

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

RAMIRO AUGUSTO BRANCO

**ANÁLISE DA INSTITUCIONALIZAÇÃO DA POLÍTICA DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO EM
UMA UNIDADE JUDICIAL DE 1º GRAU DE JURISDIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO**

CURITIBA

2025

RAMIRO AUGUSTO BRANCO

**ANÁLISE DA INSTITUCIONALIZAÇÃO DA POLÍTICA DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO EM
UMA UNIDADE JUDICIAL DE 1º GRAU DE JURISDIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO**

**ANALYSIS OF THE INSTITUTIONALIZATION OF THE BRAZILIAN JUDICIARY
INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY POLICY IN A FIRST-
INSTANCE JUDICIAL UNIT: A CASE STUDY**

Dissertação apresentada como requisito à
obtenção do título de Mestre em Administração
Pública do Mestrado Profissional em Administração
Pública em Rede Nacional - PROFIAP, da
Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Abdinardo Moreira Barreto de
Oliveira

CURITIBA

2025



Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



**Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Curitiba**



RAMIRO AUGUSTO BRANCO

**ANÁLISE DA INSTITUCIONALIZAÇÃO DA POLÍTICA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO EM UMA UNIDADE JUDICIAL DE 1º GRAU DE
JURISDIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Administração Pública.

Data de aprovação: 12 de Dezembro de 2025

Dr. Abdinardo Moreira Barreto De Oliveira, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Heber Martins De Paula, Doutorado - Universidade Federal de Catalão - Ufcat

Dr. Walber Lins Pontes, Doutorado - Universidade Federal do Maranhão (Ufma)

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 12/12/2025.

Dedico este trabalho à minha esposa pelo
apoio incondicional e à minha filha por ser
constante fonte de inspiração e
aprendizado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Abdinardo Moreira Barreto de Oliveira e a todos aqueles que estiveram presentes durante a realização deste trabalho.

RESUMO

Esta pesquisa analisa em que medida a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) está institucionalizada em uma unidade judicial de 1º grau de jurisdição, considerando a percepção de seus servidores. Para enfrentar este problema, foram perseguidos, os seguintes objetivos específicos: 1) Descrever a política pública de tecnologia da informação e comunicação (TIC) do Poder Judiciário brasileiro traçando um paralelo com a política pública de TIC do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR); 2) Identificar qual(is) fator(es) isomórfico(s) está(ão) presente(s) no processo de institucionalização da ENTIC-JUD na unidade judicial estudada; e 3) analisar o estágio de institucionalização da ENTIC-JUD na unidade estudada. Como referencial teórico, foi adotada a Teoria Institucional na vertente sociológica, analisando-se as pressões isomórficas que influenciam as mudanças organizacionais (DiMaggio; Powell, 1983). Também foi analisado o atual estágio de institucionalização da ENTIC-JUD a partir da perspectiva teórica proposta por Tolbert e Zucker (1996). O trabalho se desenvolveu de maneira descritiva, seguindo uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, com estrutura interpretativa baseada no construtivismo social, a partir de um estudo de caso. Para o levantamento dos dados, além de pesquisa documental foram realizadas entrevistas tendo como participantes servidores lotados no 1º de jurisdição do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Os dados obtidos foram organizados através da técnica análise de conteúdo (Bardin, 2016), e interpretados a partir da técnica de correspondência de padrões (*Pattern Matching*) desenvolvida por Trochim (1989). A validação dos achado ocorreu por triangulação (Denzin, 2009). Os resultados obtidos demonstraram que o processo de institucionalização da ENTIC-JUD sofre influência das três formas de isomorfismo (coercitivo, mimético e normativo) e que unidade judicial estudada se encontra no estágio de sem-institucionalização. Com os resultados obtidos, espera-se que este estudo forneça evidências científicas para o aprimoramento da implementação da política pública de TIC e que possa ser replicado em outras unidades judiciais. Ademais, a partir dos resultados foi elaborado um produto técnico-tecnológico consistente em uma proposta de escala de mensuração do grau de institucionalização da ENTIC-JUD, fundamentada na teoria institucional e adaptada ao contexto do Poder Judiciário brasileiro.

Palavras-chave: Teoria Institucional; Isomorfismo; Políticas Públicas; Tecnologia da Informação e Comunicação; Poder Judiciário.

ABSTRACT

This research analyzes the extent to which the National Strategy for Information and Communication Technology of the Judiciary (ENTIC-JUD) is institutionalized in a first-instance judicial unit, considering the perception of its servants. To address this problem, the following specific objectives were pursued: 1) to describe the public policy of information and communication technology (ICT) of the Brazilian Judiciary, drawing a parallel with the ICT public policy of the Court of Justice of the State of Paraná (TJPR); 2) to identify which isomorphic factor(s) are present in the process of institutionalization of ENTIC-JUD in the judicial unit studied; and 3) to analyze the stage of institutionalization of ENTIC-JUD in the unit studied. As a theoretical framework, Institutional Theory in the sociological perspective was adopted, analyzing the isomorphic pressures that influence organizational changes (DiMaggio & Powell, 1983). The current stage of institutionalization of ENTIC-JUD was also analyzed from the theoretical perspective proposed by Tolbert and Zucker (1996). The work was developed in a descriptive manner, following a qualitative exploratory approach, with an interpretive structure based on social constructivism, through a case study. For data collection, in addition to documentary research, interviews were conducted with staff members of the 5th Judicial Court of Cianorte/PR. The data obtained were organized through the content analysis technique (Bardin, 2016), and interpreted through the pattern matching technique developed by Trochim (1989). Validation of the findings occurred through triangulation (Denzin, 2009). The results obtained demonstrated that the process of institutionalization of ENTIC-JUD is influenced by the three forms of isomorphism (coercive, mimetic, and normative) and that the judicial unit studied is in the stage of semi-institutionalization. With the results obtained, it is expected that this study will provide scientific evidence for the improvement of the implementation of the ICT public policy in the 5th Judicial Court of Cianorte/PR and that it can be replicated in other judicial units. Moreover, from the results, a technical-technological product was developed, consisting of a proposal for a scale to measure the degree of institutionalization of ENTIC-JUD, grounded in institutional theory and adapted to the context of the Brazilian Judiciary.

Keywords: Institutional Theory; Isomorphism; Public Policies; Information and Communication Technology; Judiciary.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Mecanismos isomórficos.....	27
Figura 2 – Processo de Institucionalização	32
Figura 3 – Ciclo de políticas públicas	36
Figura 4 – Fases de políticas públicas	37
Figura 5 – Modelos básicos de implementação de políticas públicas	38
Figura 6 – Técnica de correspondência de padrões	55
Figura 7 – Infográfico	66
Figura 8 – Distribuição percentual das respostas.....	108
Figura 9 – Distribuição das respostas entre categorias.....	109
Quadro 1 – Vertentes do Institucionalismo.....	25
Quadro 2 – Tipos de isomorfismo	29
Quadro 3 – Operacionalização dos mecanismos isomórficos.....	30
Quadro 4 – Estágios de institucionalização.....	33
Quadro 5 - Operacionalização dos estágios de institucionalização	34
Quadro 6 – Comparativo ENTIC-JUD x PDT-TJPR	46
Quadro 7 – Protocolo de estudo de caso.....	50
Quadro 8 – Roteiro de entrevista semiestruturada	52
Quadro 9 – Dados das entrevistas.....	53
Quadro 10 – Etapas do processo de análise de dados.....	56
Quadro 11 – Matriz de amarração metodológica.....	59
Quadro 12 – Dados das entrevistas.....	67
Quadro 13 – Indicadores empíricos do isomorfismo coercitivo	72
Quadro 14 – Indicadores empíricos do isomorfismo mimético	78
Quadro 15 – Indicadores empíricos do isomorfismo normativo.....	84
Quadro 16 – Indicadores empíricos do estágio de semi-institucionalização ...	93
Quadro 17 – Indicadores empíricos do estágio de institucionalização plena ..	96
Quadro 18 – Dimensões da escala.....	100
Quadro 19 – Modelo final da escala.....	110
Quadro 20 – Níveis de Institucionalização da ENTIC-JUD.....	114
Quadro 21 – Síntese dos Níveis de Institucionalização por Dimensão Analítica da ENTIC-JUD.....	117
Quadro 22 – Alinhamento da Dissertação às ODS da Agenda 2030.....	121

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Coeficiente alfa de Cronbach das dimensões da escala.....105

Tabela 2 – Estatísticas descritivas das dimensões da escala.....107

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMAPAR – Associação dos Magistrados do Paraná
BACENJUD – Sistema de comunicação do Judiciário com o Banco Central
BNMP – Banco Nacional de Mandados de Prisão
CF1988 – Constituição Federal de 1988
CF88 – Constituição Federal de 1988
CN-CGJ-TJPR – Código de Normas da Corregedoria-Geral da Justiça do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná
CNFJ – Código de Normas do Foro Judicial
CNJ – Conselho Nacional de Justiça
DataJud – Base Nacional de Dados do Poder Judiciário
DETIC – Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação do TJPR
EJUD – Escola Judicial
EJUD-PR – Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná
EMAP – Escola da Magistratura do Paraná
ENTIC-JUD – Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário
e-Social – Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas
IA – Inteligência Artificial
iGovTIC-JUD – Índice de Governança, Gestão e Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário
INFOJUD – Sistema de Informações ao Judiciário
PDPJ-Br – Plataforma Digital do Poder Judiciário – Brasil
PJe – Processo Judicial Eletrônico
PDT-TJPR – Plano Diretor de Tecnologia do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná
PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PR – Paraná
Projudi – Processo Judicial Digital
PTD – Plano de Transformação Digital
PTD-TJPR – Plano de Transformação Digital do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná
Renajud – Sistema de Restrições Judiciais sobre Veículos Automotores
SDJ – Sistema de Depósitos Judiciais
SERASAJUD – Sistema SerasaJud
SISBAJUD – Sistema de Busca de Ativos do Poder Judiciário
SNBA – Sistema Nacional de Bens Apreendidos
TCU – Tribunal de Contas da União
TI – Tecnologia da Informação
TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

TJPR – Tribunal de Justiça do Estado do Paraná

TJRO – Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problema de pesquisa	16
1.2	Objetivos	18
1.2.1	Objetivo Geral.....	18
1.2.2	Objetivos específicos.....	18
1.3	Justificativa e relevância da pesquisa.....	19
1.4	Estrutura do trabalho	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1	Teoria Institucional.....	23
2.1.1	Mecanismos isomórficos	27
2.1.2	Estágios da institucionalização.....	31
2.2	Análise de políticas públicas e teoria institucional.....	35
2.3	Política pública de TIC do Poder Judiciário nacional	40
2.3.1	Política pública de TIC regulamentada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) – ENTIC-JUD	41
2.3.2	Política pública de TIC do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR).....	44
2.3.3	Quadro comparativo das políticas de TIC do CNJ e do TJPR.....	45
3	METODOLOGIA	48
3.1	Caracterização da pesquisa	48
3.2	Coleta de dados.....	50
3.3	Análise dos dados.....	54
3.4	Matriz de amarração.....	58
4	ANÁLISE SITUACIONAL	65
4.1	Identificação dos fatores isomórficos presentes no processo de institucionalização da ENTIC-JUD	67
4.1.1	Isomorfismo coercitivo.....	67
4.1.2	Isomorfismo mimético.....	75
4.1.3	Isomorfismo normativo	80
4.1.4	Análise situacional dos elementos isomórficos	87
4.2	Análise do estágio de institucionalização da ENTIC-JUD	87
4.2.1	Estágio de pré-institucionalização	88
4.2.2	Estágio de semi-institucionalização.....	89
4.2.3	Estágio de institucionalização plena.....	95

4.2.4	Análise situacional dos estágios de institucionalização.....	98
5	PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO.....	99
5.1	Estrutura e dimensões da escala.....	100
5.2	Fundamentação teórica	101
5.2.1	Modelos de mensuração e fundamentos metodológicos para construção de escalas	102
5.3	Procedimentos de validação	103
5.4	Consistência interna e dados estatísticos	104
5.5	Proposta de escala.....	110
5.6	Interpretação da escala.....	113
5.6.1	Interpretação por dimensão.....	117
5.7	Uso pretendido e contribuições.....	120
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	123
	REFERÊNCIAS.....	126
	APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista	144
	APÊNDICE B - Transcrições das entrevistas.....	147
	APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	223
	ANEXO A - Resolução CNJ nº 370 de 28/01/2021.....	229

1 INTRODUÇÃO

Em decorrência do fortalecimento da democracia, da evolução tecnológica e expansão dos direitos fundamentais, a função do Estado começou a ser repensada a partir da década de 1960. Conceitos gerenciais trazidos da iniciativa privada passaram a ser empregados na Administração Pública, em busca de melhores resultados e consequentemente, maior efetividade no atingimento do interesse público (Zanoni, 2019).

Como resultado deste movimento, ocorreu um estreitamento da relação entre os governos e as sociedades, buscando-se o aprimoramento da organização estatal com a finalidade de atingir o bem-estar social. Refletindo esta tendência, sistemas de governança passaram a ser adotados pela administração para contribuir com a tomada de decisões e para favorecer as interações entre Estado e a sociedade (Neves Junior, 2020).

Dentre os mecanismos de governança aplicados ao setor público, a formulação de políticas públicas é um dos meios mais eficazes para alcançar os resultados esperados do serviço público, pois, possibilita atingir as expectativas dos cidadãos de maneira mais efetiva, resguardando o interesses público, fim último da administração (Demo, 2024).

