

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO TJSP: UM RELATO TÉCNICO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AUTOMAÇÃO DA JUSTIÇA (SAJ)

Juliana De Camargo Fiorini - UFSCar

Cristina Lourenço Ubeda - UFSCar

Resumo

Este relato técnico tem como objetivo apresentar um modelo de análise para a transformação digital na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP). Diante do desafio a ser vencido até o fim de 2015, de transformar em digital todo o judiciário paulista com a implantação do processo eletrônico nos 331 Foros do Estado, os novos processos a serem distribuídos são obrigatoriamente digitais graças a utilização do sistema de automação da justiça (SAJ). O tema possui importância crescente, pois estudos mostram que nas organizações públicas, a transformação digital provocou o redesenho e reestruturação de configuração de trabalho, procedimentos e estrutura para que as novas tecnologias fossem institucionalizadas, afetando profundamente os processos organizacionais, pessoas, cultura e estrutura. Como contribuições deste estudo, apontam-se (i) a ampliação de pesquisas empíricas sobre a implementação de sistemas no serviço público; (ii) o debate neste estudo pioneiro ao investigar como ele se deu no âmbito de uma das Varas do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo; e (iii) a replicabilidade do modelo de análise para transformação digital nas organizações públicas e privadas; bem como, a expansão do estudo para outras varas do TJSP.

Palavras-chave: Transformação Digital. Setor Público. Processo Judicial Eletrônico.

Abstract

This technical report aims to present an analysis model for digital transformation in the 4th Civil Court of the Bauru District of the Court of Justice of the State of São Paulo (TJSP) Given the challenge to be overcome by the end of 2015 of transforming the entire São Paulo judiciary system into a digital system by implementing electronic processes in the 331 Courts of the State, the new processes to be distributed must be digital due to the use of the justice automation system (SAJ) The topic is increasingly important, as studies show that in public organizations, digital transformation has led to the redesign and restructuring of work configurations, procedures and structures so that new technologies can be institutionalized, profoundly affecting organizational processes, people, culture and structure The contributions of this study include (i) the expansion of empirical research on the implementation of systems in public service; (ii) the debate in this pioneering study by investigating how this occurred within the scope of one of the Courts of the Court of Justice of the State of São Paulo; and (iii) the replicability of the analysis model for digital transformation in public and private organizations; and other TJSP courts.

Keywords: Digital Transformation. Public Sector. Electronic Judicial Process.

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO TJSP: um relato técnico sobre a implementação do sistema de automação da justiça (SAJ)

RESUMO

Este relato técnico tem como objetivo apresentar um modelo de análise para a transformação digital na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP). Diante do desafio a ser vencido até o fim de 2015, de transformar em digital todo o judiciário paulista com a implantação do processo eletrônico nos 331 Foros do Estado, os novos processos a serem distribuídos são obrigatoriamente digitais graças a utilização do sistema de automação da justiça (SAJ). O tema possui importância crescente, pois estudos mostram que nas organizações públicas, a transformação digital provocou o redesenho e reestruturação de configuração de trabalho, procedimentos e estrutura para que as novas tecnologias fossem institucionalizadas, afetando profundamente os processos organizacionais, pessoas, cultura e estrutura. Como contribuições deste estudo, apontam-se (i) a ampliação de pesquisas empíricas sobre a implementação de sistemas no serviço público; (ii) o debate neste estudo pioneiro ao investigar como ele se deu no âmbito de uma das Varas do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo; e (iii) a replicabilidade do modelo de análise para transformação digital nas organizações públicas e privadas; bem como, a expansão do estudo para outras varas do TJSP.

Palavras-chave: Transformação Digital. Setor Público. Processo Judicial Eletrônico.

ABSTRACT

This technical report aims to present an analysis model for digital transformation in the 4th Civil Court of the Bauru District of the Court of Justice of the State of São Paulo (TJSP). Given the challenge to be overcome by the end of 2015 of transforming the entire São Paulo judiciary system into a digital system by implementing electronic processes in the 331 Courts of the State, the new processes to be distributed must be digital due to the use of the justice automation system (SAJ). The topic is increasingly important, as studies show that in public organizations, digital transformation has led to the redesign and restructuring of work configurations, procedures and structures so that new technologies can be institutionalized, profoundly affecting organizational processes, people, culture and structure. The contributions of this study include (i) the expansion of empirical research on the implementation of systems in public service; (ii) the debate in this pioneering study by investigating how this occurred within the scope of one of the Courts of the Court of Justice of the State of São Paulo; and (iii) the replicability of the analysis model for digital transformation in public and private organizations; as well as the expansion of the study to other TJSP courts.

