de trabalho às inovações tecnológicas decorrentes do uso das TICs (Teixeira; Rêgo, 2017; Macêdo; Pila, 2024).

Dessa forma, o processo judicial se tornou digital e eletrônico, prometendo benefícios como eficiência, economia de recursos e facilidade de acesso à informação e impactando os servidores ou para os usuários do serviço público (Saldanha; Medeiros, 2018).

De acordo com o Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2020) – órgão do Poder Judiciário que visa melhorar o funcionamento do sistema judiciário brasileiro – a transformação digital tem como objetivos centrais a democratização do acesso à justiça, a celeridade na tramitação dos processos e a promoção de maior transparência nas atividades judiciais.

Deste modo, este estudo analisa a transformação digital na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru do TJSP; e justifica-se por tratar de uma temática importante e um assunto recente sob o ponto de vista do setor público, especialmente no Poder Judiciário. O processo judicial eletrônico, em que pese tenha sido implantado a partir do ano de 2015 no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, ainda é uma ferramenta de trabalho nova, considerando que o papel sempre foi o instrumento para a formação de um processo (autos físicos).

Assim, o estudo se justifica por ressaltar que a transformação digital no TJSP não se resume a uma questão técnica neutra, e sim implica em mudanças significativas na forma como a justiça é prestada. Do ponto de vista de CTS (Ciência, Tecnologia e Sociedade), ela configura uma intervenção que reestrutura as relações entre cidadãos, servidores e profissionais do direito e sistema de justiça, alterando não apenas processos, mas as relações laborais e institucionais (Bragança, 2023).

A digitalização também levanta questões críticas sobre inclusão digital e acesso igualitário. A apropriação tecnológica de meios de resolução de conflitos depende não apenas da infraestrutura disponível, mas também da capacidade informacional dos cidadãos. Grupos em situação de vulnerabilidade social—incluindo população de baixa renda, áreas rurais e pessoas com baixa escolaridade—enfrentam barreiras mais intensas para acessar serviços digitalizados, gerando o risco de que a transformação digital reproduza ou amplifique desigualdades já existentes no sistema de justiça (Djatmiko et al., 2025; Santos et al., 2024; Bazilio et al., 2021).

## A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR PÚBLICO À LUZ DA ABORDAGEM CTS

A abordagem da Ciência, Tecnologia e Sociedade (CTS) compreende a tecnologia como uma construção social, resultante de processos históricos, políticos e institucionais, rejeitando a noção de neutralidade técnica. Autores seminais como Bruno Latour (2005) e Michel Callon (1984), a partir da Teoria Ator-Rede (Actor-Network Theory), argumentam que artefatos tecnológicos emergem de redes heterogêneas formadas por atores humanos e não humanos, cujas interações estabilizam determinadas formas de ação e poder. No setor público, a transformação digital deve ser entendida como um processo sociotécnico no qual sistemas de informação, normas administrativas, servidores e cidadãos se articulam, produzindo novas formas de governança e reorganizando práticas estatais.

Sob essa perspectiva, a digitalização governamental não se limita à eficiência administrativa, mas envolve implicações políticas profundas. Langdon Winner (1980) destaca que tecnologias possuem qualidades políticas, uma vez que estruturam comportamentos, distribuem poder e condicionam possibilidades de ação. Andrew Feenberg (2002), por sua vez, propõe uma teoria crítica da tecnologia, defendendo que sistemas técnicos incorporam valores sociais e podem ser reorientados por processos democráticos.

Além disso, como um processo sociotécnico, a transformação digital vai além da mera adoção de ferramentas digitais, pois envolve reconfigurações institucionais, organizacionais e políticas. Nessa perspectiva, a contribuição de Manuel Castells (2005) é central ao destacar que vivemos em uma sociedade em

rede, na qual o poder, a informação e a tomada de decisão passam a ser estruturados por fluxos digitais e infraestruturas informacionais.

Dessa forma, no setor público, a transformação digital envolverá um processo dinâmico, no qual tecnologia, instituições e sociedade coevoluem; e implica em mudanças tanto nos processos e procedimentos internos quanto nas formas de comunicação com seus principais beneficiários (Dobrolyubova, 2021; Santos; Fonseca, 2022).

Na definição de Alvarenga et al. (2020), o termo governo eletrônico consiste no uso de tecnologias de informação nos processos internos do governo, na entrega de produtos e serviços estatais aos cidadãos e na utilização das ferramentas eletrônicas e tecnologias da informação para aproximar o governo e o cidadão.

Em seu sentido operacional, segundo Viana (2021) pode-se definir governo eletrônico como o uso das TICs para:

- garantir acesso e entrega por parte do governo aos indivíduos de informações e uso de serviços;
- possibilitar e implementar eficiência mediante a aplicação destes serviços no âmbito do governo;
- cobrir larga escala de serviços; e
- transformar governos, melhorando a eficiência das agências governamentais e fornecer serviços governamentais on-line.

No caso do Brasil, o setor governamental vem utilizando de forma intensiva as TIC, com o propósito de otimizar suas atividades e processos diários. Além disso, o governo tem se preocupado com a expansão da infraestrutura de telecomunicações no país, com o letramento do cidadão no ambiente e com a simplificação dos conteúdos dos portais governamentais digital (Araujo et al., 2018).

A transformação digital de prestação de serviços estatais por meio do paradigma do governo digital não é apenas uma reforma do aparelho administrativo, mas sim uma reforma estatal que enfrentou um grande desafio para sua plena execução, tais como o acesso a tecnologias por considerável parcela da população brasileira.