No contexto do Poder Judiciário, a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) pela Emenda Constitucional nº 45/2004 representou um grande avanço, uma vez que trouxe um novo formato de administração da justiça. O CNJ é uma instituição que tem por objetivo aperfeiçoar o trabalho do Judiciário brasileiro e, por missão, promover o seu desenvolvimento em benefício da sociedade. Emergiu, assim, como o principal ator institucional de criação e implementação de políticas públicas judiciárias (Da Silva; Florêncio, 2014).

Atento ao seu papel de órgão de governança e gestão, o CNJ publicou a Resolução nº 325/2020 que dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026, prevendo, dentre os macrodesafios, o fortalecimento da estratégia nacional de TIC e de proteção de dados (CNJ, 2020a).

Para fazer frente ao desafio, o CNJ aprovou a Resolução nº 370 de 28/01/2021, que estabeleceu a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD). Esta estratégia tem por objetivo promover agilidade, governança e a transformação digital por meio de soluções e serviços que promovam a evolução tecnológica do Poder Judiciário (CNJ, 2021a).

Assim, a digitalização da justiça ganhou um marco legal que fixou diretrizes e metas para a evolução tecnológica do Poder Judiciário, verdadeira política pública que visa a melhoria de governança e gestão. No entanto, a simples edição e aprovação de Leis, Decretos ou Resoluções não garantem a consolidação de determinada política pública. É necessária uma análise mais aprofundada de todo o contexto fático para se avaliar se a política foi interiorizada pela administração e por seus agentes (Rodrigues; Neto, 2014).

Ou seja, embora documentos normativos estabeleçam prazos e metas, persiste uma questão relevante: como essas diretrizes são incorporadas no cotidiano das unidades judiciais? Essa problemática motiva a presente pesquisa. O presente trabalho analisa a implementação da ENTIC-JUD em uma unidade judicial de primeira instância, buscando compreender, a partir da perspectiva dos servidores, em que medida essa estratégia está sendo institucionalizada.

Para tanto, a investigação dialoga com os conceitos da teoria institucional em sua vertente sociológica, que permite analisar de forma aprofundada a administração pública, à medida que investiga os motivos da adoção de normas, procedimentos e símbolos institucionais, e por que tais mecanismos se difundem nas organizações (Procopiuck, 2013).

Ademais, o trabalho de DiMaggio e Powell (1983), com apontamentos sobre o isomorfismo institucional, e também o modelo teórico proposto por Tolbert e Zucker (1996), descrevendo o fenômeno da institucionalização como um processo dinâmico, composto por diferentes estágios, agregam subsídios para a melhor compreensão das mudanças organizacionais necessárias à efetiva implementação de políticas públicas.

Assim, no contexto deste estudo, a noção de institucionalização não é tratada apenas como a adoção formal de normas, mas sim como um processo dinâmico que pode ser observado empiricamente. A análise se apoia em duas principais dimensões: a) a incidência de mecanismos isomórficos de DiMaggio e Powell (1983) – coercitivo, mimético e normativo – indicadores das pressões internas e externas atuantes sobre a unidade judiciária estudada; e b) nos estágios de institucionalização – habitualização, objetificação e sedimentação - propostos por Tolbert e Zucker (1996), reveladores do grau de incorporação da ENTIC-JUD nas rotinas e crenças organizacionais.

Esses conceitos agregam subsídios para a compreensão das mudanças organizacionais necessárias à efetiva implementação da política pública estudada e serão traduzidos em indicadores empíricos ao longo do estudo.

1.1 Problema de pesquisa

Dentre as principais estratégias visando a melhoria da administração da Justiça, estão aquelas voltadas à transformação digital do Poder Judiciário, com o emprego de novas tecnologias tanto na esfera administrativa quanto jurisdicional dos Tribunais (Gomes; Alves; Silva, 2018).

Segundo o relatório Justiça em Números 2024, organizado anualmente pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), no ano-base 2023, o investimento do Poder Judiciário em TIC superou a casa dos 3,5 bilhões de reais (CNJ, 2024d). Não obstante o vultoso investimento realizado pelos tribunais brasileiros — envolvendo a aquisição de softwares, modernização de infraestruturas, ampliação de data centers e incorporação crescente de soluções baseadas em inteligência artificial (IA) — ainda não estão plenamente claros os impactos que essas transformações vêm produzindo sobre o trabalho e o quadro de servidores.

Ao analisar o uso de ferramentas de inteligência artificial no Judiciário, o CNJ reconhece que magistrados e servidores já utilizam tais tecnologias em suas rotinas, ao mesmo tempo em que aponta a inexistência de evidências consolidadas acerca de seus efeitos sobre a organização do trabalho, as atribuições funcionais e as competências exigidas dos profissionais (CNJ, 2024c).

De modo convergente, a literatura recente sobre a adoção de inteligência artificial (IA) no setor público indica que, embora esses investimentos possam gerar ganhos de eficiência e racionalização de processos, seus impactos sobre os trabalhadores públicos permanecem pouco compreendidos e insuficientemente investigados, especialmente no que se refere a mudanças ocupacionais, reconfiguração de tarefas e implicações institucionais de médio e longo prazo (Alrawahna; Alzghoul; Awad, 2025).

Além disso, conforme pontuam Thorstensen e Zuchieri (2020), observa-se pouca preocupação das instituições no desenvolvimento de estratégias voltadas à detecção de deficiências em habilidades digitais, de disseminação da cultura digital no funcionalismo público e, também, se as políticas públicas de TIC estão realmente sendo interiorizadas pela administração e por seus agentes.

Corroborando este fato, observa-se que apenas no ano de 2024, com a aprovação do Plano de Transformação Digital do Conselho Nacional de Justiça (PTD-CNJ), através da Portaria CNJ nº 78/2024, o qual é replicado pelos demais tribunais, é

que foi formalmente direcionada atenção à capacitação dos servidores quanto à transformação digital (CNJ, 2024a).

Dentre as 12 iniciativas que compõem o plano de ação que acompanha o PTD-CNJ, apenas uma prevê a elaboração de campanhas institucionais para a divulgação e orientação dos servidores sobre a transformação digital do Poder Judiciário. Referida iniciativa, que teve início no mês de março de 2024, é assim descrita: “Disseminação da cultura, do valor e de boas práticas da Transformação Digital no Poder Judiciário. Semear a importância do uso de tecnologias no dia a dia. Divulgação das principais entregas, avanços e realizações relacionadas” (CNJ, 2024a).

Adicionalmente observa-se assimetrias na implementação da ENTIC-JUD. Tal fenômeno pode ser observada a partir dos próprios mecanismos institucionais de monitoramento adotados pelo Conselho Nacional de Justiça. O CNJ aplica anualmente o Índice de Governança, Gestão e Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (iGovTIC-JUD), instrumento destinado a aferir o grau de maturidade das práticas de governança e gestão de TIC nos tribunais brasileiros (CNJ, 2025).

O relatório geral mais recente evidencia que, mesmo sob a vigência de um marco normativo nacional comum, os tribunais se distribuem em diferentes níveis de maturidade — Excelência, Aprimorado e Satisfatório — coexistindo no mesmo ciclo normativo, o que revela variações relevantes na incorporação das diretrizes estabelecidas pela ENTIC-JUD (CNJ, 2025).

O próprio CNJ explicita que o iGovTIC-JUD não se restringe à verificação do cumprimento formal das normas, mas busca mensurar graus de maturidade institucional, reconhecendo que os processos de governança e de institucionalização da política de TIC se desenvolvem de forma gradual, não homogênea e condicionada a fatores organizacionais e contextuais. Tal evidência reforça o problema de pesquisa ao indicar que a existência da ENTIC-JUD, por si só, não garante sua implementação uniforme no âmbito do Poder Judiciário (CNJ, 2025).

Creswell (2021, p. 14), enumera uma série de possíveis origens para o problema de pesquisa. Dentre elas, o autor afirma que um problema de pesquisa pode surgir a partir dos “problemas da vida real encontrados no ambiente de trabalho”. Nesse contexto de novas tecnologias sendo constantemente incorporadas ao dia a dia dos Tribunais, acompanhadas das respectivas regulamentações, surge um questionamento que merece ser investigado: até que ponto tais diretrizes se transformam em práticas

efetivamente incorporadas nas rotinas das unidades judiciais? A literatura em teoria institucional mostra que normas formais podem resultar em diferentes graus de internalização, variando desde a mera adesão simbólica até a sedimentação profunda em valores, rotinas e crenças organizacionais (Meyer; Rowan, 1977).

Nesse sentido, investigar a implementação da ENTIC-JUD a partir da perspectiva dos servidores permite compreender não apenas se a política está sendo cumprida, mas também como está sendo implementada no nível local.

Assim, diante do atual contexto de transformação digital do Poder Judiciário brasileiro, o problema que fundamenta esta pesquisa pode ser retratado a partir da seguinte questão: Em que medida a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) está institucionalizada em uma unidade judicial de 1º grau de jurisdição, considerando a percepção de seus servidores?

1.2 Objetivos

A formulação dos objetivos busca garantir coerência entre o problema de pesquisa, a fundamentação teórica e a metodologia adotada. Dessa forma, apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos que orientam a investigação a fim de responder o problema de pesquisa (Creswell, 2021).

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver uma escala de mensuração do grau de institucionalização da ENTIC-JUD, fundamentada na teoria institucional e adaptada ao contexto do Poder Judiciário brasileiro.

1.2.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos:

1. Descrever a política pública de tecnologia da informação e comunicação do Poder Judiciário brasileiro estabelecida pelo CNJ, traçando um paralelo com a política pública de TIC do TJPR;
2. Identificar qual(is) fator(es) isomórfico(s) está(ão) presente(s) no processo de institucionalização da ENTIC-JUD na unidade judicial estudada;
3. Analisar o estágio de institucionalização da ENTIC-JUD na unidade judicial estudada;
4. Realizar a validação inicial da escala de mensuração proposta.

1.3 Justificativa e relevância da pesquisa

Observa-se abundante produção acadêmica com foco na judicialização das políticas públicas. Os resultados obtidos em pesquisas na literatura sobre o tema trazem uma miríade de estudos analisando a possibilidade, ou em quais condições, o Poder Judiciário pode se imiscuir nas decisões relativas às políticas públicas elaboradas pelo Executivo e pelo Legislativo (Arenhart, 2005; Grinover, 2010; Oliveira; Silva; Marchetti, 2018).

Da mesma forma, o emprego da tecnologia no Judiciário (transformação digital) vem recebendo atenção na área da administração pública (Wallace, 2017). Nota-se grande foco dos estudos da relação entre tecnologia e acesso à justiça (Rampim; Lemos Igreja, 2022; Nunes, 2023) e na relação entre tecnologia e razoável duração do processo ou eficiência na prestação jurisdicional (De Araújo; De Paiva Gabriel; Porto, 2022; Barreto; Da Costa, 2022).

Contudo, apesar da crescente atenção dedicada à governança de tecnologia da informação no setor público, as evidências empíricas sobre o processo de institucionalização dessas políticas no Poder Judiciário ainda são escassas. Pacheco (2021) mostrou que, mesmo diante de pressões normativas, a incorporação de modelos de governança de TIC no Judiciário permanece lenta e pouco consolidada. De modo semelhante, Junqueira *et al.* (2017) identificaram que apenas parte das estruturas e processos de TIC se institucionalizaram em um Tribunal analisado, apesar da forte indução normativa.

Estudos teóricos, como o de Virissimo e Hoffmann (2022), destacam as peculiaridades do campo judicial e a dificuldade de traduzir inovações em práticas institucionalizadas. Moraes e Souza (2024), por sua vez, apontam a carência de análises sobre administração e inovação institucional no Judiciário, reforçando a necessidade de pesquisas aplicadas. Castro e Aquino (2019) contribuem ao discutir dimensões da inovação judicial, mas também evidenciam que o cruzamento entre inovação tecnológica, políticas de TIC e institucionalização ainda é pouco explorado.

Esses trabalhos, em conjunto, revelam uma lacuna significativa na literatura e justificam a presente investigação, que busca analisar de forma empírica e operacionalizada a institucionalização da ENTIC-JUD no nível local.

A relevância desta pesquisa pode ser compreendida em três dimensões complementares: teórica, prática e metodológica.

Do ponto de vista teórico, a literatura em teoria institucional tem avançado na análise de processos de mudança organizacional, sendo empregada com sucesso em estudos de diversas áreas de conhecimento, tais como: as ciências políticas (Bonchek; Shepsle, 1996), as ciências econômicas (North, 1990), a sociologia (Dimaggio; Powell, 1988; Roy, 1997) e a teoria organizacional (Meyer; Rowan, 1991; Bruton; Ahlstrom; Li, 2010). Ao focalizar a estratégia nacional de TIC do Poder Judiciário (ENTIC-JUD), este estudo amplia o escopo empírico da teoria institucional e propõe indicadores concretos para observar mecanismos isomórficos e estágios de institucionalização no contexto judicial.

No plano prático, a pesquisa atende ao objetivo de compreender como políticas nacionais são introduzidas no nível das unidades judiciais de primeira instância. A ENTIC-JUD, embora normativamente estruturada, depende da adesão e do engajamento de servidores locais para produzir resultados efetivos. O estudo oferece um diagnóstico do grau de institucionalização da estratégia em uma unidade judicial de 1º grau de jurisdição (nível local), permitindo identificar barreiras e fatores facilitadores. Além disso, fornece subsídios que podem orientar gestores na definição de ações de capacitação, ajustes de governança e estratégias de acompanhamento da ENTIC-JUD em diferentes unidades e tribunais.

Do ponto de vista metodológico, o trabalho contribui ao demonstrar como abordagens qualitativas e categorias institucionais podem ser integradas às pesquisas aplicadas de Administração Pública, reforçando a relevância de análises que conectam teoria e prática.