Keywords: Digital Transformation. Public Sector. Electronic Judicial Process.

1. INTRODUÇÃO

O processo de transformação digital refere-se à adoção e 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 às demandas dos clientes em um ambiente cada vez mais digital. Isso envolve a reestruturação de processos de negócios, a adoção de novas tecnologias e a mudança da cultura organizacional para se adaptar ao mundo digital.

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). Nesse contexto, o setor público brasileiro tem reconhecido a importância estratégica da transformação digital para a melhoria dos serviços e políticas públicas (Monteiro, 2021).

Para Alvarenga, *et al.* (2020), o termo transformação digital consiste também em uma mudança organizacional, por meio da utilização de tecnologias digitais para a melhoria no desempenho da organização e na experiência do cliente.

Assim, essa transformação não se resume apenas à tecnologia, uma vez que há necessidade também de mudança na cultura institucional de uma empresa ou um setor público, incluindo aspectos como agilidade e entrega constantes, percepção da experiência do usuário no uso dos serviços e canais de atendimento que permitam que a inovação e a tecnologia sejam mescladas para a melhoria das políticas públicas. É fundamental a existência de uma cultura digital (Schallmo; Williams; Boardman, 2017; Schedler; Guenduez; Frischknecht, 2019).

A transformação digital envolve algumas dimensões, conforme proposto por Veile, *et al.* (2019). Para estes autores, são encontradas 3 dimensões específicas, que envolvem o processo de transformação digital que são elas: dimensão humana, dimensão tecnológica e dimensão organização, assim como as dimensões interseccionadas, que são divididas em: dimensão humana-tecnológica, organização-tecnológica e organização-humana; e todas elas devem ser consideradas no momento da implementação de uma nova tecnologia.

Negligenciar uma única dimensão poderia bloquear todo o progresso da implementação, e, portanto, todas as dimensões e suas respectivas interdependências precisam ser consideradas e abordadas durante o processo de implementação, uma vez que estão inter-relacionadas, sob pena de ineficácia do processo.

Com resultados esperados da transformação digital, há alguns benefícios apontados por Alvarenga, *et al.* (2020) e Tangi, *et al.* (2021), tais como: entrega de resultado; qualidade do serviço; produtividade; e atendimento das expectativas do cidadão.

Além dos aspectos acima abordados, a adequação a esta nova realidade digital envolve uma série de mudanças organizacionais, tais como o desenvolvimento de novas competências dos servidores, adaptação da cultura institucional, bem como novas práticas de gestão (Leal; Rodrigues, 2018; Monteiro, 2021). Nova realidade vivenciada também na justiça brasileira.

Logo, a implantação do processo judicial eletrônico tem impactado o ambiente organizacional dos tribunais de justiça e criado desafios (Teixeira; Rêgo, 2017), seja para os servidores ou para os usuários do serviço público, uma vez que se viram diante de uma inédita forma de trabalho, com o abandono do papel e do carimbo e a necessidade iminente da utilização do computador como o principal instrumento de trabalho.

Deste modo, este relato técnico apresenta um modelo de análise para a transformação digital na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP), a partir da implantação do sistema de automação da justiça (SAJ), apoiada no referencial teórico das dimensões propostas por Veile, *et al.* (2019) e os benefícios encontrados por Alvarenga, *et al.* (2020) e Tangi, *et al.* (2021).

Este estudo também se justifica devido à necessidade de ampliação da discussão sobre a transformação digital no Poder Judiciário brasileiro, em especial o Tribunal de Justiça do

Estado de São Paulo, uma vez que se trata de um órgão complexo que apresenta problemas críticos, tais como lentidão e elevados números de processos. Além disso, é necessária a realização de estudos que permitam a verificação dos desafios sentidos pelos servidores – técnicos e magistrados, com base na percepção deles no momento da implementação do sistema digital, pois essa avaliação infere na eficiência do setor público e no valor agregado final da prestação do serviço.