Isso porque, ainda é insuficiente a disponibilização do número de acesso às pessoas menos favorecidas, se fazendo necessário a renovação da estrutura tecnológica instalada nos órgãos públicos e a fomentação de uma cultura organizacional voltada para a inovação (Cristóvam et al., 2020).

Por fim, à luz do campo CTS, a transformação digital em governos precisa ser analisada como um processo de recursos sociotécnicos, propondo uma análise que combine fatores tecnológicos, organizacionais e humanos. A seguir, sob esta perspectiva, propõe-se um mapa de investigação para a transformação digital.

### **A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO JUDICIÁRIO BRASILEIRO**

O Judiciário brasileiro tem uma série de questões que afetam sua atuação, como uma estrutura grande, complexa, lenta e incapaz de produzir soluções previsíveis em tempo razoável e com custo acessível a todos. Essas questões decorrem, em parte, do aumento anual do número de novos processos, do elevado número de recursos legais, das formalidades protetivas nas audiências, bem como da excessiva formalização da rotina cartorária (Viana, 2021).

Ainda que a cultura jurídica em geral seja lenta em adotar novas tecnologias e averse a riscos, o impacto da COVID-19 foi um catalisador para o maior uso da tecnologia na esfera jurídica. As tecnologias de IA cumprem um papel importante na melhoria do acesso à justiça, especialmente em seus aspectos processuais; no entanto, isso não significa que o uso dessas tecnologias tenha facilitado um acesso melhor à justiça na prática. Pelo contrário, a pandemia revelou a extensão da desigualdade tecnológica, especialmente devido à falta de dispositivos eletrônicos ou acesso à internet (Djatkiko et al., 2025; Sanders; Scanlon, 2021; Lněnička; Máchová, 2022; Macedo; Pila, 2024).

Diante de desafios como a inclusão digital e a proteção de dados, essenciais para garantir que a transformação digital seja acessível e segura para todos, destaca-se a importância de continuar investindo em tecnologias judiciais e de formular políticas públicas que assegurem equidade no acesso às inovações digitais na prática jurídica brasileira e sua relevância para a agenda global de desenvolvimento sustentável, em especial para o ODS 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes (Macedo, Pila; 2024).

Nesse contexto de transformação digital do poder judiciário, demandas concretas, que foram impostas ao Poder Judiciário no contexto da pandemia, estão incursas como ações no programa do CNJ chamado “Justiça 4.0”, iniciado em janeiro de 2021, portanto, no contexto da pandemia, com apoio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, além daquele obtido com os próprios tribunais e órgãos do Poder Judiciário (Rampim; Igreja, 2022).

Dessa forma, a aceitação de mudanças e a adoção de tecnologias dependem de diversos fatores relacionados não apenas à aspectos tecnológicos da ferramenta, mas também ao contexto organizacional, como forma de aumentar a qualidade na prestação dos serviços e trazer uma justiça mais célere a todos os envolvidos, dado que afeta profundamente os processos organizacionais, pessoas, cultura e estrutura (Tangi et al., 2021; Brunetti et al., 2020).

Sendo assim, o Quadro 1 apresenta o modelo de investigação proposto nesta pesquisa para a análise (i) das dimensões da transformação digital propostas por Veile *et al.* (2019) e (ii) dos benefícios percebidos (ou não) com o uso do processo judicial eletrônico com base em Alvarenga *et al.* (2020) e Tangi *et al.* (2021).

Quadro 1 - Mapa de investigação para a transformação digital

Categories	Subcategorias pesquisadas	
Dimensões	Humana	Desenvolver e atualizar competências digitais
	Humana-Tecnológica	Infraestrutura e adaptação contínua às novas tecnologias digitais
	Tecnológica	Infraestrutura técnica
	Organização-Tecnológica	Prontidão para inovação
		<i>Know-how</i> para liderar a transformação digital
		Barreiras técnicas e organizacionais
	Organização	Gestão de Processos, Pessoas, Cultura, Estrutura e Sistema de Informação
Organização-Humana	Procedimentos legais a serem adotados	
Benefícios	Entrega de resultado	Eficiência e eficácia na prestação do serviço público
	Qualidade do serviço	Aumento da qualidade do serviço governamental
		Resistência à mudança

Produtividade	Promoção de um desenvolvimento saudável do governo por ser mais produtivo
Atendimento expectativas do cidadão	Aumento da competência do governo

Fonte: Elaboração própria (2025).

A partir deste modelo de investigação proposto no Quadro 1, conduz-se a análise do processo de transformação digital no estudo de caso, com base nas suas dimensões e seus benefícios.

## METODOLOGIA

O presente estudo envolve uma pesquisa exploratória e com abordagem qualitativa, para tanto, utiliza o método de estudo de caso único, pois investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, a partir de várias fontes de evidências (Yin, 2001).

Na etapa de coleta de dados, foram utilizados três instrumentos principais: pesquisa documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas. A pesquisa documental apoiou-se em Leis, Decretos, Portarias, sites governamentais e outros documentos institucionais sobre a implantação do processo judicial eletrônico, especialmente no Tribunal de Justiça de São Paulo, além de documentos disponibilizados pela organização. Enquanto que a observação participante contemplou a vivência durante a transição de transformação digital.