Ademais, a partir das contribuições obtidas com a pesquisa foi elaborado um Produto Técnico Tecnológico (PTT), que será oportunamente encaminhado ao órgão estudado, consistente em uma proposta de escala de mensuração do grau de institucionalização da ENTIC-JUD, fundamentada na teoria institucional e adaptada ao contexto do Judiciário brasileiro.

Ao propor e realizar a validação inicial de uma escala para mensurar o grau de institucionalização da ENTIC-JUD, operacionalizando conceitos abstratos como isomorfismo e institucionalização em dimensões observáveis, a pesquisa oferece um caminho para aproximar teoria e prática, contemplando tanto a produção acadêmica quanto a gestão pública, com possibilidade de aplicação prática em pesquisas futuras e em outras unidades judiciais.

1.4 Estrutura do trabalho

A fim de atingir os objetivos propostos, a dissertação foi estruturada em seis capítulos, além das referências e anexos, de maneira a encadear de maneira lógica e clara os pontos essenciais ao propósito do trabalho.

O primeiro capítulo apresenta a introdução, na qual são expostos o contexto da pesquisa, o problema investigado, os objetivos, a justificativa e as principais contribuições esperadas.

O segundo capítulo reúne o referencial teórico, discutindo os fundamentos da teoria institucional, com ênfase nos mecanismos isomórficos e nos estágios de institucionalização, bem como abordagens sobre implementação de políticas públicas e a política pública de TIC do Poder Judiciário brasileiro.

O terceiro capítulo descreve a metodologia, detalhando o delineamento da pesquisa, a opção pelo estudo de caso, os procedimentos de coleta e análise dos dados, e a matriz de amarração que relaciona objetivos, categorias teóricas e técnicas utilizadas.

O quarto capítulo apresenta a análise dos resultados, organizada a partir das percepções dos servidores e dos documentos examinados, de modo a evidenciar a manifestação dos mecanismos isomórficos e a posição da ENTIC-JUD nos estágios de institucionalização.

Em seguida, o quinto capítulo expõe o produto técnico-tecnológico, derivado da dissertação: uma escala de mensuração do grau de institucionalização da ENTIC-JUD, construída, a partir, dos achados empíricos e fundamentada na teoria institucional, com potencial de aplicação em diferentes tribunais do país.

Por fim, o sexto capítulo traz as considerações finais, nas quais são sintetizados os principais resultados, explicitadas as contribuições teóricas, práticas e metodológicas do estudo, discutidas suas limitações e sugeridos caminhos para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico constitui a base analítica que sustenta esta pesquisa. Nele são discutidos os principais conceitos da teoria institucional e sua aplicação ao campo da administração pública, com especial atenção ao Poder Judiciário e às políticas de tecnologia da informação e comunicação (TIC). O capítulo está estruturado de forma a articular três eixos centrais.

No primeiro eixo, apresentam-se os fundamentos da teoria institucional, com destaque para a contribuição de autores clássicos, como Selznick (1972), Meyer e Rowan (1977), DiMaggio e Powell (1983), Tolbert e Zucker (1996) e Scott (2005), que permitem compreender como organizações respondem a pressões externas e como normas se transformam — ou não — em práticas efetivamente incorporadas. Esse quadro conceitual é essencial para analisar a ENTIC-JUD sob as lentes dos mecanismos isomórficos e dos estágios de institucionalização.

Em seguida, no segundo eixo, o texto aborda a análise e a implementação de políticas públicas, enfatizando a distância entre formulação normativa e a execução prática. Essa discussão contribui para situar a ENTIC-JUD como política pública nacional que depende da adesão e da ação das unidades judiciais locais para alcançar seus objetivos.

Por fim, o terceiro eixo aborda a política pública de TIC do Poder Judiciário. Nesse ponto, cabe destacar o referencial regulatório definido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), bem como seus desdobramentos no Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR). O exame desse ponto permite compreender tanto os esforços recentes de padronização e coordenação nacional quanto os desafios enfrentados pelas unidades judiciais na adoção de diretrizes de TIC.

Dessa forma, o referencial teórico não se restringe à revisão bibliográfica, mas cumpre a função de construir as categorias analíticas que serão operacionalizadas nos capítulos seguintes, orientando a coleta, a interpretação e a proposição produto técnico-tecnológico derivado da pesquisa.

Esse arcabouço teórico será a lente através da qual os dados empíricos coletados na unidade judicial estudada serão analisados, permitindo, assim, compreender o processo de institucionalização da ENTIC-JUD.

2.1 Teoria Institucional

No campo dos estudos organizacionais, o institucionalismo se destaca como uma corrente teórica que se presta ao importante papel de analisar o comportamento dos indivíduos que compõem as organizações, favorecendo o entendimento de fenômenos sociais passíveis de institucionalização (Caldas; Fachin, 2005).

A abordagem institucional nos estudos organizacionais tem como precursor Philip Selznick, cuja primeira publicação abordando o tema data do ano de 1957, quando estabelece de maneira analítica a diferença entre organizações e instituições (Selznick, 1996; Carvalho; Vieira; Lopes, 1999).

Segundo Selznick (1972), as organizações são mecanismos projetados para executar serviços a partir da mobilização da ação humana para um fim pré-estabelecido, sendo irrelevantes fatores sociais. Já as instituições são resultado de construções sociais, sendo adaptáveis às necessidades do meio em que estão inseridas, independentemente dos produtos ou serviços que oferecem. A partir desta distinção, o autor pondera que ao longo do tempo podem ocorrer processos em uma organização que a levam a incorporar valores, interesses e influências tornando-a uma instituição, processo este, por ele denominado de “institucionalização”.

A definição de institucionalização proposta por Selznick é substancialmente alterada no final da década de 1970, a partir de trabalhos publicados por Meyer (1977) e Meyer e Rowan (1977), (Carvalho; Vieira; Goulart, 2005). Referidos autores, passam a definir institucionalização como sendo “os processos a partir dos quais convenções sociais, obrigações ou realidades assumem um status semelhante a uma regra no pensamento e na ação social” (Meyer; Rowan, 1977, p. 341).

Surge, assim, o neoinstitucionalismo, que deixa de lado a concepção de instituição baseada apenas nas pessoas e recursos materiais e econômicos e passa a incluir no conceito elementos ambientais e culturais, como valores, símbolos e crenças (Carvalho; Vieira; Lopes, 1999).

O neoinstitucionalismo traz novas contribuições para a área dos estudos organizacionais. Como principal inovação, está a influência do construtivismo social, segundo o qual o ser humano adquire conhecimento a partir das interações sociais, que passa a pautar seus fundamentos. A nova abordagem passa a entender as instituições como consequência direta do ambiente em que se inserem (Peci, 2006).

No entanto, o neoinstitucionalismo não é uma corrente de pensamento unificada. Existem ao menos três linhas diferentes de análise que surgiram a partir dos

anos 1980, como reação à concepção behaviorista, baseada na mera observação do comportamento, reinante nas duas décadas anteriores. São eles: 1) institucionalismo histórico; 2) institucionalismo da escolha racional e 3) institucionalismo sociológico. Todos objetivam explicar o papel das instituições no meio social e político (Hall; Taylor, 2003).

O institucionalismo histórico analisa as instituições a partir de suas interações ao longo do tempo, concebendo-as como estruturas sociais relativamente estáveis que organizam a ação dos indivíduos e grupos em determinados contextos políticos e sociais. Essa vertente enfatiza as assimetrias de poder que permeiam o funcionamento institucional e explica a evolução das organizações com base nas trajetórias históricas, rejeitando a ideia de que condições ambientais idênticas produzem necessariamente os mesmos resultados. Ao contrário, sustenta que os processos institucionais seguem uma lógica de dependência da trajetória (*path dependency*), na qual os contextos locais são moldados por eventos passados que condicionam e limitam as possibilidades futuras (Ikenberry, 1994; Collier, 1991).

Já o institucionalismo da escolha racional surgiu a partir de estudos sobre o Congresso dos Estados Unidos, que identificaram a aparente contradição entre a diversidade de preferências dos legisladores e a estabilidade na formação de maiorias (Riker, 1980). Ao tentar explicar este paradoxo, Shepsle e Weingast (1987) argumentam que os atores organizacionais buscam maximizar suas preferências individuais, ainda que isso possa gerar resultados coletivamente indesejados. Daí decorre a importância de arranjos institucionais que orientem o comportamento em direção ao interesse público (Hardin, 1968). As instituições atuam como mecanismos de informação e coordenação, reduzindo incertezas. A criação e a permanência dessas instituições se explicam pela percepção de que elas oferecem benefícios superiores a outras formas de organização (Hall; Taylor, 2003).

O institucionalismo sociológico tem suas origens no estudo clássico de Meyer e Rowan (1977), que ampliou o conceito de instituição para incluir, além de regras e normas formais, símbolos, esquemas cognitivos e padrões morais que orientam a ação humana (Procopiuck, 2013; Meyer; Rowan, 1977). Essa perspectiva destaca a difusão das práticas institucionais, buscando compreender por que organizações distintas, em contextos diferentes, adotam formas e procedimentos semelhantes (Hall; Taylor, 2003). Nesse sentido, Campbell (1995) reforça que instituições fornecem significados compartilhados que moldam a interpretação da realidade e condicionam a ação.

Na vertente sociológica, a ênfase recai sobre a dimensão cognitiva: as instituições influenciam o comportamento dos atores ao oferecer categorias, esquemas e modelos que estruturam a ação (Hall; Taylor, 2003). Tal enfoque aproxima-se do construtivismo social, ao reconhecer que as instituições moldam preferências fundamentais e atribuem significados à vida coletiva, afetando inclusive a identidade dos indivíduos (DiMaggio; Powell, 2005).

Para os teóricos da vertente sociológica, as práticas institucionais são reforçadas na interação cotidiana: ao agir segundo convenções sociais, os indivíduos reproduzem e legitimam essas mesmas convenções. Nessas situações, recorrem a repertórios institucionais previamente disponíveis para interpretar problemas e agir, num processo de “raciocínio prático” sustentado por modelos institucionais já internalizados (DiMaggio; Powell, 1991). A seguir, o Quadro 1, baseado na lição de Mário Procopiuk (2013), estabelece as distinções entre as variantes até agora abordadas:

Quadro 1 – Vertentes do Institucionalismo

(continua)

	Escolha Racional	Histórico	Sociológico
Teoria da Ação	Os atores individuais têm um conjunto fixo de preferências hierarquicamente ordenadas. Dentro de dado conjunto de restrições institucionais os atores individuais calculam os custos e os benefícios esperados das alternativas e selecionam racionalmente dentre elas aquelas que maximizam o alcance das suas preferências definidas a priori.	Os conflitos entre atores coletivos dotados de interesses objetivos (às vezes modificados por processos de aprendizado e pelo impacto de ideologias) são estruturados e mediados por instituições, mas, em última instância, resolvidos pela presença de relações de poder assimétricas.	Os atores individuais e coletivos atuam apropriadamente com base em identidades, regras e scripts cognitivos, que são endógenos ao contexto institucional em que se situam. As ações e as escolhas apropriadas muitas vezes são justificadas apropriadamente segundo uma lógica de consequencialidade.
Definição de Instituição	As instituições são construtos racionais compostos, dentre outros, por regras, normas e procedimentos formais e informais e pelo correspondente sistema de aquiescência e coerção	As instituições são construtos normativos, em muitos casos, herdados do passado. São compostas, dentre outros, por regras e normas formais e informais, pela aquiescência, por procedimentos de coerção e por uma estrutura normativa e ideológica comum.	As instituições são construtos culturais compostos, dentre outros, por regras e normas, formais e informais, mas também por crenças, códigos, símbolos, paradigmas e por diferentes formas de conhecimento.

(continuação)

	Escolha Racional	Histórico	Sociológico
Modo de Formação e Modificação das Instituições	As instituições são formadas por contratos voluntários porque geram ganhos para atores individuais. Elas são de difícil reforma porque proveem benefícios aos atores relevantes. Contudo, elas podem ser modificadas por meio de reformas intencionais se a estrutura de preferências for alterada.	As instituições são formadas em consequência da codificação de compromissos feitos no decorrer da luta. São modificadas em, e por meio, de respostas conflituais a eventos externos, como novas tecnologias, crises econômicas etc.	A necessidade de legitimar desenho institucional vis-à-vis a discursos oficiais, profissionais, ou outros discursos hegemônicos estimula processos de difusão e imitação, que, por sua vez, geram o isomorfismo organizacional. As instituições são de difícil mudança porque estruturam o modo como os atores avaliam aquelas existentes e como consideram as reformas.
Temas-chave	Racionalidade estrita	Dependência de trajetórias	Padrões de mudanças institucionais

Fonte: Adaptado de Procopiuck (2013).

No contexto dos estudos voltados ao ambiente organizacional, predomina a abordagem sociológica do institucionalismo. Este enfoque valoriza características simbólico-normativas das organizações, viabilizando a pesquisa empírica a medida em que amplia a inteligência do ambiente organizacional e das conexões interorganizacionais (Carvalho; Vieira; Goulart, 2005; Machado-Da-Silva; Gonçalves, 1999).

Assim, a escolha pela vertente sociológica da teoria institucional deve-se à natureza do objeto desse estudo e aos objetivos da pesquisa. A ENTIC-JUD, embora concebida como política nacional de governança de TIC, depende de sua tradução em práticas no nível das unidades judiciais de primeira instância.

Esse processo não pode ser compreendido apenas a partir da lógica de eficiência técnica ou de conformidade formal, mas exige considerar como normas e diretrizes são interpretadas, legitimadas ou resistidas no cotidiano. A vertente sociológica oferece esse olhar, ao destacar a centralidade da legitimidade organizacional (Meyer; Rowan, 1977).