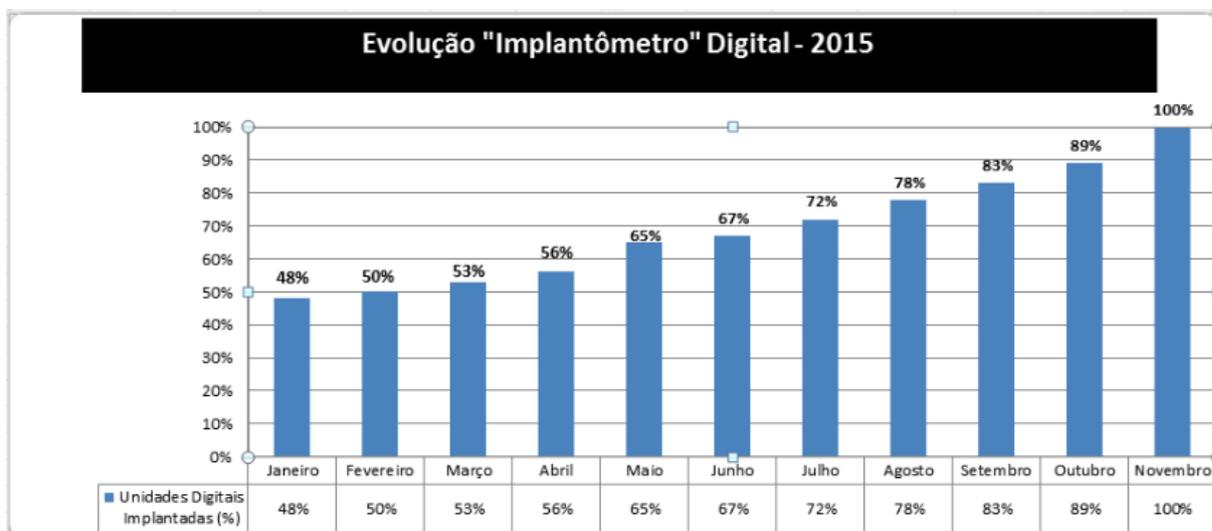
2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

O Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo é o maior da América Latina, com 360 desembargadores, mais de 2 mil magistrados de primeiro grau, quase 50 mil servidores, 20 milhões de processos e 23 mil novas ações todos os dias. Assim, o TJSP, estabeleceu o desafio a ser vencido até o fim de 2015, de transformar em digital todo o Judiciário paulista com a implantação do processo eletrônico nos 331 Foros do Estado, os novos processos a serem distribuídos são obrigatoriamente digitais. Logo, optou pela utilização do sistema de automação da justiça (SAJ), como forma de implantação do processo digital nas diversas comarcas do Estado.

Para tanto, foi estabelecido o projeto “100% Digital” (TJSP, 2015). De acordo com as informações contidas no site do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, estudos técnicos realizados pelos Tribunais que já utilizavam o SAJ indicaram que houve em média 47% de ganho na taxa de vazão dos processos (congestionamento), 87% de aumento no índice de atendimento de novos processos e 50% de aumento na produtividade de magistrados e dentre alguns dos benefícios, observou-se o aumento na recuperação de créditos em execução fiscal.

Ainda de acordo com as informações prestadas pelo *site* do TJSP, uma pesquisa do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) sobre os efeitos da celeridade processual na economia do país mostrou que um Judiciário célere propicia um aumento de 14% na produção nacional e de 10,4% no nível de investimentos no país, com redução de quase 10% na taxa de desemprego. Hoje, segundo dados disponibilizados no site do TJSP, segundo o “implantômetro digital”, o Judiciário paulista já conta com 100% de unidades judiciais digitalizadas.

Figura 1 - Evolução “Implantômetro Digital” – 2015



Fonte: Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (2015).

Com o avanço do cronograma de implementação do processo digital em todo o Estado apresentado na Figura 1, foi possível, dentre outros benefícios, instituir o teletrabalho (modalidade de trabalho exercida por escreventes que atuam com processo digital, em cartórios judiciais, que permite que servidores das referidas unidades trabalhem de suas casas em dois dias da semana, o que gerou ganho de produtividade, em alguns casos, de quase 70%) e disponibilizar um sistema mais seguro, transparente e célere, que possibilita, além do acesso facilitado às informações dos processos a qualquer hora do dia e em qualquer dia da semana, economia de espaços físicos e recursos naturais.