Entrevistas previamente agendadas foram conduzidas por meio virtual para compreender os impactos da transformação digital, bem como para entender os desafios e benefícios da transição do processo físico para o digital, conforme proposto por Veile *et al.* (2019). O roteiro de entrevista foi desenvolvido a partir da revisão teórica e serviu como guia para padronizar as questões, a fim de garantir consistência na coleta de dados.

A amostra foi composta por 8 servidores da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru, representando 66,6% no total de 12 pessoas, que participaram do processo de transição do processo judicial físico para o eletrônico, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Perfil de entrevistados

Cód.	Gênero	Tempo de Carreira	Ocupação/Cargo
E1	Feminino	34 anos	Escrevente Técnico Judiciário
E2	Masculino	19 anos	Escrevente Técnico Judiciário
E3	Feminino	9 anos	Assistente Judiciário
E4	Masculino	9 anos	Chefe Judiciário
E5	Feminino	24 anos	Escrevente Técnico Judiciário
E6	Masculino	43 anos	Escrevente Técnico Judiciário
E7	Masculino	32 anos	Juiz de Direito
E8	Masculino	32 anos	Chefe Judiciário

Fonte: Elaboração própria (2025).

Os dados foram analisados e triangulados com os parâmetros do modelo conceitual, utilizando o *software Atlas TI*. Após a codificação dos dados qualitativos, foi realizada a análise de correlação entre os códigos das dimensões e benefícios previamente definidos e os códigos que representam os temas ou conceitos específicos encontrados nos dados. Essa análise permitiu identificar o nível de desenvolvimento das dimensões e o grau de atendimento dos benefícios, na intenção de propor um modelo de análise para a transformação digital que aponte níveis de maturidade e espaços para otimizar os processos judiciais na vara cível estudada.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Nesta seção, apresentam-se o contexto da implantação da nova tecnologia SAJ PG5 no TJSP, os níveis de desenvolvimento das dimensões da transformação digital e o nível de atendimento dos benefícios percebidos; a fim de discutir o caso da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru.

### **Do processo judicial eletrônico e a implantação do SAJPG5 no TJSP**

O processo judicial eletrônico, instituído pela Lei 11.419/2006, permite a tramitação de processos pela internet, agilizando os atos processuais e comunicações judiciais. No entanto, sua implementação deve ser cautelosa, sem ser vista como solução para todos os problemas judiciais. O Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2020) desempenha papel crucial, estabelecendo diretrizes e metas para a adoção do processo eletrônico em todo o Brasil.

No âmbito do Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP), o maior da América Latina, o projeto "100% Digital" visa digitalizar todo o sistema judiciário até 2015. Desde 2006, com a implementação do processo eletrônico, houve uma transformação significativa, eliminando a burocracia e agilizando o fluxo processual. O sistema SAJ foi adotado em todas as varas do Estado, resultando em ganhos significativos de eficiência, produtividade e qualidade de vida para os servidores.

O TJSP relata que a taxa de vazão dos processos aumentou em média 47%, o índice de atendimento de novos processos aumentou 87%, e houve um aumento de 50% na produtividade dos juízes. Esses avanços têm impactos econômicos positivos, conforme evidenciado por um estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), que mostra que a celeridade processual pode impulsionar a produção nacional e os investimentos, além de reduzir o desemprego.

Atualmente, todas as unidades judiciais do TJSP estão digitalizadas, demonstrando um marco importante na modernização do sistema judicial paulista. Dentre as diversas comarcas do Estado, o objeto de estudo deste trabalho se limitou aos servidores e magistrado da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru, que juntamente com todas as outras comarcas do Estado, foi atingida pela transformação digital, mediante a institucionalização do processo judicial eletrônico em meados do ano de 2015.

### **Dimensões da transformação digital**

Na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru, a análise das dimensões da transformação digital identifica o nível de desenvolvimento para cada dimensão, com base nas potencialidades e nas lacunas identificadas durante o processo de implementação do SAJ PG5.

### Dimensão Humana

Na dimensão humana, houve o desenvolvimento parcial, isso porque havia necessidade de atualização dos servidores mais antigos em relação às questões de informática. Logo, é importante salientar, que em um processo de implementação de uma nova tecnologia, é necessário verificar o nível de atualização de seus funcionários em relação à informática e outros conhecimentos prévios, sob pena de ineficácia da implementação.

Os participantes sentiram dificuldades com a utilização da nova tecnologia, em razão da não familiaridade com a informática, o que era imprescindível para aquele momento de transformação do processo físico para o digital. Assim, houve somente oferta do curso de aprendizagem do Sistema de Automação da Justiça (SAJ) para o início dos trabalhos do processo digital, mas que encontrou barreiras em razão da desatualização dos funcionários em relação aos requisitos básicos de informática. A ver pelos depoimentos:

Sim, lembro que uma vez nós fizemos um curso; teve uma palestra, mas faz muito tempo atrás” (E6).

(curso) de informática não foi disponibilizado, apenas sobre o SAJ (E1).

### Dimensão Humana-Tecnológica

Na dimensão humana-tecnológica, houve o desenvolvimento total, pois o TJSP está a todo tempo oferecendo cursos de atualização, a fim de desenvolver continuamente seu quadro de funcionários; atingindo as expectativas propostas na literatura, já que esse requisito é extremamente necessário para que o processo de implementação de uma nova tecnologia seja bem-sucedido. Como apontado abaixo:

[...]Alguns cursos eram e são oferecidos até hoje né, para você fazer durante o expediente.” (E1)

[...]Existem os manuais, existe um no site do Tribunal “Como Fazer” lá existe vários cursos sobre quase todos os assuntos.” (E4).