Portanto, a vertente sociológica oferece o instrumental conceitual necessário para compreender a institucionalização da ENTIC-JUD não apenas como imposição normativa, mas como processo dinâmico, sujeito a interpretações, resistências e diferentes graus de consolidação no nível organizacional local.

2.1.1 Mecanismos isomórficos

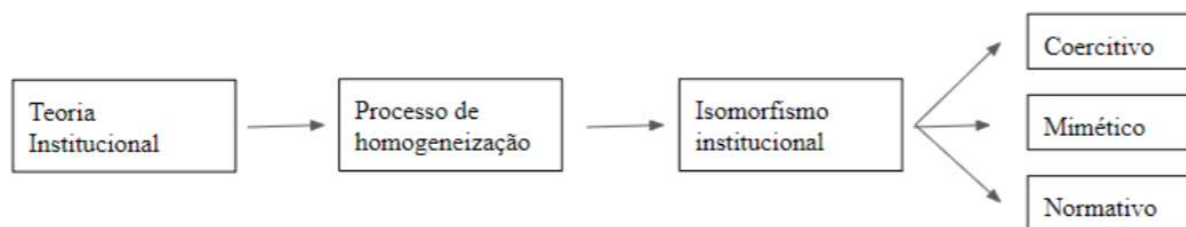
A institucionalização, portanto, se baseia na padronização controlada de comportamentos e de interações sociais de modo a deixar patente a identidade da organização fazendo nascer uma estabilidade ambiental (Clegg; Hardy, 2006).

Esse processo de “homogeneização” das instituições identificado pelo neoinstitucionalismo é abordado por DiMaggio e Powell (1983) no clássico trabalho *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational*, onde os autores introduzem o conceito de isomorfismo institucional como ferramenta para a compreensão das políticas e cerimoniais que circundam as organizações modernas.

Segundo Hawley (1968), o isomorfismo se caracteriza por ser um processo que leva uma população a se assemelhar a outra quando expostas às mesmas condições ambientais. Ou seja, para o institucionalismo, ao longo do tempo as organizações estabelecidas no mesmo campo de atuação tendem a adotar práticas, ações e estratégias semelhantes como resposta às pressões externas (Silva; Ferreira; Prata, 2020).

DiMaggio e Powell (1983, p. 150) enumeram três mecanismos de pressão que viabilizam a ocorrência de mudanças isomórficas institucionais: “1) isomorfismo coercitivo, que deriva de influências políticas e do problema da legitimidade; 2) isomorfismo mimético, que resulta de respostas padronizadas à incerteza; e 3) isomorfismo normativo, associado à profissionalização”. Os mecanismos isomórficos podem ser representados pela Figura 1:

Figura 1 – Mecanismos isomórficos



Fonte: Silva et al (2019).

O isomorfismo coercitivo deriva tanto de imposições formais quanto de imposições informais que são exercidas por organizações sobre outras organizações que dela dependem. Ele se manifesta na forma de coerção, persuasão ou de um simples convite que leva a uma espécie de conluio para a mudança organizacional. É um mecanismo pelo qual as organizações se compatibilizam com as expectativas

culturais e determinações governamentais que acabam impondo homogeneidade às instituições (DiMaggio; Powell, 1983).

Encontramos em Meyer *et al.* (1981) alguns exemplos de pressões isomórficas coercitivas derivadas diretamente de atuação governamental, tais como: a) quando são adotados critérios de contratação adotados por organizações baseados em ações afirmativas para se precaverem de eventuais acusações de conduta discriminatória; b) quando organizações são obrigadas a adotar medidas de controle de poluição devido a regulamentação ambiental e; c) nas hipóteses em que, para cumprir obrigações junto ao fisco, organizações sem finalidade lucrativa são obrigadas a contratar contadores.

Já o isomorfismo mimético deixa de lado a coerção e se baseia na seguinte ideia: quando as tecnologias organizacionais não são adequadamente compreendidas, as metas são ambíguas ou o ambiente traz imprecisão simbólica, a incerteza encoraja a imitação. Ou seja, diante de um quadro de indefinição organizacional, as organizações podem tomar outras organizações como modelo, lançando mão da imitação (DiMaggio; Powell, 1983). As organizações mais novas buscam nas mais antigas inspirações, tomando-as como modelos de atuação, o que leva à homogeneidade (Kimberly, 1979).

Como exemplo dessa característica mimética, Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2002) trazem os modelos de gestão utilizados no Japão que, diante de sua eficiência, foi adotado por organizações nos Estado Unidos da América (EUA) e posteriormente no Brasil como estratégia de aumento de produtividade e qualidade.

O isomorfismo normativo, por fim, emana da profissionalização, considerada a partir de dois aspectos: educação formal e legitimação baseada no aumento e constituição de redes profissionais que ultrapassem as organizações com a rápida difusão de novos modelos. Neste sentido, as universidades e as instituições de treinamento profissional são exemplos de fontes de criação de regras organizacionais tendentes a homogeneização. Além disso, a seleção de pessoal também é um mecanismo propulsor do isomorfismo normativo à medida que permite preservar características e habilidades que possibilitam a troca de informações, contribuindo para a formação de uma hierarquia de *status* facilmente reconhecida (DiMaggio; Powell, 1983).

O sistema de ensino formal, tal qual o oferecido pelas universidades, onde são estabelecidas uma coletânea de regras e normas que regulamentam determinada profissão, definindo condutas comuns aos profissionais que a desempenham, é um

exemplo de isomorfismo normativo decorrente da profissionalização. Assim, quanto mais parecidas forem as funções desempenhadas em organizações localizadas em ambientes similares, com relacionamento entre profissionais, maior será a homogeneização (Assis; Andrade, 2010). Os três mecanismos isomórficos descritos por DiMaggio e Powell (1983) podem ser sintetizados por meio do Quadro 2:

Quadro 2 – Tipos de isomorfismo

Tipo	Características
Isomorfismo coercitivo	Decorrente do poder e da dependência entre organizações do mesmo campo e do estabelecimento de regras, práticas, estruturas e procedimentos cuja adoção é obrigatória.
Isomorfismo mimético	Decorrente do sucesso e do prestígio de algumas organizações do campo organizacional, o que as torna mais legítimas e, conseqüentemente, imitadas pelas outras, que almejam alcançar os mesmos resultados diante das incertezas existentes.
Isomorfismo normativo	Decorrente da profissionalização no campo organizacional, que leva para as organizações profissionais com conhecimentos e percepções semelhantes quanto a modelos, práticas, procedimentos e estruturas.

Fonte: DiMaggio e Powell (1983).

Salienta-se que, em algumas situações, não é possível determinar com clareza qual pressão está sendo exercida sobre a organização, havendo possibilidade dos mecanismos isomórficos se manifestarem de maneira simultânea (DiMaggio; Powell, 1983; Silva; Ferreira; Prata, 2020).

No setor público, a transformação digital assume naturezas distintas. Em alguns contextos, a adoção tecnológica ocorre de forma eminentemente coercitiva, impulsionada por determinações superiores, marcos regulatórios nacionais e políticas de imposição hierárquica (Sousa; Kettiger; Lienhard, 2021; Rocha; Suxberger, 2023).

Já em outros cenários, a transformação digital é predominantemente mimética ou normativa, derivada de processos de *benchmarking* e difusão de boas práticas (Rekunen et al, 2024; Omonov; Ahn, 2025). Essa diversidade reforça que os mecanismos institucionais que sustentam a digitalização no setor público variam conforme o contexto político, a estrutura normativa e a maturidade organizacional de cada país.

No campo judicial, pesquisas recentes têm demonstrado que esses mecanismos operam de modo interdependente e são mediados por fatores socioculturais, políticos e comunicacionais específicos (Rubin et al., 2024; Engel; Weinshall, 2022).

O isomorfismo coercitivo, marcado pela influência de normas legais, políticas e regulatórias, segue como força central de mudança em reformas judiciais induzidas por pressões externas ou por governança centralizada (Dias; Gomes, 2018; Taffoni, 2020).

O isomorfismo mimético, antes associado sobretudo à incerteza, tem sido revisto à luz das teorias de redes, que mostram a imitação ocorrendo por meio de comunicação interinstitucional e aprendizagem social (Alschner, 2023).

Já o isomorfismo normativo amplia a profissionalização técnica ao incluir dimensões culturais e éticas, nas quais normas profissionais e práticas informais de autogoverno promovem simultaneamente homogeneização e preservação da independência institucional (Asanov, 2025; Varela, 2025), reforçadas pela formação profissional, códigos de conduta e comunidades epistêmicas que convergem valores entre operadores judiciais (Eicher; Schedler, 2014; Kryvytskyi, 2024).

Além dos mecanismos clássicos, a literatura recente destaca interações híbridas entre coerção formal e adaptação cultural, mostrando que reformas judiciais combinam imposição normativa, aprendizagem social e reinterpretação local, e dificilmente seguem trajetórias lineares (Nurdin, 2024; Moraes; Sousa, 2024).

Assim, compreender o isomorfismo em contextos judiciais exige articular os mecanismos isomórficos, pois, a homogeneização institucional decorre também de redes de interação, trocas cognitivas e formas de legitimação profissional que moldam o contexto judicial (Mak; Law, 2022; Rosenberg, 2024).

Para os fins desta pesquisa, os mecanismos isomórficos são compreendidos não apenas como categorias teóricas, mas como dimensões observáveis no nível local, que combinadas, possibilitam uma análise abrangente dos mais variados contextos organizacionais (Machado-Da-Silva; Fonseca; Fernandes, 2002).

O referencial teórico permite, portanto, elaborar o Quadro 3 de operacionalização dos mecanismos isomórficos para a análise empírica.

Quadro 3 – Operacionalização dos mecanismos isomórficos

(continua)

Mecanismo Isomórfico	Conceito central	Indicadores / Traços empíricos observáveis
Coercitivo	Resulta de pressões formais e informais exercidas por instâncias reguladoras ou superiores, impondo conformidade.	- Existência de atos normativos obrigatórios (Resoluções CNJ, Resoluções TJPR, atos normativo locais); - Obrigatoriedade de uso de sistemas; - Monitoramentos e/ou auditorias realizadas pelo CNJ ou TJPR; - Sanções ou recomendações oficiais por descumprimento.
Mimético	Ocorre quando organizações imitam práticas de outras percebidas como legítimas, especialmente em contextos de incerteza.	- Busca ou uso de manuais e guias externos produzidos por outros Tribunais ou unidades judiciais; - Participação em redes informais (WhatsApp, fóruns técnicos); - Adoção de <i>benchmarking</i> para replicar boas práticas; - Implementação de soluções já validadas em outros tribunais ou varas judiciais.

(continuação)

Mecanismo Isomórfico	Conceito central	Indicadores / Traços empíricos observáveis
Normativo	Decorre da profissionalização e da influência de valores, padrões de formação e associações e redes profissionais.	- Disponibilização e participação em cursos de capacitação; - Requisitos de capacitação como critério para ascensão ou progressão funcional; - Redes profissionais (Grupos de WhatsApp, fóruns técnicos etc); - Concessão de gratificações vinculadas a cursos/certificações.

Fonte: elaborado pelo autor (2025), a partir de DiMaggio e Powell (1983).

A sistematização dos mecanismos isomórficos, apresentada no Quadro 3, evidencia a conexão entre conceitos teóricos, traços observáveis e evidências empíricas no Poder Judiciário.

O isomorfismo coercitivo é identificado a partir das pressões normativas e regulatórias impostas pelo CNJ e TJPR, traduzidas em atos normativos, obrigatoriedade de utilização de sistemas, monitoramentos, auditorias e existência de sanções por descumprimento.

O isomorfismo mimético manifesta-se pela imitação de práticas de outros Tribunais ou até de outras unidades judiciais, sustentada por redes informais de comunicação e *benchmarking* com adoção de práticas e soluções já validadas por outros tribunais ou unidades judiciais.

Já o isomorfismo normativo decorre da profissionalização e da formação continuada, materializada na existência de cursos de capacitação, na formação de redes profissionais informais e redes de aprendizagem que influenciam a adoção de práticas e na existência incentivos funcionais para a capacitação.

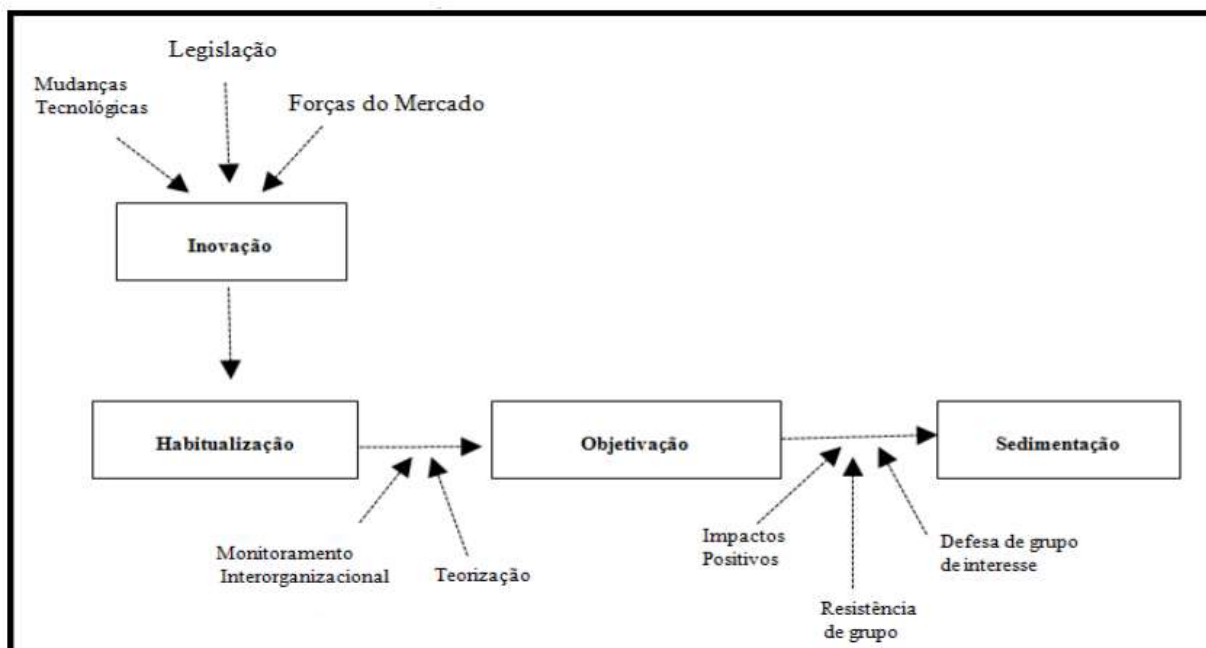
Essa matriz fortalece o vínculo entre o referencial teórico e a realidade a ser observada, permitindo que os mecanismos isomórficos sejam utilizados como dimensões analíticas na avaliação do grau de institucionalização da ENTIC-JUD.