Por ser um Tribunal Estadual tem como função julgar todas as causas que não se enquadram na competência da Justiça especializada - Federal, do Trabalho, Eleitoral e Militar - e entre os tipos de demandas recebidas na Justiça paulista estão a maioria das ações cíveis - indenizações, cobranças, Direito do Consumidor, etc.; dos crimes comuns; processos das áreas de Família, Infância e Juventude, Falências e Recuperações Judiciais e Registros Públicos; execuções fiscais dos Estados e municípios etc. Por essa razão, a Justiça dos Estados é considerada a mais próxima do dia a dia dos cidadãos (TJSP, 2023).

Dentre as diversas comarcas do Estado, este relato técnico investiga a 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 com a tecnologia SAJ.

3. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE

O diagnóstico deste relato técnico envolve o entendimento sobre a transformação digital na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru do TJSP, conforme o paradigma qualitativo de pesquisa. Na etapa de coleta de dados, foram utilizados três instrumentos principais: pesquisa documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas.

A pesquisa documental se baseia 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. Complementarmente, a observação participante de uma das pesquisadoras por ter vivenciado a transição para o processo de transformação digital.

Entrevistas foram conduzidas com os servidores técnicos e o magistrado da 4ª Vara Cível de Bauru para compreender os impactos da transformação digital, mapear práticas e valores, e 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 (Voss; Tsikriktsis; Frohlich, 2002). A escolha dos participantes considerou aqueles que estavam envolvidos na transformação digital e aqueles que lideraram o processo.

Da população de 12 pessoas, foram realizadas entrevistas com a amostra de 8 servidores da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru, representando 66,6% do total, que participaram do processo de transição do processo físico para o eletrônico, previamente agendadas, por meio virtual, divididos conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - 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 (2024).

As entrevistas foram transcritas e adicionadas em um projeto de análise no *software* Atlas TI. Para a codificação dos dados, foram cumpridas 5 etapas:

Na etapa 1, foi criada uma estrutura de codificação, com a definição de códigos de análise para as dimensões e benefícios da transformação digital; a saber, os códigos das dimensões foram: "Dimensão Humana", "Dimensão Humana-Tecnológica", "Dimensão Tecnológica", "Dimensão Organização-Tecnológica", "Dimensão Organização" e "Dimensão Organização-Humana", enquanto os códigos dos benefícios foram: "Entrega de resultado", "Qualidade do Serviço", "Produtividade" e "Atendimento expectativas do cidadão".

Na etapa 2, foram criados os códigos correspondentes aos temas ou conceitos específicos encontrados nos dados. Isso envolve a identificação de padrões, tendências ou ideias, recorrentes nas entrevistas e atribuir códigos a esses trechos de texto.

Na etapa 3, os dados foram novamente codificados utilizando o Atlas Ti para a análise de resultados. Isso envolveu a aplicação dos códigos criados às transcrições das entrevistas, identificando trechos de texto que correspondem às dimensões, benefícios e temas ou conceitos específicos, conforme Figura 2.

Figura 2 - Relatório de códigos e citações



Fonte: Elaboração própria com apoio do Atlas TI (2024).

Na etapa 4, para revisão e refinamento na codificação dos dados qualitativos, foram criados novos códigos para capturar nuances adicionais nos dados ou a redefinição de categorias existentes para melhor refletir os temas emergentes.

Na etapa 5, com 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, foram identificados padrões e relações entre as diferentes dimensões, benefícios e temas emergentes.

Após cumpridas as etapas de análise com o Atlas Ti, foi possível ter a compreensão mais aprofundada dos resultados das entrevistas; bem como triangular a análise com os dados coletados pela pesquisa documental e observação participante. Para aplicação e replicabilidade do estudo em outras varas, este relato técnico propõe um modelo de análise para a transformação digital com etapas e descrições que podem ser reproduzidas em outros estudos e que entrega as discussões para entendimento do cenário e propostas de melhoria.

4. PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO E MELHORIAS

Diante da análise do caso, destacam-se que os servidores sentiram dificuldades com a utilização da nova tecnologia, em razão da não atualização em informática, o que era imprescindível para aquele momento de transformação do processo físico para o digital. Neste sentido, para atualização, houve somente oferta do curso de aprendizagem da ferramenta do Sistema de Automação da Justiça para o início dos trabalhos do processo digital, mas que encontrou barreiras em razão da desatualização dos servidores em relação aos requisitos básicos de informática.

Os participantes foram unânimes em afirmar sobre a constante atualização e seu desenvolvimento contínuo em relação à nova tecnologia, o que se faz necessário, já que o sistema é constantemente atualizado, logo, a atualização dos servidores também deve ser contínua. Sobre infraestrutura, pontuou-se que os computadores estavam prontos para recebimento da nova tecnologia, mas a Internet foi um obstáculo para a efetiva implementação do sistema, já que insuficiente para a nova demanda. Dado que os computadores não estão acompanhando a evolução tecnológica, o que pode obstar o desenvolvimento das próximas transformações digitais, que certamente ocorrerão.

Além disso, também foram apontados como desafios a serem enfrentados pelos servidores as questões sobre: o auxílio mútuo para execução do trabalho, a disposição para adaptação à nova forma de trabalho, a aposentadoria daqueles que sentiram medo da transformação digital, entre outros. Para tanto, o Quadro 2 detalha a correlação dos resultados encontrados no estudo da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru com as dimensões humana (H), humana-tecnológica (H-T), tecnológica (T), organização-tecnológica (O-T), organização (O) e organização-humana (O-T).

Quadro 2 - Correlação entre as dimensões propostas por Veile *et al.* (2019) e as principais respostas dos entrevistados

Resultados obtidos nas entrevistas	Dimensões					
	H	H-T	T	O-T	O	O-H
Não ofertou curso de informática	3	0	0	0	0	0
Ofereceu Treinamento SAJ	3	0	0	0	0	0
Oferece desenvolvimento contínuo	0	8	0	0	0	0
Computador estava preparado	0	0	5	0	0	0
Internet caindo	0	0	4	0	0	0
Computadores não estão acompanhando	0	0	1	0	0	0
Servidores estavam dispostos	0	0	0	4	0	2
Os colegas se ajudavam	0	0	0	3	3	1
Servidores antigos: Não estavam dispostos	0	0	0	3	0	2
Aposentou	0	0	0	3	0	0
Superiores sem preparo	0	0	0	3	0	0
Dificuldade na questão da informática	0	0	0	2	0	1
Superiores com preparo	0	0	0	2	0	0
Medo	0	0	0	1	0	1
Compreensão de falhas	0	0	0	1	0	0
Dificuldade com informática até hoje	0	0	0	1	0	0
Instrutores não eram Escreventes	0	0	0	1	0	0
Não estavam preparados	0	0	0	1	0	0
Servidores novos: Dispostos a Mudança	0	0	0	1	0	0
Houve normativas	0	0	0	0	6	0
Acessa o suporte do sistema	0	0	0	0	2	0
Familiarização com a informática	0	0	0	0	0	2
Medo de errar	0	0	0	0	0	2
Pouco receoso no começo	0	0	0	0	0	2
Evitar o processo digital	0	0	0	0	0	1
Facilidade com Tecnologia	0	0	0	0	0	1
Houve resistência	0	0	0	0	0	1
Medo de esquecer	0	0	0	0	0	1
Medo do processo sumir	0	0	0	0	0	1
Não tive medo	0	0	0	0	0	1
Ninguém na sala sabia fazer	0	0	0	0	0	1
Ocupava cargo de chefia e precisava me atualizar	0	0	0	0	0	1

Fonte: Elaboração própria com apoio do Atlas TI (2024).

Complementarmente, o Quadro 3 apresenta os benefícios da transformação digital citados pelos entrevistados, assim, a questão da agilidade foi a mais abordada, pois o processo digital tornou a rotina de trabalhos dos servidores mais célere, o que também auxilia na eficácia e na eficiência do serviço público. Além disso, também se constataram a facilidade no manuseio dos autos e a melhoria da qualidade do serviço públicos.