### Dimensão Tecnológica

Na dimensão tecnológica, houve parcial desenvolvimento no momento da implantação da nova tecnologia, dado que não se foi possível disponibilizar uma infraestrutura de ponta a fim de dar suporte à transformação digital. Não se observou requisitos básicos, como a necessidade de Internet capaz de suportar a inovação tecnológica, o que obstou parcialmente a implementação da nova tecnologia de forma eficaz no caso da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru. Houve uma dispersão na percepção dos entrevistados sobre a qualidade da infraestrutura

técnica, com questões levantadas sobre a qualidade dos computadores, monitores e da rede de Internet, a saber pelas falas.

[...] Quanto aos instrumentos físicos, o hardware essas coisas eu acho que sim tava suficientemente [...]; quanto a Internet, isso é um problema que se arrasta há anos, muito ruim, cai toda hora e ocorrem os travamentos” (E7).

[...] Os computadores não estavam, porque ficou bastante lento né e a tecnologia dos nossos computadores não acompanharam a informatização do sistema (E5).

### Dimensão Organização-Tecnológica

Na dimensão organização-tecnológica, não houve desenvolvimento, uma vez que o TJSP não se prontificou em trabalhar e preparar os servidores antigos para a transformação digital, principalmente aqueles que não tinham aptidão à informática, o que acarretou inclusive na aposentadoria deles, que se assustaram diante da transformação digital.

Houve dispersão nas respostas dos entrevistados sobre a preparação da liderança para liderar a transformação digital, mas destaca-se o apoio mútuo entre os funcionários como fator importante para superar os desafios. A exemplo das falas:

[...] Sim, já que se trata de evolução profissional necessária ao bom desempenho das atividades diárias. (E8)

[...] Ah eu acho um pouco, digamos que meio a meio tipo os mais novos sim, os mais antigos não. Teve muita gente que aposentou depois que digitalizou tudo”. (E2)

### Dimensão Organização

Na dimensão organização, constata-se o desenvolvimento total, diante das diversas normativas expedidas pelo TJSP a fim de orientar o processo de transformação digital. Ademais, destaca-se a atuação da liderança e dos colegas de trabalho diante das falhas e erros cometidos na operacionalização do sistema, com base nos procedimentos legais e normativos para orientar o trabalho no processo digital, seguindo as diretrizes estabelecidas pelo CNJ (2020).

[...] Creio, em princípio, que não, haja vista que até então os processos eram físicos e, de repente, tornaram-se digitais, ou seja, de total desconhecimento a todos, porém, como gestores, ainda assim se empenharam e realizaram um bom trabalho nessa modificação. (E8)

### Dimensão Organização-Humana

Na dimensão organização - humana, não houve desenvolvimento. Isso porque, no momento da implementação houve resistência e evitação do processo digital, já que o medo das falhas era constante. O TJSP poderia ter trabalhado o desenvolvimento profissional dos servidores, por meio de cursos, atendimento

psicológico e demais meios necessários para que o funcionário conseguisse superar o receio da transformação digital.

Destacam-se o medo e o receio enfrentados pelas pessoas em relação à transformação digital, especialmente entre os servidores mais antigos. Houve resistência inicial de alguns servidores em relação ao novo formato de trabalho, mas ela foi superada com o tempo e o apoio mútuo.

[...] porque como eu sou muito antigo no TJ, toda mudança causa um certo temor ou um certo receio né. [...] Mas é evolução dos tempos, você tem que se adequar e se atualizar para poder desenvolver o trabalho. (E6)

[...] é um sentimento humano, a gente principalmente que é mais velho aí, mais tempo e começamos na máquina de escrever não era nem editor de texto computador nada a gente sempre fica um pouco receoso, será que vai dar tudo certo né..., mas enfim com o passar do tempo se familiarizando com a informática, tudo acaba dando certo e esses receios acabaram se dissipando. (E7)

Essa análise mostra que a implementação da transformação digital na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru enfrentou diversos desafios em diferentes dimensões, mas também conseguiu superá-los em grande parte com o apoio mútuo e a constante adaptação dos servidores.

### **Benefícios da transformação digital**

Na análise do grau de atendimento dos benefícios para a transformação digital, discutem-se os resultados da prestação jurisdicional com o processo judicial eletrônico na intenção apontar espaços para melhorias e acompanhamento.

#### **Entrega de resultado (Eficiência)**

Contatou-se o total de atendimento para a entrega do resultado (eficiência), pois a digitalização tornou o processo mais ágil e possibilitou o acesso dos serviços judiciários sistema judicial de qualquer lugar. Houve a melhoria da prestação jurisdicional, uma vez que os processos digitais se tornaram mais rápidos, já que a automação das tarefas rotineiras e a eliminação da necessidade de manipulação física de documentos reduziram o tempo necessário para a conclusão das tarefas, logo, a prestação jurisdicional ficou mais célere. Nesse sentido, alguns depoimentos observam que:

“até para a gente trabalhar é mais fácil e para a justiça também é. Para o próprio advogado também melhorou porque ele não precisa nem vir ao balcão, já que com o processo físico digitalizado ele tem todo o acesso aos autos e a forma de trabalho para nós melhorou muito. É um processo mais limpo e mais ágil de trabalhar”. (E5)