2.1.2 Estágios da institucionalização

Ao criticarem o tratamento da institucionalização como um conceito binário (Owen-Smith, 2011), em que algo é institucionalizado ou não, Tolbert e Zucker (1996) propõe a visualização deste fenômeno como um processo dinâmico e contínuo composto por diferentes estágios: 1) habitualização; 2) objetificação e 3) sedimentação, que permitem detalhar como as estruturas organizacionais evoluem de inovações isoladas para práticas amplamente aceitas e duradouras.

O modelo teórico proposto por Tolbert e Zucker (1996) é representado pela Figura 2:

Figura 2 – Processo de Institucionalização



Fonte: adaptado de Tolbert e Zucker (1996).

O estágio inicial da institucionalização no contexto organizacional sob a ótica das autoras é denominado habitualização. Refere-se à criação de novos modelos estruturais em reação a problemas organizacionais específicos e à sua formalização nas políticas e procedimentos de uma organização ou conjunto de organizações que enfrentam os mesmos desafios ou desafios semelhantes. As estruturas resultantes desses novos processos se inserem em um estágio de pré-institucionalização (Tolbert; Zucker, 1996).

Em geral, a criação dessas novas estruturas tende a ser uma atividade em grande parte independente, sendo este estágio caracterizado pelo surgimento de iniciativas isoladas de enfrentamento dos problemas, não havendo um consenso generalizado sobre a utilização das inovações, nenhuma teorização formal e alta variação na implementação das inovações (Tolbert; Zucker, 1996).

Como parte da busca por soluções para os problemas, as organizações inseridas neste estágio, podem buscar absorver respostas desenvolvidas por outras organizações (imitação) (DiMaggio; Powell, 1983).

A transição para um status mais permanente e generalizado de institucionalização ocorre no estágio de objetificação, caracterizado pela difusão da nova estrutura, implicando no desenvolvimento de um certo grau de consenso social

dentre os tomadores de decisão em relação ao valor do novo modelo, resultando em sua adoção crescente pela organização, baseada no consenso (Tolbert; Zucker, 1996).

Este consenso pode surgir a partir de dois mecanismos: a) da observação direta, avaliação de riscos e monitoramento de resultados de outras organizações para determinar a viabilidade e os benefícios de adotar uma nova estrutura; e b) pode ser impulsionada por indivíduos de destaque (campeões) ou grupos com interesse material na promoção da estrutura (Tolbert; Zucker, 1996).

Neste estágio os adotantes dos novos arranjos organizacionais tornam-se mais heterogêneos, abrangendo outros ramos organizacionais e o impulso para a difusão muda da mera possibilidade de imitação para uma base mais normativa. A variação na forma de implementação das estruturas diminui para um nível mais moderado à medida em que a teorização se tornar mais explícita promovendo certa padronização. Resta caracterizado então um estágio de semi-institucionalização (Tolbert e Zucker, 1996).

O estágio final da institucionalização, a sedimentação, baseia-se principalmente na continuidade histórica da estrutura e em sua sobrevivência ao longo de gerações de membros da organização. Observa-se a difusão praticamente completa entre grupos de atores relevantes e perpetuidade das estruturas por um longo período (Tolbert e Zucker, 1996).

Neste estágio a atividade de teorização é baixa e a propensão dos atores se engajarem em avaliação independente da eficácia das estruturas diminui significativamente. Também denominada institucionalização plena, neste estágio as estruturas resultantes são mantidas pela baixa resistência de grupos oponentes, pelo apoio cultural contínuo e pela correlação positiva percebida com os resultados desejados (Tolbert e Zucker, 1996).

As características de cada estágio do processo de institucionalização proposto por Tolbert e Zucker (1996), é representado pelo Quadro 4:

Quadro 4 – Estágios de institucionalização

Dimensão	Estágio de pré-institucionalização	Estágio de semi-institucionalização	Estágio de institucionalização plena
Processos	Habitualização	Objetificação	Sedimentação
Características do participantes	Homogêneos	Heterogêneos	Heterogêneos
Ímpeto da difusão	Imitação	Imitação/Normatização	Normativa
Atividade de Teorização	Nenhuma	Alta	Baixa
Variação na implementação	Alta	Moderada	Baixa
Taxa de insucesso	Alta	Moderada	Baixa

Fonte: Adaptado de Tolbert e Zucker (1996).

No entanto, tais estágios não se desenvolvem de forma linear nem homogênea. Estudo recentes demonstram que a institucionalização é um processo contínuo, marcado por tensões entre estabilidade e mudança, em que diferentes níveis — individual, organizacional e social — se influenciam reciprocamente (Ocasio, 2023; Modell, 2022; Aksom; Vakulenko, 2023).

Na habitualização, observam-se respostas locais que ganham forma por meio da repetição e da tentativa de solução de problemas técnicos, mas já sob influência de normas e pressões de campo (Lima et al., 2007). A objetificação passa a envolver a construção de significados compartilhados e a legitimação pública das práticas, mediada por narrativas, discursos e ações intencionais de atores institucionais (Gidley; Palmer, 2020; Li, 2023). Por fim, a sedimentação, é hoje interpretada como uma fase dinâmica e muitas vezes incompleta, sujeita à inércia institucional, à variação de práticas e a recontextualizações (Aksom, 2022; Smets et al., 2012; Brunsson; Bromley; Meyer, 2017).

Portanto, processos de adaptação e recontextualização geram variações locais e hibridizações, permitindo que estágios coexistam, se sobreponham ou mesmo retrocedam conforme incertezas e arranjos normativos (Nielsen et al., 2020).

Embora o modelo de Tolbert e Zucker (1996) receba críticas por sua linearidade unidirecional (Machado-da-Silva; Fonseca; Crubrellate, 2005) e por não contemplar a desinstitucionalização (Oliver, 1992), sua adoção nesta pesquisa se justifica pelo valor heurístico e metodológico, pois, a proposta de estágios fornece categorias analíticas úteis (Alves; Castro; Souto, 2014) e uma tipologia clara para distinguir diferentes graus de institucionalização, o que é particularmente útil para analisar uma política pública em processo de difusão, como a ENTIC-JUD. Essa estrutura permite não apenas organizar a análise empírica, mas também operacionalizar dimensões observáveis em entrevistas e documentos, garantindo coerência entre a teoria e o método. Os estágios de institucionalização são traduzidos em traços empíricos observáveis descritos no Quadro 5:

Quadro 5 - Operacionalização dos estágios de institucionalização

(continua)

Estágio de institucionalização	Conceito central	Indicadores/Traços empíricos observáveis
Habitualização	Adoção inicial de práticas ou estruturas em resposta a pressões externas ou problemas imediatos.	- Iniciativas isoladas de criação de novas estruturas; - Enfrentamento de problemas através de imitação; - Ausência de consenso social acerca de novas práticas; - Homogeneidade de participantes; - Nenhuma teorização formal; - Alta variação na implementação das inovações; - Alta taxa de insucesso na implementação.

(continuação)

Estágio de institucionalização	Conceito central	Indicadores/Traços empíricos observáveis
Objetificação	Legitimação social e aceitação organizacional de práticas, que passam a ser vistas como desejáveis ou necessárias.	- Difusão das novas estruturas (incorporação nas rotinas administrativas); - Consenso social (percepção positiva de utilidade pelos participantes); - Presença de <i>champions</i>; - Heterogeneidade dos participantes; - Alta teorização formal e normativa; - Variação moderada na implementação das inovações (integração parcial entre novas estruturas e fluxos de trabalho); - Taxa moderada de insucesso na implementação.
Sedimentação	Grau de consolidação e naturalização das práticas, que passam a ser entendidas como parte do funcionamento normal da instituição.	- Continuidade histórica das estruturas (perpetuidade por um longo período); - Baixa resistência (percepção de práticas como inquestionáveis) - Heterogeneidade dos participantes; - Baixa teorização formal e normativa; - Baixa variação na implementação das inovações (integração total entre novas estruturas e fluxos de trabalho); - Baixa taxa de insucesso na implementação.

Fonte: elaborado pelo autor (2025), a partir de Tolbert e Zucker (1996).

A operacionalização dos estágios de institucionalização, apresentada na Quadro 5, traduz categorias teóricas em indicadores empíricos observáveis no contexto do Judiciário, permitindo observar a ENTIC-JUD em diferentes níveis de consolidação.

A habitualização corresponde à adoção inicial de sistemas e diretrizes, frequentemente motivada por pressões coercitivas ou experimentação. A objetificação representa o momento em que essas práticas passam a ser legitimadas socialmente, ganhando adesão organizacional, passando a ser incorporadas em rotinas e percebidas como úteis. Já a sedimentação representa a consolidação das práticas, quando estas se tornam indispensáveis ao funcionamento da organização, naturalizadas no cotidiano, integrando rotinas e fluxos de trabalho de tal modo que sua ausência se torna impensável. Essa diferenciação é crucial para avaliar em que estágio se encontra a ENTIC-JUD na unidade judiciária estudada, permitindo medir seu grau de institucionalização.

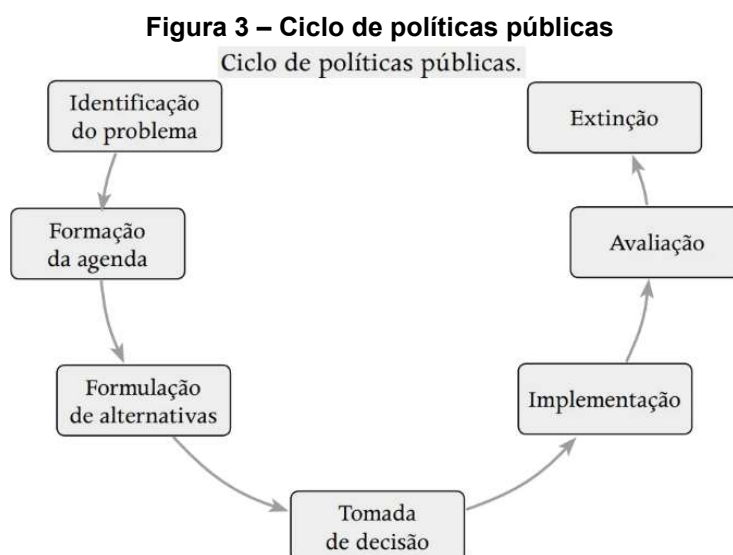
2.2 Análise de políticas públicas e teoria institucional

De acordo com Secchi (2023, p. 5), “uma política pública é uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público”, ou seja, o fundamento de existência de uma política pública é o enfrentamento ou a solução de um problema público que atinja relevo tal que justifique a intervenção estatal (Secchi, 2023).

Existe um caminho que deve ser percorrido desde a identificação do problema público relevante até o estabelecimento da política pública. A esse caminho dá-se o nome de “ciclo de políticas públicas”. O ciclo de políticas públicas é caracterizado por uma sucessão de atos que se iniciam com a percepção do problema e estabelecimento de uma agenda de enfrentamento. Posteriormente, passa pela adoção e implementação de soluções e tem sua conclusão com a avaliação dos resultados, possibilitando correções necessárias para a continuidade da política ou, eventualmente, sua conclusão (Procopiuk, 2013).

As fases do ciclo de políticas públicas são estabelecidas de diferentes formas pela doutrina especializada, não havendo consenso quanto aos estágios que integram o ciclo. Tem-se como criador desta forma de analisar as políticas públicas, Harold Lasswell, que em seus estudos dividia o ciclo de políticas públicas em sete estágios: 1) informação; 2) promoção; 3) prescrição; 4) invocação; 5) aplicação; 6) término e; 7) avaliação (Raeder, 2015).

Secchi, Coelho e Pires (2019), também indicam sete fases para o ciclo de políticas públicas, quais sejam: 1) Identificação do problema; 2) Formação da agenda; 3) Formulação de alternativas; 4) Tomada de decisão; 5) Implementação; 6) Avaliação e; 7) Extinção. As fases propostas pelos autores podem ser melhor visualizadas a partir da Figura 3:



Fonte: Adaptado de Secchi; Coelho; Pires (2019).

Procopiuck (2013), por seu turno, elenca cinco fases: 1) Definição do problema; 2) Elaboração da agenda; 3) Desenvolvimento da política; 4) Implementação da política e; 5) Avaliação da política. O autor adverte que a depender da complexidade e extensão da política pública, outras fases podem ser agregadas ao ciclo para refinar

a análise. Ressalta, ainda, que as fases integrantes do ciclo são apenas instrumentos de investigação e análise que podem resultar em possíveis recomendações e que “(...) em qualquer configuração que possam tomar, as sistematizações em ciclos ou processos de representação formal não passam de modelos” (Procopiuck, 2013, p. 158). As fases são retratadas pelo autor com a Figura 4:

Figura 4 – Fases de políticas públicas



Fonte: Procopiuck (2013).