Quadro 3 - Correlação entre os benefícios citados por Alvarenga, *et al.* (2020) e Tangi, *et al.* (2021) e as principais respostas dos entrevistados

Resultados obtidos nas entrevistas	Benefícios percebidos			
	Entrega de resultado (Eficiência)	Qualidade do serviço	Produtividade	Atendimento expectativas do cidadão
Agilidade	7	3	1	1
Facilidade	4	2	0	1
Automatização	3	2	0	0
Localização dos Autos	2	0	0	0
Mensuração	2	0	0	0
Acessar o sistema de qualquer lugar	1	1	0	2
Limpo	1	0	0	0
Melhorou a qualidade do serviço	0	5	0	0
Praticidade	0	1	1	0
Rapidez	0	1	0	2
Dificuldade em localizar documentos no processo	0	1	0	0
Menos volume de papel	0	1	0	0
Processo físico é difícil de trabalhar	0	1	0	0
Visualização é melhor no papel	0	1	0	0
Melhor aproveitamento dos recursos	0	0	2	0
Melhor aproveitamento mão de obra	0	0	1	0
Menos armazenamento de processos	0	0	1	0
Menos esforço humano	0	0	1	0
Dificuldade no acesso	0	0	0	3
Melhoria do acesso aos processos pela população	0	0	0	3
Atendimento das expectativas dos cidadãos	0	0	0	1

Fonte: Elaboração própria com apoio do Atlas TI (2024)

Observa-se, portanto, que a conjugação dos diversos fatores resultou nos benefícios alcançados tanto para os servidores como para a população de cidadãos/usuários. Ainda assim há ainda possibilidade de novas melhorias e necessidade de desenvolvimento de algumas dimensões, mas que não impediu a realização da transformação digital no caso e certamente, possibilitará outras transformações que virão com o avanço diário da tecnologia SAJ.

Neste sentido, ao longo das últimas décadas, verifica-se que a literatura científica tem prestado atenção crescente ao tema da transformação digital e seus efeitos perante as organizações públicas ou privadas, economias e sociedades (Brunetti *et al.*, 2020). Nas organizações públicas, a transformação digital provocou o redesenho e reestruturação de configuração de trabalho, procedimentos e estrutura para que as novas tecnologias fossem institucionalizadas, afetando profundamente os processos organizacionais, pessoas, cultura e estrutura (Tangi *et al.*, 2021).

Dessa forma, a partir de múltiplas fontes de coleta, os resultados da análise apontam para impactos não somente à organização em si, mas também a todos os que ali trabalham, já que mudanças na forma e rotina de trabalho impactam de diferentes formas na execução das tarefas. Sendo assim, a partir de uma perspectiva integrada e interpretativista, o Quadro 4 apresenta o modelo de investigação proposto nesta pesquisa para a análise (i) dos desafios enfrentados por servidores(as) sob a ótica das dimensões da transformação digital; e (ii) dos benefícios percebidos (ou não) com o uso do processo judicial eletrônico.

Quadro 4 - Modelo de investigação para a transformação digital

Transformação Digital	Problemáticas apontadas pela literatura		Nível de Desenvolvimento
	Humana	Desenvolver e atualizar competências digitais	Parcial
	Humana-Tecnológica	Infraestrutura e adaptação contínua às novas tecnologias digitais	Total
	Tecnológica	Infraestrutura técnica	Parcial
Dimensões Veile <i>et al.</i> (2019)	Organização-Tecnológica	Prontidão para inovação	Inicial
		<i>Know-how</i> para liderar a transformação digital	
	Organização	Barreiras técnicas e organizacionais	Total
		Gestão de Processos, Pessoas, Cultura, Estrutura e Sistema de Informação	
Organização-Humana	Procedimentos legais a serem adotados	Inicial	
	Barreiras organizacionais e barreiras culturais		
Benefícios Alvarenga, <i>et al.</i> (2020); Tangi, <i>et al.</i> (2021)	Entrega de resultado	Eficiência e eficácia na prestação do serviço público	Total
	Qualidade do serviço	Aumento da qualidade do serviço governamental	Total
	Produtividade	Promoção de um desenvolvimento saudável do governo por ser mais produtivo	Total
	Atendimento expectativas do cidadão	Aumento da competência do governo	Parcial

Fonte: Elaboração própria (2024).