“por exemplo, quanto a melhora, acabou com aquele volume de papel e ficou mais fácil de se trabalhar em alguns pontos; a gente agora tem a vantagem de poder acessar o sistema de lugares diferentes, quem tem o notebook pode, teoricamente, acessar do mundo inteiro né, então nesse ponto eu acho que melhorou”. (E7)

### Qualidade do serviço

Para a qualidade do serviço, houve o total atendimento já que melhorou a rotina de trabalho dos servidores, trazendo praticidade e redução no volume de papel. Percebeu-se a melhoria na rotina de trabalho, uma vez que a digitalização permitiu o acompanhamento e monitoramento mais rápido dos processos e eficiente na entrega do serviço, a praticidade do processo judicial eletrônico, pois o acesso dos autos por meio digital diminuiu o atendimento presencial no balcão, e a automatização das diversas tarefas que antes eram realizadas manualmente. A ver:

Acabou sobrando mais tempo, tem ferramentas para realização dos trabalhos em lote, o que faz você entender o processo mais rápido (E2).

Quando o processo era físico a rotina era mais previsível, a gente entrava para trabalhar de manhã e saía à tarde e ia para casa, mesmo que levasse como sempre aconteceu levar os processos para casa para estudar à noite, [a rotina de trabalho] era mais previsível (E7).

### Produtividade

Em relação à produtividade, verifica-se o total atendimento no caso, pois houve melhor aproveitamento dos recursos e menos armazenamento dos processos, de modo a tornar a prestação jurisdicional mais célere para todos. Verificou-se a maior produtividade dos servidores, já que demandou menos esforços para execução do mesmo trabalho intermediado pela tecnologia SAJ. Além disso, em relação aos recursos financeiros, houve também melhor aproveitamento deles, pois a diminuição do armazenamento físico diminuiu o custo para manutenção dos processos físicos. A saber pelo depoimento:

a questão do armazenamento dos processos físicos, isso demandava muito esforço humano e gastos. Eu acho que nesse ponto melhorou né...hoje tá tudo compartilhado em nuvem de outros mecanismos aí ficou mais fácil nesse ponto (E7).

Com a utilização do processo digital não há mais necessidade de se dispor de um funcionário para realizar a guarda dos processos físicos, podendo ser utilizados para outras atividades. Além disso, a ausência de gastos financeiros com a guarda dos processos físicos, pode proporcionar ao Tribunal de Justiça de São Paulo a realocação dos recursos para outro setor ou outra demanda.

### Atendimento das expectativas do cidadão

No que se refere às expectativas dos cidadãos, contudo, observa-se que o nível de atendimento foi parcialmente atendido, já que em um primeiro momento atendeu às expectativas de todos, no entanto, encontrou barreiras no acesso da população aos sistemas informatizados. É de se ver que o TJSP vem buscando melhorias nesse sentido, no entanto, aqueles menos favorecidos, que não possuem acesso à Internet, ainda estão vulneráveis ao acesso à justiça. Isso facilitou a vida do usuário, que hoje em dia, já pode ser atendido em um balcão

virtual, de modo remoto, sem sair de casa, proporcionando um serviço mais alinhado com as expectativas de uma sociedade mais moderna.

No entanto, embora a expectativa do cidadão de um serviço mais célere tenha sido atingida, muito ainda há que ser desenvolvido para que este tipo de serviço atinja o maior número de jurisdicionados, como apontado por:

Ainda precisa de um sistema mais avançado, houve melhora com a digitalização, mas ainda não é 100% (E5).

Com o processo digital qualquer pessoa, qualquer parte, tem acesso pelo celular, pelo computador da casa dela. Então eu acho que promoveu para o jurisdicionado, (o bem-estar social), não só pros advogados e conhecedores; agora todos têm acesso ao conhecimento do andamento do processo, porque muitas pessoas quando era processo só físico não tinham nenhum conhecimento (E3).

Dessa forma, os benefícios da transformação digital podem ser limitados por questões externas, já que nem todos possuem o acesso e o conhecimento necessário para a utilização desse novo formato de serviço digital. Essa é uma questão que a literatura também discute, pois é fato que a transformação digital vem trazer benefícios por todos aqueles que dela se utilizam e é de extrema importância o governo digital (Alvarenga, et al (202), no entanto, ainda há barreiras estruturais que precisam ser superadas, conforme explanados pelos entrevistados.

Por fim, neste estudo de caso, os resultados discutidos sobre as dimensões e os benefícios da transformação digital são corroborados pelo estudo de Saldanha e Medeiros (2018), Schallmo, Williams e Boardman (2017) e Schedler, Guenduez e Frischknecht (2019), pois destacam a transformação digital como um processo de mudanças estruturais e culturais apoiados por TICs.