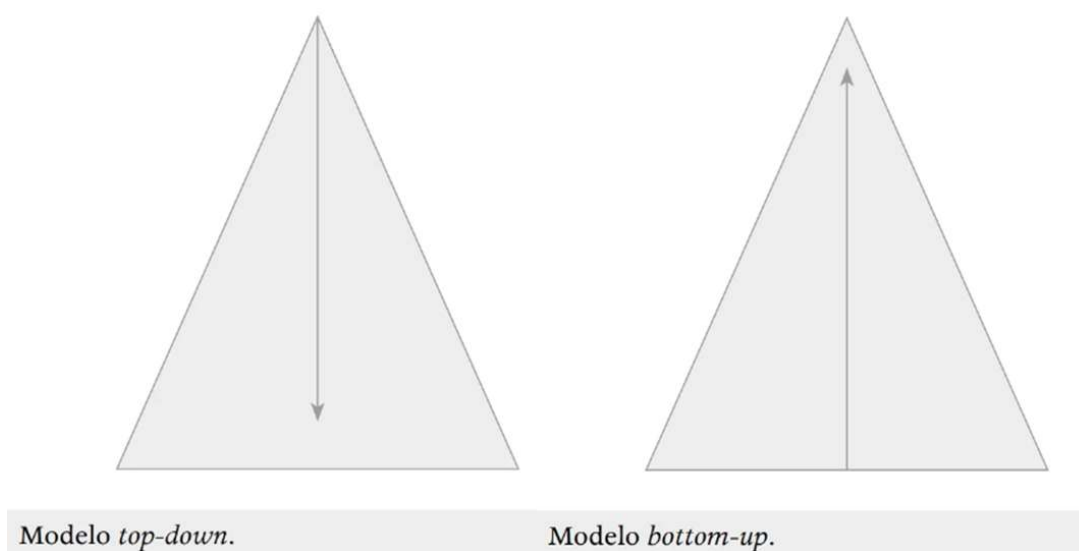
Independentemente do número de fases adotado, o ciclo de políticas públicas permite analisar de forma clara e didática o longo caminho percorrido pelas políticas públicas até sua implementação (Raeder, 2015). Conforme assevera Matias-Pereira (2020, p. 211), o estudo da implementação de políticas públicas: “(...) está relacionado à preocupação de explicar por que determinadas políticas alcançam seus objetivos, ou seja, são bem-sucedidas e outras não”. Assim, para o escopo desta pesquisa, nos limitaremos à analisar a fase de implementação, que corresponde ao “momento em que os planos formulados se tornarão realidade” (Lotta, 2019, p. 13), ou seja, momento em que a política pública é colocada em prática.

O estudo da fase de implementação é dotado de relevância prática, pois, possibilita visualizar, a partir de representações analíticas mais estruturadas, as dificuldades e eventuais erros que podem recair sobre essa fase do ciclo de políticas públicas (Gonçalves; Affonso; Teixeira, 2017), possibilitando detectar “problemas mal formulados, objetivos mal traçados e otimismo exagerados” (Secchi; Coelho; Pires, 2019, p. 71).

São elementos básicos de qualquer análise sobre processo de implementação: a) pessoas e organizações; b) interesses e competências (técnicas, humanas e de gestão) e; c) comportamento variados. Soma-se ainda a esse conjunto analítico “as relações existentes entre as pessoas, as instituições vigentes (regras formais e informais), os recursos financeiros, materiais, informativos e políticos (capacidade de influência)” (Secchi; Coelho; Pires, 2019, p. 71-72)

Na esteira da lição de Sabatier (1986), são observados dois modelos básicos de implementação de políticas públicas: a) modelo *top-down* (de cima para baixo) e b) o modelo *bottom-up* (de baixo para cima). As duas abordagens são representadas pelas Figura 5:

Figura 5 – Modelos básicos de implementação de políticas públicas



Fonte: Adaptado de Secchi; Coelho; Pires (2019).

No modelo *top-down*, a tomada de decisão e a implementação são realizadas em fases consecutivas, havendo nítida distinção entre os dois momentos. Adota uma visão funcionalista e tecnicista de que a implementação se resume à meras práticas administrativas visando encontrar mecanismos para atingir os objetivos estabelecidos pela esfera política. Já no modelo *bottom-up*, há maior liberdade na organização e modelagem da implementação da política pública, havendo maior discricionariedade na atuação do agente que pode adaptar a política pública ao implementá-la no dia a dia, sendo que essa remodelação da política pública é vista como uma necessidade diante dos problemas práticos enfrentados pelos implementadores. (Secchi; Coelho; Pires, 2019).

Para esse estudo, o foco principal estará no modelo de análise *bottom-up*. A escolha é fundamentada na crítica que Michael Lipsky (2019) faz aos modelos tradicionais de análise que concentram a atenção apenas nas decisões tomadas em níveis superiores, nos atores que elaboram as políticas públicas (legisladores, instâncias de governo etc), deixando de lado os burocratas de nível de rua. De acordo com o autor, a verdadeira política pública é modelada e implementada por esses profissionais que enfrentam as dificuldades diárias do serviço público.

Matias-Pereira (2020, p. 210), elenca três fundamentos para a escolha do modelo de análise *bottom-up* para analisar políticas públicas:

- 1) analisar a política pública a partir da ação dos seus implementadores, em oposição à excessiva concentração de estudos acerca de governos, decisores e atores que se encontram na esfera “central”; 2) concentrar a análise na natureza do problema que a política pública busca responder; e (3) descrever e analisar as redes de implementação.

Por seu turno, considerando os variados fatores que interferem e influenciam a implementação das políticas públicas, a simples utilização dos padrões clássicos de análise podem não ser suficiente para atingir os resultados pretendidos uma vez que aspectos organizacionais como valores, cultura e crenças dos indivíduos que atuam na área podem influenciar na implementação das políticas públicas (Lotta, 2019). Portanto, as regras estabelecidas na esfera política “são apenas um dos elementos importantes para compreender implementação de políticas públicas, mas elas não são suficientes para determinar o que de fato vai acontecer” (Lotta, 2019, p. 20).

Nessa linha, observa-se que os estudos relacionados às políticas públicas vêm sofrendo influência de outros campos teóricos, destacando-se o neoinstitucionalismo que enfatiza a relevância das instituições na tomada de decisão, formulação e implementação de políticas públicas (Souza, 2006).

O neoinstitucionalismo oferece uma variedade de conceitos e instrumentos de análise que podem oferecer uma avaliação de políticas públicas extremamente detalhada, levando em conta tanto os elementos internos da política quanto os ligados ao ambiente externo e aos participantes envolvidos. Ao considerar o momento de implementação como um processo de mudança institucional, a teoria institucional possibilita avaliar os fatores que levam à modificação de normas e procedimentos que, consequentemente, afetam a conduta dos indivíduos que compõe a organização (Rocha, 2004).

Assim, o neoinstitucionalismo permite avaliar qual a influência das instituições nos resultados obtidos com as políticas públicas trazendo o entendimento de que as normas que as governam, sejam elas formais ou informais, também têm influência além

dos indivíduos ou grupos que idealizam as políticas (Souza, 2006). Essa visão possibilita traçar com maior exatidão as características de uma determinada organização ou atividade, favorecendo a elaboração e implementação de políticas públicas mais adequadas e eficientes (Carvalho; Vieira, 2003).

Portanto, a integração entre análise de políticas públicas e teoria institucional permite compreender de modo mais aprofundado a ENTIC-JUD. Enquanto a primeira enfatiza a formulação normativa pelo CNJ e os desafios de coordenação e implementação em Tribunais, a segunda permite analisar como essas diretrizes são internalizadas ou transformadas no cotidiano das unidades judiciais.

Pressões coercitivas, miméticas e normativas (DiMaggio; Powell, 1983) ajudam a entender por que certas normas são rapidamente incorporadas, enquanto outras são reinterpretadas ou mesmo resistidas. Da mesma forma, os estágios de institucionalização (Tolbert; Zucker, 1996) permitem observar quando a implementação permanece em fase inicial (habitualização), quando ganha legitimidade prática (objetificação) e quando se torna rotinizada e irreversível (sedimentação).

Essa articulação permite analisar a ENTIC-JUD não apenas como um artefato normativo, mas como um processo dinâmico de construção institucional, em que as políticas se traduzem em práticas organizacionais. Assim, a ENTIC-JUD deve ser compreendida não só como política pública nacional, mas como um processo de construção institucional, em que normas são adaptadas às práticas organizacionais locais.

2.3 Política pública de TIC do Poder Judiciário nacional

Até meados da década de 1930 as decisões judiciais eram redigidas à mão pelos magistrados. A chegada da máquina de datilografia no ano de 1939 causou grande desconfiança entre servidores do judiciário e advogados, já que viam tal instrumento como facilitador de fraudes ou manipulações de documentos. A mesma desconfiança tomou conta dos operadores do direito na década de 1990 com popularização dos computadores. No entanto, a marcha inexorável da tecnologia fez com que aos poucos o receio do meio jurídico se transformasse em confiança na utilização de ferramentas digitais de maneira que passaram a fazer parte integrante do trabalho no meio jurídico (Mazo; Rossato, 2022).

Três fases caracterizam a evolução da digitalização do Poder Judiciário brasileiro. A primeira delas aconteceu entre os anos de 2004 e 2013, tendo como

principal marco legislativo a publicação da Lei nº 11.419/2006 (Lei de Informatização do Processo Judicial), sendo caracterizada pela implementação do processo judicial eletrônico (PJe). Entre os anos de 2014 e 2020 se deu a segunda fase, caracterizada pela implementação de ferramentas de automação nos tribunais que possibilitaram melhorias de gestão e criação de fluxos e rotinas de trabalho e padronização de procedimentos, viabilizando um melhor aproveitamento do corpo funcional. No ano de 2021, teve início a terceira fase da digitalização em que o Judiciário passa a operar como uma ‘plataforma’, onde estão sendo implementadas medidas para permitir a conexão dos sistemas dos Tribunais do país e o compartilhamento de soluções de TIC (Salomão; Braga; Bragança, 2024).

2.3.1 Política pública de TIC regulamentada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) – ENTIC-JUD

Ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ) incumbe o controle e a fiscalização da atividade administrativa e financeira do Poder Judiciário, devendo zelar pelo respeito aos Princípios fundamentais da administração pública previstos no art. 37 da Constituição Federal de 1988 (CF88), notadamente o da Eficiência (Brasil, 1988).

Como órgão de controle, o CNJ além da função correicional, onde realiza a efetiva fiscalização da atividade jurisdicional, acumula também as funções de planejamento e gestão do Poder Judiciário Nacional. Atento a este papel, o CNJ editou a Resolução nº 325 de 29/06/2020 que dispõe sobre a “Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026” tendo como temas centrais a “Gestão e Organização Judiciária e a Gestão Estratégica” e traz dentre seus macrodesafios o “Fortalecimento da estratégia nacional de TIC e de proteção de dados”. (CNJ, 2020a).

Em decorrência do macrodesafio proposto, o CNJ publicou a Resolução nº 370 de 28/01/2021 que “estabelece a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD)”, que logo no art. 1º, parágrafo único, estipula o objetivo de

(...) constituir o principal instrumento de promoção da governança ágil e da transformação digital do Poder Judiciário por meio de serviços e soluções digitais inovadoras que impulsionem a evolução tecnológica do Poder Judiciário” (CNJ, 2021a).

Tendo como meta que ao menos 75% dos órgãos do Poder Judiciário atinjam, até dezembro de 2026, índice de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (iGovTIC-JUD), com nível de maturidade satisfatório, a ENTIC-JUD 2021-2026 objetiva fomentar a melhoria da governança, da gestão e da colaboração

tecnológica do Poder Judiciário em busca da eficiência, eficácia, efetividade e economicidade, maximizando, assim, os resultados e otimizando recursos (CNJ, 2021a).

A Política Pública de TIC do Poder Judiciário Brasileiro é formada por uma série de iniciativas e programas focados na modernização tecnológica e dos métodos de trabalho rumo à desejada transformação digital, destacando o “Programa de Transformação Digital e Atuação Inovadora”, que congrega medidas relativas ao direito de acesso à Justiça, como o Juízo 100% Digital e o Balcão Virtual de atendimento, prevê também a atuação estratégica de iniciativas digitais previstas no “Programa Justiça 4.0” (CNJ, 2024d).

O Programa Justiça 4.0, que nasceu em dezembro de 2020 a partir de uma parceria entre o CNJ e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), tem se mostrado fundamental para a informatização e modernização do Poder Judiciário, estabelecendo um rol de serviços judiciais de incentivo à transformação digital, promoção do acesso à justiça fundado em ações e projetos direcionados ao uso colaborativo de novas tecnologias e inteligência artificial, de modo a dar celeridade à prestação jurisdicional e diminuir dispêndios orçamentários relativos ao serviço público judiciário (CNJ, 2024d).

Inúmeras são as iniciativas que compõe o Programa Justiça 4.0, destacando-se as seguintes (CNJ, 2024d):

- a) Domicílio Eletrônico;
- b) Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ-Br);
- c) DataJud;
- d) Plataforma Codex;
- e) Sinapses;
- f) Núcleos de Justiça 4.0;
- g) Juízo 100% Digital;
- h) Balcão Virtual;
- i) Pontos de Inclusão Digital;

O Domicílio Judicial Eletrônico atualmente é regulamentado pela Resolução CNJ nº 455/2022, sendo uma plataforma destinada à realização de comunicações processuais de forma centralizada em formato eletrônico, permitindo a integração de todos os tribunais nacionais para o envio de comunicações e possibilitando a substituição das modalidades físicas (correspondências e oficiais de justiça). Como benefícios, traz a simplificação e agilidade do envio e obtenção de informações e economia de recursos e de mão-de-obra (CNJ, 2022).

A Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ-Br), criada pela Resolução CNJ nº 335/2020, tem por objetivo fomentar o desenvolvimento colaborativo entre os

tribunais, visando modernizar a plataforma do Processo Judicial Eletrônico (Pje) a fim de transformá-lo em um sistema multisserviço e flexível, permitindo que os tribunais realizem adequações às suas necessidades, e ao mesmo tempo garantindo a unificação do trâmite processual no país. Para tanto, utiliza computação em nuvem, modularização e uso de inteligência artificial (IA) (CNJ, 2024d).

A Base Nacional de Dados do Poder Judiciário (DataJud) foi instituída pela Resolução CNJ nº 331/2020, para ser a principal fonte de dados do Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário, permitindo o recebimento, o armazenamento e a disponibilização centralizada das informações dos tribunais que posteriormente são utilizadas para estudos, diagnósticos e acompanhamento das políticas públicas judiciárias (CNJ, 2020b).

Desenvolvida pelo Tribunal de Justiça de Rondônia (TJRO) em parceria com o CNJ, a Plataforma Codex é um repositório de dados processuais estruturados que podem ser utilizados para a produção de painéis e relatórios de inteligência de negócios, pesquisas e para o fornecimento de informações para a criação de modelos de IA (CNJ, 2024d).

Instituída pela Resolução CNJ nº 332/2020, a Plataforma Sinapses é a interface nacional para soluções de inteligência artificial que opera em nuvem e tem por objetivo armazenar, distribuir e conectar soluções, possuindo um modelo de IA com capacidade de interpretar atos processuais e classificá-los automaticamente, podendo também auxiliar na triagem de processos (CNJ, 2020c).

Formalizados pela Resolução CNJ nº 385/2021, os Núcleos de Justiça 4.0 viabilizam que os tribunais funcionem remotamente de maneira totalmente digital, proporcionando o atendimento de todos aqueles que buscam o Poder Judiciário para a solução de conflitos sem a necessidade de deslocamento até o fórum para participação em audiências ou prática de atos processuais. Desse modo, proporcionando agilidade e efetividade à Justiça, a medida que os atos são realizados com a utilização da tecnologia sendo dispensada a presença física das partes já que toda a movimentação processual é realizada por intermédio da rede mundial de computadores (CNJ, 2021c).

O Juízo 100% Digital, aprovado pela Resolução CNJ nº 345/2020, estabelece a possibilidade de tramitação processual exclusivamente por meio eletrônico e remoto, com realização de audiências, sessões de julgamento e atos processuais por meio da *internet*. Ampliando, assim, o acesso à justiça ao possibilitar aos cidadãos, por

intermédio do uso da tecnologia, se desincumbirem da obrigação de comparecer fisicamente nos fóruns (CNJ, 2020d).

Com o objetivo de desburocratizar e agilizar o atendimento aos cidadãos, foi aprovada a Resolução CNJ nº 372/2021 que criou o Balcão Virtual. Diante disso, torna-se permanente o acesso remoto, direto e imediato dos cidadãos aos serviços do Poder Judiciário, com a disponibilização no sítio eletrônico de cada tribunal de uma ferramenta de videoconferência para o atendimento para cada unidade judiciária do país durante todo o horário de expediente (CNJ, 2021b).

Ademais, pontos de Inclusão Digital (PID), regulamentados pela Resolução CNJ nº 508/2023, em salas ou espaço disponíveis para acesso aos cidadãos, equipados com computadores e câmeras, funcionando como facilitadores da prática de atos processuais (CNJ, 2023a).

2.3.2 Política pública de TIC do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR)

Respeitando a competência de órgão de controle administrativo e financeiro de todo o Poder Judiciário Brasileiro que foi atribuída pelo artigo 103-B da Constituição Federal (CF1988) ao CNJ, o Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR) em cumprimento às diretrizes e determinações estabelecidas pela Resolução CNJ nº 370/2021, expediu o Decreto Judiciário nº 237/2022, que aprova o Plano de Transformação Digital do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná para o sexênio 2021-2026 (TJPR, 2022; Brasil, 1988).

Para cumprir as determinações do CNJ o TJPR vem adotando vários projetos tais como a integração com o Base Nacional de Dados do Poder Judiciário (DataJud) e com o Sistema Nacional de Bens Apreendidos (SNBA). Também está colocando em prática várias ações integrantes do Programa Justiça 4.0, tais como o Juízo 100% Digital; o Balcão Virtual; os Núcleos de Justiça 4.0; a Plataforma Digital do Poder Judiciário; a Plataforma Codex-Sinapses de Inteligência Artificial; e o Projeto Sniper. (PTD-TJPR, 2022)

Além disso a corte paranaense vem implementando iniciativas próprias, tais como:

- a) A implantação de Assistente Virtual “Chatbots” (notificações e atendimentos;
- b) A implantação de Aplicativo Móvel do TJPR;
- c) A intimação para sociedade de advogados no sistema Projudi;
- d) A implantação de ferramenta para consulta pública de precedentes no Projudi;
- e) O SDJ: Controle e gerenciamento dos depósitos judiciais;

- f) A identificação de prescrição intercorrente no Executivo Fiscal, com apoio de IA (Inteligência Artificial);
- g) A identificação de similaridade entre documentos, com apoio de IA;
- h) A criação do Observatório de Dados do TJPR; e
- i) A promoção da integração entre o Sistema Hércules e o e-Social (Governo Federal). (PDT-TJPR, 2022)

O PDT-TJPR estabelece, também, uma série de objetivos estratégicos divididos a partir de perspectivas. Dentre eles, para efeito deste estudo, destaca-se a perspectiva do aprendizado e crescimento, em que o TJPR busca reconhecer e desenvolver as competências de seus colaboradores, contando com as seguintes iniciativas:

- a) Criar canais para que os colaboradores contribuam na identificação e na avaliação dos serviços digitalizáveis;
- b) Simplificar e otimizar a prestação de serviços pelos colaboradores reduzindo o tempo exigido;
- c) Demonstrar para os colaboradores o uso mais adequado das soluções alcançadas pela transformação digital, a fim de obter melhores resultados; e
- d) Promover a gestão eficiente dos colaboradores, possibilitando o aumento da produtividade em outras atividades (PDT-TJPR, 2022).

Neste contexto, cumpre destacar também que Decreto Judiciário nº 237/2022 estabelece em seu artigo 6º, que a capacitação de magistrados e servidores na execução das diretrizes do PDT-TJPR ficará a cargo da Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (EJUD-PR) a qual foi criada pela Lei nº 20.539/2021, com a finalidade de promover o aprimoramento contínuo do corpo funcional do TJPR através de ações educacionais integradas, alinhadas à estratégia e missão institucional da instituição (Paraná, 2021).

Observa-se, portanto, que o CNJ vem regulamentando inúmeras iniciativas e determinando a adoção de diversas ferramentas que buscam a transformação digital do Poder Judiciário. Referida política impacta diretamente no orçamento dos tribunais uma vez que requer constante investimento de recursos para aquisição de equipamentos, softwares, contratação de pessoal para suporte etc. Mostra-se, então, relevante avaliar, a partir da perspectiva dos servidores, de que maneira a implementação da ENTIC-JUD está ocorrendo e em que medida está sendo institucionalizada.

2.3.3 Quadro comparativo das políticas de TIC do CNJ e do TJPR

Com o objetivo de sistematizar as convergências e divergências entre os instrumentos de política de TIC do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e do Tribunal de Justiça do Paraná (TJPR), elaborou-se o Quadro 6. A comparação permite identificar não apenas a hierarquia normativa e o alcance das diretrizes nacionais, mas também as adaptações realizadas em âmbito estadual. Ao colocar lado a lado os dispositivos do CNJ e do TJPR, torna-se possível visualizar os pontos de alinhamento, sobreposição

e lacunas, evidenciando de que forma as orientações gerais são traduzidas em políticas locais de governança digital.

Quadro 6 – Comparativo ENTIC-JUD x PDT-TJPR

Eixo / Iniciativa	CNJ – ENTIC-JUD (2021–2026)	TJPR – PTD (2021–2026)	Observações
Governança e Gestão de TIC	Res. CNJ nº 370/2021: meta de elevar 75% dos órgãos do Judiciário a nível satisfatório no iGovTIC-JUD até 2026; padronização nacional de indicadores.	Decreto Judiciário nº 237/2022: aprova o PTD-TJPR, com integração ao iGovTIC-JUD e alinhamento às metas da ENTIC-JUD.	CNJ estabelece a meta nacional; TJPR internaliza via PTD.
Transformação Digital	Programa Justiça 4.0: – Juízo 100% Digital (Res. 345/2020) – Balcão Virtual (Res. 372/2021) – Núcleos de Justiça 4.0 (Res. 385/2021) – Plataforma Digital do Poder Judiciário – PDPJ-Br (Res. 335/2020).	TJPR regulamentou as iniciativas por atos próprios: – Juízo 100% Digital (Decreto Jud. nº 321/2021) – Balcão Virtual (Decreto Jud. nº 197/2021) – Núcleos 4.0 (Decretos Jud. nº 38/2022, 662/2022, 672/2022, 498/2023, Conjunto 508/2023).	Correspondência direta entre diretrizes CNJ e implementação local.
Integração de Sistemas e Dados	- Res. CNJ nº 331/2020 (DataJud) - Res. CNJ nº 332/2020 (Plataforma Sinapses) - Res. CNJ nº 335/2020 (PDPJ-Br).	- Decreto Jud. nº 237/2022: determina a integração do TJPR a sistemas nacionais, inclusive DataJud e PDPJ-Br. - Resolução OE nº 397/2023 e Decreto Jud. nº 560/2022: instituem comitês e política de segurança da informação/LGPD.	CNJ estabelece plataformas e padrões nacionais; TJPR adapta com atos internos de governança e proteção de dados.
Acesso à Justiça	- Res. CNJ nº 508/2023: Pontos de Inclusão Digital (PID). - Também vinculados: Balcão Virtual (Res. 372/2021) e Justiça 4.0.	- Decreto Jud. nº 505/2023: regulamenta os PIDs no TJPR. - Decreto Jud. nº 197/2021: Balcão Virtual.	TJPR adere integralmente às diretrizes nacionais de inclusão e atendimento digital e amplia com implantação de Assistente Virtual (Chatbots) e implantação do Aplicativo Móvel do TJPR.
Capacitação e Cultura Digital	Res. CNJ nº 370/2021: prevê desenvolvimento de competências digitais e formação continuada no Plano de Trabalho.	Lei Estadual nº 20.539/2021: cria a EJUD-PR, com atribuição de capacitar magistrados e servidores.	Há convergência: CNJ define diretriz geral, TJPR institui estrutura específica de formação.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

A análise comparativa evidencia que, embora as diretrizes do CNJ funcionem como referência normativa e estratégica de alcance nacional, sua efetividade depende da forma como são traduzidas e operacionalizadas pelos tribunais estaduais. No caso do TJPR, observa-se alinhamento formal às resoluções e planos do CNJ, mas também

adaptações que refletem especificidades locais, como prioridades internas de gestão e limitações de recursos. Essa assimetria reforça a compreensão de que a institucionalização ENTIC-JUD ocorre de modo heterogêneo, com processos de adaptação organizacional.

A presente pesquisa parte dessa constatação: compreender a ENTIC-JUD exige tratá-la ao mesmo tempo como política pública nacional e como processo de institucionalização organizacional. Assim, sua análise considera tanto a perspectiva da análise das políticas públicas, quanto os mecanismos que condicionam a institucionalização no nível local (perspectiva institucional). Essa dupla leitura orienta a estratégia metodológica e a identificação dos sinais empíricos — normativos, de rotina e de percepção — que permitirão avaliar em que medida a ENTIC-JUD está efetivamente institucionalizada em uma vara judicial de primeira instância do TJPR.

3 METODOLOGIA

O desenho metodológico desta pesquisa parte da compreensão de que investigar a institucionalização da ENTIC-JUD exige uma abordagem capaz de captar tanto os aspectos normativos e estruturais da política pública quanto a forma como ela é traduzida em práticas cotidianas no âmbito do Judiciário.

Nesse sentido, buscou-se desenvolver a metodologia como instrumento de conexão entre teoria e a prática cotidiana, orientando a escolha das estratégias de investigação, a definição da unidade de análise e a construção dos indicadores que permitirão avaliar em que medida a política em estudo se converte em rotinas organizacionais efetivas.

3.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa se desenvolverá de maneira descritiva, adotando-se uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, com estrutura interpretativa baseada no construtivismo social, a partir de um estudo de caso, que terá como fonte de dados análise de documentos e a realização de entrevistas.

O estudo se desenvolverá de maneira descritiva, pois, visa descrever as características e analisar o fenômeno da institucionalização da política pública ENTIC-JUD a partir da perspectiva dos servidores de uma unidade judicial de primeira instância (Gil, 2022).

A unidade de análise será a 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR. A escolha fundamenta-se em razões empíricas e metodológicas. Do ponto de vista empírico, a unidade já incorporou os principais instrumentos tecnológicos previstos pelo CNJ, situando-se em comarca de porte médio, condição que a torna representativa da realidade de grande parte das varas estaduais. Do ponto de vista metodológico, a inserção do pesquisador no contexto, já que servidor efetivo do TJPR, facilitou o acesso a diferentes fontes de evidência, assegurando coleta aprofundada e triangulação entre entrevistas e documentos. Assim, a 5ª Vara Judicial é compreendida como um caso instrumental (Stake, 1995), capaz de iluminar o processo de institucionalização da política nacional de TIC no âmbito do Judiciário.