A partir deste modelo de investigação proposto no Quadro 2, pode-se verificar os resultados da transformação digital na 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru, a saber: (i) algumas dimensões estão mais desenvolvidas que outras, o que impactou de forma significativa no processo de transformação digital; (ii) na dimensão organização-humana, não houve desenvolvimento no momento da implantação do processo judicial eletrônico, de modo que o TJSP deveria ou poderia ter se atentado mais aos servidores no momento da implantação da nova tecnologia; (iii) o processo judicial eletrônico atendeu o nível de satisfação tanto para os servidores quanto para o cidadão, que também foi afetado pelo processo de transformação digital no TJSP; (iv) a existência de benefícios em relação à entrega do resultado, pois o

processo judicial eletrônico tornou a prestação jurisdicional mais eficiente; (v) a melhora na qualidade do serviço prestado pelos servidores, já que o processo se tornou mais prático e diminuiu o volume de papel; e (vi) o aumento na produtividade do serviço público, com o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, uma vez que demandou menos armazenamento de processos e menos esforço humano para execução dos trabalhos.

Contudo, apontam-se como sugestão de melhorias: (i) em relação às dimensões da TD, há que se considerar aspectos culturais para mudança organizacional e aspectos técnicos para desenvolvimento profissional dos servidores; e (ii) em relação aos benefícios percebidos com a TD, há necessidade de revisão e desenvolvimento na digitalização dos processos, pois verificou-se que apesar dos esforços da 4ª Vara Cível da Comarca de Bauru em oferecer um serviço de qualidade por meio da implantação do processo judicial eletrônico, são notórias algumas barreiras externas que ainda dificultam o acesso de todos os cidadãos ao processo digital.

5. CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

Este relato técnico sobre a implementação do sistema de automação da justiça (SAJ) traz luz para o entendimento da transformação digital em uma unidade judicial. Para tanto, apresentaram-se as dimensões e os benefícios encontrados na literatura científica sobre o assunto para a subsequente análise qualitativa dos resultados com apoio do *software* Atlas TI.

Diante da transformação digital com o uso do SAJ no TJSP, os resultados indicaram que a 4ª Vara Cível de Bauru se desenvolveu nas dimensões humana-tecnológica e organização, enquanto houve parcial desenvolvimento nas dimensões humana e tecnológica. Conclui-se ainda 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 desenvolvidos/atendidos, enquanto apenas o atendimento das expectativas do cidadão apenas teve o desenvolvimento parcialmente esperado.

Como contribuições deste estudo, apontam-se: (i) a ampliação de pesquisas empíricas sobre a implementação de sistemas digitais no serviço público; (ii) o debate neste estudo pioneiro ao investigar como ele se deu a transformação digital no âmbito de uma das Varas do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo; e (iii) a replicabilidade do modelo de análise para transformação digital nas organizações públicas e privadas; bem como, a expansão do estudo para outras varas do TJSP.

Como limitação do presente estudo, destaca-se o acesso aos dados de apenas uma Vara de uma Comarca do Estado de São Paulo e, portanto, outros desafios e outros benefícios podem ter sido sentidos por outros servidores de outras Comarcas e, portanto, sugere-se para uma pesquisa futura, a ampliação do levantamento de dados sobre os desafios e benefícios encontrados em outras Varas e/ou Comarcas do Estado de São Paulo, que podem ou não ter sentido de maneira diversas o processo de digitalização.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA A, Matos F, GODINA R, C. O. MATIAS J. Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector. *Sustainability*. v. 12, n. 14, p. 5824, 2020.

DA SILVA BROGNOLI, Tainara; FERENHOF, Helio Aisenberg. Transformação digital no governo brasileiro: desafios, ações e perspectivas. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 10, n. 1, 2020.

BRUNETTI, Federico *et al.*. Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach. *The TQM Journal*, v. 32, n. 4, p. 697-724, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0309>>. Acesso em: 30 de mar. de 2023

LEAL, Sheyne Cristina; RODRIGUES, Ricardo Maciel. Transformação Digital No Setor Público–Como E Por Que Fazer. In: *Congresso de Transformação Digital*. 2018.

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

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

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

TANGI, Luca; JANSSEN, Marijn; BENEDETTI, Michele; NOCI, Giuliano. Digital government transformation: a structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. *International Journal of Information Management*, v. 60, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102356>. Acesso em: 25 fev. 2024.

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. 2023. 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. 2015. 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.