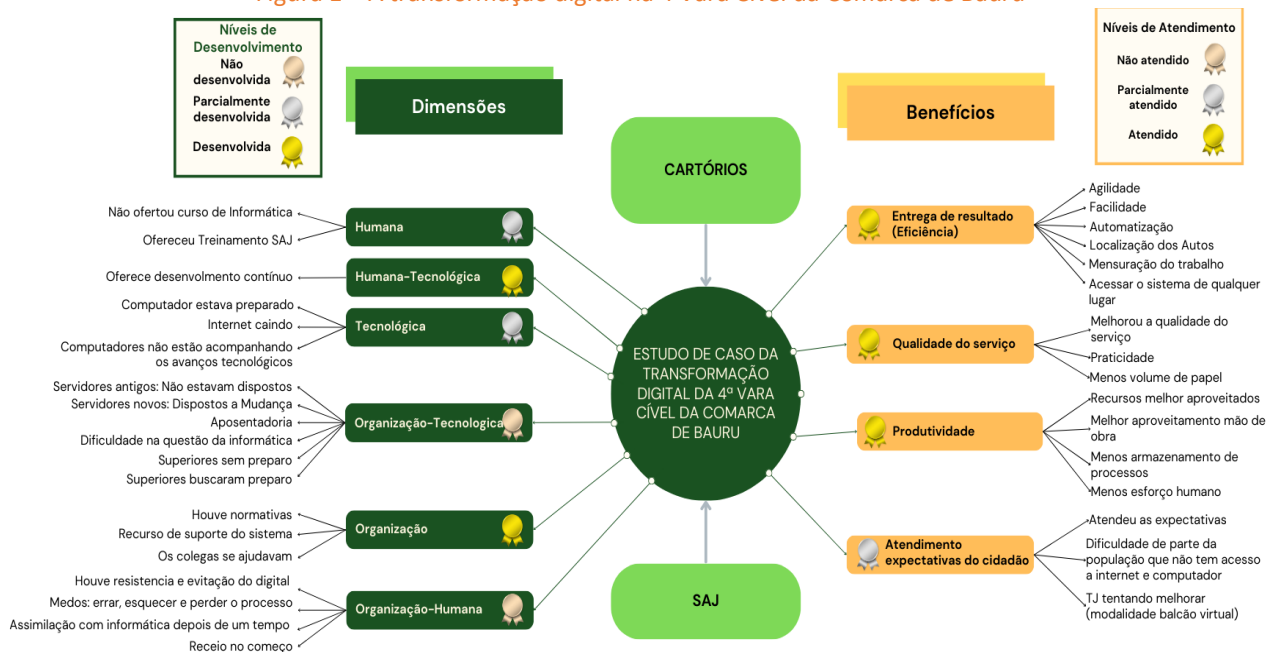
### **A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA 4ª VARA CÍVEL DA COMARCA DE BAURU**

A análise qualitativa deste estudo de caso propõe um modelo de análise para a transformação digital para dar luz às discussões para entendimento do cenário e para propostas de melhorias organizacionais no setor judiciário brasileiro.

Diante da análise integrada para o caso da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru, a Figura 1 apresenta as dimensões e os benefícios da transformação digital. Para cada dimensão estudada, aponta-se o respectivo nível de desenvolvimento, representado pelas medalhas de ouro, prata e bronze, que indicam cada nível alcançado pela unidade judicial em estudo. No mesmo sentido, tem-se em relação aos benefícios sentidos pelos servidores, demonstrando o nível de atendimento em cada vertente estudada.

Os elementos do contexto que materializam a transformação digital também são considerados. O primeiro deles é o cartório, que delimita a estrutura organizacional e a ocupação de cada servidor, pois foi ali que os processos físicos foram digitalizados e onde a transformação digital efetivamente ocorreu. Além dele, é importante destacar a tecnologia empregada, representada pelo SAJ PG5, que possibilitou a digitalização e a materialização da transformação digital.

Figura 1 – A transformação digital na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru



Fonte: Elaboração própria (2024)

Na Figura 1, observa-se que a conjugação dos níveis de desenvolvimento das dimensões resultou nos benefícios alcançados tanto para os servidores como para a população de cidadãos/usuários. Ainda assim há ainda possibilidade de melhorias e necessidade de desenvolvimento em algumas dimensões, mas que não impediu a realização da transformação digital no estudo de caso e certamente, possibilitará outras transformações que virão com o avanço diário da tecnologia.

Em que pese a falta de desenvolvimento nas dimensões organização-tecnológica e organização-humana, estes não foram fatores de impedimento da implementação do processo de transformação digital 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru do TJSP e o alcance dos benefícios tanto para os servidores quanto para aqueles que utilizam da prestação do serviço jurisdicional.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo discutir a transformação digital na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru do TJSP, por meio da transformação do processo físico para o digital com o uso da tecnologia SAJ PG5. Para tanto, no estudo da transformação digital, apresentaram-se as dimensões propostas por Veile *et al.* (2019) e os benefícios apontados por Alvarenga, et al. (2020) e Tangi *et al.* (2021).

Na perspectiva qualitativa de análise apoiada pelo *Atlas Ti*, verificou-se que as dimensões organização-tecnológica e organização-humana ainda estão em desenvolvimento. Em relação aos benefícios constatou-se que os níveis de entrega de resultado (eficiência), qualidade do serviço e produtividade foram atendidos, enquanto apenas o atendimento das expectativas do cidadão teve o desenvolvimento parcialmente esperado.

Como contribuições, para o campo de estudo, apresenta-se um modelo de análise capaz de apontar as necessidades de desenvolvimento para cada dimensão

e as possibilidades de melhoria no atendimento dos benefícios percebidos para transformação digital.

Para o TJSP, especificamente, esse trabalho contribuirá para a tomada de decisão dos gestores que trabalham diretamente com o processo de transformação digital, visto que os resultados deste estudo direcionam o debate para os aspectos precisam ser melhorados a fim de que o processo judicial eletrônico (digital) atenda melhor a todos os envolvidos – instituição, servidores e cidadãos, como bem apontam Djatmiko et al., 2025; Gimenes, Hur, 2020.

Para o campo CTS (Ciência, Tecnologia e Sociedade), ressaltam-se as implicações:

- epistemológica: a digitalização materializa formas específicas de conhecimento (dados, algoritmos e LGPD) sobre práticas judiciais, nem sempre capturando aspectos não-codificáveis do julgamento;

- política: tecnologias de justiça digital não são neutras, mas refletem escolhas sobre alocação de recursos, acesso, e exercício do poder institucional;

- social: a transformação digital reconfigura acesso à justiça, podendo reproduzir desigualdades, e atingem especialmente trabalhadoras/es do sistema judiciário e populações marginalizadas; e

- normativa: sugere-se debate público e participativo sobre regulação, governança e limites éticos das tecnologias de justiça, não apenas entre especialistas técnicos, mas também com a sociedade.

Por fim, são sugeridos novos estudos replicados ou expandidos do modelo de análise proposto para transformação digital em outras organizações públicas e privadas; bem como, a expansão do estudo para outras varas do TJSP e das implicações para cidadãos.

# Digital transformation in the Court of Justice of the State of São Paulo: a case study in a civil court

## ABSTRACT

The aim of this research is to discuss digital transformation in the São Paulo State Court of Justice, specifically through a case study of the 4th Civil Court of the Bauru District. To this end, the study examines digital transformation in the Brazilian judiciary and presents the dimensions of digital transformation and the benefits identified based on the scientific literature. The methodological approach follows the principles of qualitative research to conduct a single case study, using document analysis, semi-structured interviews, and participant observation as data collection instruments. In the case study, the level of development of the dimensions and the extent to which the expected benefits have been achieved are discussed. According to the analysis supported by Atlas.ti, the results indicate that the technological-organization and human-organization dimensions are still under development. Regarding the benefits, it was found that the levels of results delivery (efficiency), service quality, and productivity were achieved, whereas delivery of citizen expectations was only partially met.

**KEYWORDS:** Digital Transformation. Public Sector. Electronic Judicial Process. STS.

## REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz; DE MOURA ALBERTIN, Rosa Maria. Transformação digital: gerando valor para o "novo futuro". *GV-EXECUTIVO*, v. 20, n. 1, p. 26-29, 2021.

ALVARENGA A, Matos F, GODINA R, C. O. MATIAS J. Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector. *Sustainability*. 2020; 12(14):5824. <https://doi.org/10.3390/su12145824>

ARAUJO, M. H.; REINHARD, N.; CUNHA, M. A. Serviços de governo eletrônico no Brasil: uma análise a partir das medidas de acesso e competências de uso da internet. *Revista de Administração Pública*, v. 52, p. 676-694, 2018.

ATLAS ti. 8 Windows Guia Rápido. Disponível em <[http://downloads.atlasti.com/docs/quicktour/QuickTour\\_a8\\_win\\_pt.pdf](http://downloads.atlasti.com/docs/quicktour/QuickTour_a8_win_pt.pdf)>. Acesso em 30 de mar. de 2024.

BAZILIO, A.P. M. et al. Letramentos e a educação CTS (Ciência, Tecnologia e Sociedade): reflexões sobre a formação de cidadãos críticos na cultura digital. *Informação & Informação*, v. 26, n. 1, p. 186-205, 2021.

BRAGANÇA, F. O progresso da justiça digital no Brasil: da urna eletrônica ao programa 4.0. *Revista Eletrônica de Direito Processual*, v. 24, n. 3, 2023.

BROGNOLI, T. D. S.; FERENHOF, H. A. Transformação digital no governo brasileiro: desafios, ações e perspectivas. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 10, n. 1, 2020.

BRUNETTI, F.; MATT, D. T.; BONFANTI, A.; DE LONGHI, A.; PEDRINI, G.; ORZES, G. Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach. *The TQM Journal*, v. 32, n. 4, p. 697-724, 2020.

CALLON, M. Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. *The sociological review*, v. 32, n. 1\_suppl, p. 196-233, 1984.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e terra, 2005.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Guia da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário ENTIC-JUD 2021-2026*. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/11/guia-da-entic-jud-res370-2021-10-07-rev2.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2023.

CRISTÓVAM, J. S. S.; SAIKALI, L. B.; SOUSA, T. P. Governo digital na implementação de serviços públicos para a concretização de direitos sociais no Brasil. *Sequência*, p. 209-242, 2020.

DJATMIKO, G. H.; SINAGA, O.; PAWIROSUMARTO, S. Digital Transformation and Social Inclusion in Public Services: A Qualitative Analysis of E-Government

Adoption for Marginalized Communities in Sustainable Governance. *Sustainability*, v. 17, n. 7, p. 2908, 2025.

DOBROLYUBOVA, E. Measuring Outcomes of Digital Transformation in Public Administration: Literature Review and Possible Steps Forward NISPAce. *Journal of Public Administration and Policy*, v. 14, n. 1, p. 61-86, 2021.

FEENBERG, A. *Transforming technology: A critical theory revisited*. Oxford University Press, 2002. <Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/44828056\\_Transforming\\_Technology\\_A\\_Critical\\_Theory\\_Revised](https://www.researchgate.net/publication/44828056_Transforming_Technology_A_Critical_Theory_Revised)>. Acesso em: 18/12/2025.

GIMENES, Lucio Flavio Santana; HUR, Domenico Uhng. Sociedade analógica e sociedade digital: suas codificações e regimes de poder. *Revista Tecnologia e Sociedade*, v. 16, n. 42, p. 227-242, 2020.

LATOUR, B. *Reassembling the social: An introduction to actor-network theory*. Oxford University Press, 2005. <Disponível em <https://academic.oup.com/book/52349>>. Acesso em: 18/12/2025.

LEAL, S. C.; RODRIGUES, R. M. Transformação digital no setor público: como e por que fazer. In: CONGRESSO TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, 2018.

LNĚNIČKA, M.; MÁCHOVÁ, R. A theoretical framework to evaluate ICT disparities and digital divides: Challenges and implications for e-government development. *Review of Economic Perspectives*. v. 22, n.1, p. 25–51, 2022.

MACÊDO, L. B.; PILA, A. D. Transformação Digital no Tribunal de Justiça e o Alcance do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16 da Agenda 2030. *Revista JRG de Estudos Acadêmicos*, v. 7, n. 15, 2024.

MENDONÇA, F. M.; ZAIDAN, F. H. Ontologias para organização da informação em processos de transformação digital. *Em Questão*, v. 25, n. 1, p. 295-320, jan.-abr. 2019.

MONTEIRO, L. F. Desafios para a transformação digital no setor público brasileiro. *Revista do TCU*, n. 145, p. 4-8, 2021.

OZTASKIN, Hasan Serkan; IYIT, Neslihan; ALKAN, Omer. Citizen attitudes towards e-government services during the COVID-19 pandemic: A case in Türkiye. *Heliyon*, v. 10, n. 15, 2024.

PINCH, T. J.; BIJKER, W. E. The social construction of facts and artefacts: Or how the sociology of science and the sociology of technology might benefit each other. *Social studies of science*, v. 14, n. 3, p. 399-441, 1984.

PLEKHANOV, D.; FRANKE, H.; NETLAND, T. H. Digital transformation: A review and research agenda. *European management journal*, v. 41, n. 6, p. 821-844, 2023.

RAMPIM, T.; IGREJA, R. L. Acesso à Justiça e transformação digital: um estudo sobre o Programa Justiça 4.0 e seu impacto na prestação jurisdicional. *Direito Público*, v. 19, n. 102, 2022.

SALDANHA, A. H. T.; MEDEIROS, P. D. V. Processo judicial eletrônico e inclusão digital para acesso à justiça na sociedade da informação. *Revista de Processo*, v. 277, p. 541-561, 2018.

SANDERS, C.K.; SCANLON, E. The Digital Divide Is a Human Rights Issue: Advancing Social Inclusion Through Social Work Advocacy. *Journal of human rights and social work*, v. 6, n. 2, p. 130-143, 2021.

SANTOS, Anderson Vieira; FONSECA, Platini Gomes. Transformação digital no serviço público brasileiro: uma revisão sistemática de literatura. *Revista Formadores*, v. 15, n. 1, 2022.

SANTOS, M. A. C.; LLARENA, R. A. S.; TERRA, G. M. Competência em informação e a inclusão digital: uma análise teórica e especulativa. *Convergências: estudos em Humanidades Digitais*, [S. l.], v. 1, n. 04, p. 245–260, 2024.

SCHALLMO, D.; WILLIAMS, C. A.; BOARDMAN, L. Digital transformation of business models: best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, v. 21, n. 8, p. 1740014, 2017.

SCHEDLER, K.; GUENDUEZ, A. A.; FRISCHKNECHT, R. How smart can government be? Exploring barriers to the adoption of smart government. *Public Management Review*, v. 21, n. 1, p. 3-20, 2019.

SPANÓ, E.; SILVA, V. Public service innovation in Brazil after covid-19: digital platforms across the levels of public administration. *Revista Tecnologia e Sociedade*, v. 18, n. 52, p. 324-348, 2022.

TANGI, L.; JANSSEN, M.; BENEDETTI, M.; NOCI, G. Digital government transformation: a structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. *International Journal of Information Management*, v. 60, 2021.

TEIXEIRA, J. A.; RÊGO, M. C. B. Inovação no sistema judiciário com a adoção do processo judicial eletrônico em um Tribunal de Justiça Brasileiro. *Revista Ciências Administrativas*, v. 23, n. 3, p. 369-384, 2017.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO - TJSP. Cem por cento digital. Disponível em: <<https://www.tjsp.jus.br/CemPorCentoDigital>>. Acesso em: 28 fev. 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO - TJSP. Implantômetro. Disponível em: <<https://www.tjsp.jus.br/CemPorCentoDigital/CemPorCentoDigital/Implantometro>>. Acesso em: 28 fev. 2023.

VEILE, Johannes W. et al. Lessons learned from Industry 4.0 implementation in the German manufacturing industry. *Journal of Manufacturing Technology Management*, v. 30, n. 8, 2019.

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

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Winner, L. Do artifacts have politics?. *Daedalus*, Cambridge, v. 109, n. 1, p. 121–136, 1980. <Disponível em <https://www.jstor.org/stable/20024652>>. Acesso em: 18/12/2025.

**Recebido:** 01/08/2024  
**Aprovado:** 05/02/2026  
**DOI:** 10.3895/rts.v22n68.18913

**Como citar:**

FIORINI, Juliana de Camargo; UBEDA, Cristina Lourenço. A transformação digital no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo: estudo de caso em uma vara cível. **Rev. Technol. Soc.**, Curitiba, v. 22, n. 68, p.189-208, jan./mar, 2026. Disponível em:

<https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/18913>

Acesso em: XXX.

**Correspondência:**

**Direito autoral:** Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional.