A abordagem de pesquisa adotada é a que melhor se adequa ao propósito do estudo é a qualitativa, por se tratar de uma abordagem direcionada à exploração e compreensão das impressões que indivíduos ou grupos conferem a determinado problema. Além disso, a coleta de dados ocorreu no ambiente de trabalho do

pesquisador e teve como participantes outros servidores do mesmo órgão, por meio de entrevistas, possibilitando posterior análise indutiva dos dados, buscando, assim, resolver o problema de pesquisa (Creswell; Creswell, 2021).

O caráter exploratório adotado ao longo da pesquisa, justifica-se pela escassez de estudos que tratam da política de TIC do Poder Judiciário sob a perspectiva da teoria institucional, especialmente no que tange à sua implementação em nível local (Creswell; Creswell, 2021).

Ademais, a pesquisa seguirá uma estrutura interpretativa fundamentada no construtivismo social, que é uma linha em que os participantes podem compreender o ambiente em que vivem e desempenham suas atividades. A pesquisa levou em conta as visões de mundo dos participantes e suas interações com os demais integrantes do grupo, o que permitiu ao pesquisador, ao final, fazer uma interpretação sobre os significados que os participantes têm acerca do ambiente de trabalho em que estão inseridos (Creswell, 2014).

A adoção do construtivismo social está alicerçada nos seguintes pontos: a) possibilidade de utilização de questionamentos abertos ao longo da entrevista; b) ênfase na interação entre os indivíduos e a organização com foco no contexto histórico e cultural dos participantes da pesquisa e no local em que trabalham e; c) possibilidade de experiências e conhecimentos anteriores do pesquisador moldarem a interpretação dos dados obtidos. Ou seja, a partir do construtivismo social é possível ao pesquisador “compreender (ou interpretar) os significados que os outros têm sobre o mundo” (Creswell, 2021, p. 31).

Por fim, diante do objetivo de entender o fenômeno da institucionalização da política de TIC do Poder Judiciário, a pesquisa se restringiu a um estudo de caso circunscrito à 5ª Vara Judicial da Comarca de Cianorte (Paraná), o que permitiu analisar de maneira aprofundada o comportamento de um grupo restrito de participantes (Yin, 2015). Ademais, a unidade judicial considerada corresponde ao nível organizacional em que as diretrizes nacionais são efetivamente traduzidas em práticas, permitindo analisar de forma concreta os mecanismos isomórficos e os estágios de institucionalização discutidos no referencial teórico.

Para tanto, foi adotado o seguinte protocolo de estudo de caso, disposto no Quadro 7:

Quadro 7 – Protocolo de estudo de caso

Pesquisa	Análise da Institucionalização da Política de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário brasileiro em uma unidade judicial de 1º grau de jurisdição: um estudo de caso.
Pesquisador	Ramiro Augusto Branco
Orientador	Dr. Abdinardo Moreira Barreto de Oliveira
Objetivos do estudo de caso	a) Descrever a política pública de tecnologia da informação e comunicação do Poder Judiciário brasileiro estabelecida pelo CNJ, traçando um paralelo com a política pública de TIC do TJPR; b) Identificar quais fatores isomórficos estão presentes no processo de institucionalização da ENTIC-JUD na unidade judicial de primeira instância estudada; c) Analisar o estágio de institucionalização da ENTIC-JUD na unidade judicial de primeira instância estudada; d) Desenvolver uma escala de mensuração do grau de institucionalização da ENTIC-JUD, fundamentada na teoria institucional e adaptada ao contexto do Poder Judiciário brasileiro.
Local da Pesquisa	5ª Vara Judicial de Cianorte/PR
Participantes	19 servidores da 5ª Vara Judicial de Cianorte (técnicos judiciários, analistas judiciários, oficiais de justiça, assessores de magistrados e magistrados)
Documentos/Fontes de dados	- Resoluções - Instruções Normativas - Organogramas - Relatórios gerenciais - Documentos institucionais - Bibliografica relacionada à pesquisa
Entrevista semi-estruturada	Ao longo da entrevista serão lançadas perguntas abertas, relacionadas ao problema e objetivos de pesquisa, formuladas a partir da revisão de literatura e análise de documentos.
Relatório de estudo de caso	Dissertação

Fonte: elaborado pelo autor (2025), a partir de Yin (2015).

O método de estudo de caso foi escolhido, pois, além de possibilitar uma descrição ampla e aprofundada do fenômeno estudado (implementação e institucionalização da ENTIC-JUD na 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR), atende ao objetivo da pesquisa de analisar o fenômeno da institucionalização da ENTIC-JUD a partir da perspectiva dos servidores do Poder Judiciário. Nesse sentido, Yin (2015, p. 4) aduz que independentemente da área de interesse da pesquisa, um estudo de caso permite ao pesquisador obter uma “uma perspectiva holística e do mundo real” acerca dos processos organizacionais e administrativos e dos complexos fenômenos sociais que os circundam.

3.2 Coleta de dados

De acordo com Creswell (2014), um bom estudo de caso qualitativo tem, por característica, apresentar uma compreensão aprofundada do caso. Para atingir este objetivo o autor afirma que o pesquisador deve coletar variadas formas de dados qualitativos tais como entrevistas, documentos, materiais audiovisuais e observações, não sendo suficiente uma única fonte de dados para compreender em profundidade o

fenômeno estudado. Assim, para atingir os resultados esperados com este estudo, foram coletados dados de múltiplas fontes tais como: documentos (levantamento bibliográfico, atos normativos, relatórios de gestão etc) e a realização de entrevistas.

A pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador analisar o tema sob um novo enfoque ou abordagem, possibilitando chegar a conclusões inovadoras, reforçando paralelamente os demais aspectos da pesquisa favorecendo, assim, a análise e manipulação das informações coletadas (Marconi; Lakatos, 2021).

Assim, como primeira etapa da pesquisa realizou-se um levantamento bibliográfico em livros, periódicos, artigos, dissertações, teses e páginas da internet, envolvendo os principais temas que compõe o estudo (Teoria Institucional, Ciclo de Políticas Públicas com foco na fase de implementação e Transformação Digital do Poder Judiciário), visando formar um base teórica sólida ao pesquisador, possibilitando, assim, maior entendimento acerca dos temas estudados de modo a fornecer os elementos cognitivos e ferramentas necessários ao bom andamento da pesquisa.

Estabelecido o referencial teórico, foi realizada uma pesquisa documental junto às bases de dados públicos da organização pesquisada (relatórios gerenciais, manuais de procedimentos internos e legislação correlata), o que permitiu ao pesquisador reunir informações relevantes aos objetivos da pesquisa e, ainda, acessar a linguagem e termos utilizados pelos participantes, facilitando assim a coleta dos dados (Gil, 2019). Ademais, por formarem evidências previamente escritas, tais dados representaram economia de tempo durante a pesquisa (Creswell, 2021).

Ao final, foram realizadas entrevistas com os servidores da unidade judicial que forma o *corpus* da pesquisa, buscando detectar os principais aspectos que compõem ou influenciam a implementação e institucionalização da ENTIC-JUD.

Marconi e Lakatos (2021, p. 101) destacam os principais objetivos da entrevista: “a) averiguação de fatos; b) determinação das opiniões sobre fatos; c) determinação de sentimentos; c) descoberta de planos de ação; d) conduta atual ou do passado e; e) motivos conscientes para opiniões, sentimentos ou condutas”.

As entrevistas foram realizadas na modalidade semiestruturada. Este tipo de entrevista se mostra adequado aos objetivos da pesquisa uma vez que apesar do estabelecimento prévio de uma relação de questões ou tópicos a serem apresentados ao entrevistado, não foram oferecidas alternativas de resposta, sendo falcultado ao entrevistador definir a sequência de formulação ao longo das entrevistas de forma a

extrair o máximo de informações dos participantes sem comprometer o desenvolvimento da pesquisa (Gil, 2021).

A condução das entrevistas ocorreu com base em um roteiro semiestruturado (Apêndice A), elaborado de acordo com as orientações de Yin (2015), no sentido de assegurar consistência e comparabilidade entre os dados analisados. O roteiro foi estruturado em torno de eixos temáticos alinhados aos objetivos da pesquisa, contemplando a influência da política nacional sobre as rotinas locais, a utilização de sistemas tecnológicos, os processos de capacitação, as experiências de implantação e a percepção de utilidade das ferramentas digitais. Essa abordagem permitiu captar, de forma sistemática, tanto os aspectos normativos quanto os práticos da institucionalização da ENTIC-JUD na 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR.

A definição do número final de entrevistas atendeu ao critério de saturação teórica: a coleta foi interrompida quando novas entrevistas deixaram de trazer informações substantivas ou categorias analíticas diferentes das já identificadas (Creswell, 2014; Glaser; Strauss, 1967).

O protocolo de entrevista baseado em Yin (2015) pode ser visualizado no Quadro 8:

Quadro 8 – Roteiro de entrevista semiestruturada

Elemento	Descrição
Tipo de entrevista	Semiestruturada, baseada em roteiro (Apêndice A).
Unidade de análise	5ª Vara Judicial de Cianorte/PR (nível organizacional onde a ENTIC-JUD é traduzida em práticas).
Eixos temáticos	1) Influência da política nacional (Res. 370/2021); 2) Sistemas tecnológicos utilizados; 3) Processos de capacitação e aprendizagem; 4) Experiências de implantação e percepção de utilidade; 5) Transformação digital e resultados percebidos.
Duração média	20 a 40 minutos.
Consentimento	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) assinado pelos participantes (Apêndice 4)
Modo de registro	Gravação em áudio/vídeo (com consentimento) e anotações de campo.
Transcrição	Integral com utilização de ferramenta de IA.
Validação	Revisão integral e conferência manual pelo pesquisador.
Confidencialidade	Identificação apenas por códigos (ex.: Entrevistado 1, Entrevistado 2).
Nº de entrevistados	Definido pelo princípio da saturação teórica

Fonte: elaborado pelo autor (2025), partir de Yin (2015).

O roteiro de entrevistas semiestruturadas (Apêndice A) foi elaborado a partir do referencial teórico adotado nesta pesquisa, em especial, os mecanismos isomórficos (DiMaggio; Powell, 1983) e os estágios de institucionalização (Tolbert; Zucker, 1996). Como inspiração metodológica, considerou-se o estudo de caso de De Arruda Cardoso (2021), que investigou a transformação digital em instituição pública de ensino sob a ótica da teoria institucional. Contudo, o roteiro aqui desenvolvido foi adaptado ao

contexto do Poder Judiciário, contemplando aspectos como a influência normativa do CNJ, a implementação de sistemas obrigatórios, os processos de capacitação promovidos pelo TJPR e as percepções de utilidade e resistência por parte dos servidores. Dessa forma, assegura-se que o instrumento de coleta esteja teoricamente fundamentado e empiricamente adequado ao contexto analisado.

As entrevistas, realizadas entre os dias 19/05/2025 e 05/08/2025, foram precedidas por pedido de autorização ao órgão público e conduzidas em conformidade com os princípios éticos da pesquisa em ciências humanas e com a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) disponível no Apêndice C, conforme estabelecido pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2016). O documento assegurou aos participantes a confidencialidade das informações, a possibilidade de recusa ou interrupção a qualquer momento e a utilização dos dados exclusivamente para fins acadêmicos.

O Quadro 9 reúne os dados de cada uma das entrevistas realizadas:

Quadro 9 – Dados das entrevistas

Entrevistado	Data da realização	Duração	Cargo do entrevistado	Tempo como servidor do TJPR
1	19/05/2025	27min23s	Técnico(a) Judiciário(a)	13 anos
2	10/06/2025	34min43s	Técnico(a) Judiciário(a)	3 anos
3	17/06/2025	21min58s	Técnico(a) Judiciário(a)	3 anos
4	18/06/2025	12min13s	Assessor(a) de Magistrado(a)	5 anos
5	24/06/2025	21min39s	Técnico(a) Judiciário(a)	13 anos
6	03/07/2025	20min09s	Técnico(a) Judiciário(a)	13 anos
7	03/07/2025	16min29s	Técnico(a) Judiciário(a)	14 anos
8	04/07/2025	19min03s	Técnico(a) Judiciário(a)	14 anos
9	18/07/2025	19min05s	Assessor(a) de Magistrado(a)	13 anos
10	18/07/2025	16min16s	Conciliador(a)	5 anos
11	22/07/2025	18min14s	Assessor(a) de Magistrado(a)	13 anos
12	05/08/2025	22min52s	Juiz(a) de Direito	21 anos

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

A gravação das entrevistas foi realizada com a utilização do *software* Microsoft Teams e as transcrições foram realizadas com a utilização da funcionalidade de inteligência artificial (IA) Copilot disponível na ferramenta. As transcrições geradas por inteligência artificial (IA) foram rigorosamente revisadas e corrigidas manualmente pelo pesquisador para garantir a fidelidade do conteúdo das entrevistas.

Paralelamente, foi realizada análise documental de resoluções do CNJ (notadamente a Resolução nº 325/2020, que instituiu a Estratégia Nacional do Poder Judiciário, e a Resolução nº 370/2021, que criou a ENTIC-JUD), do Plano Diretor de

Tecnologia da Informação e Comunicação do TJPR (Decreto Judiciário nº 237/2022) e demais instrumentos normativos amplamente referenciados ao longo do estudo.

Os critérios de seleção documental consideraram a relevância direta para a institucionalização da ENTIC-JUD, a acessibilidade (documentos públicos ou de acesso autorizado) e a capacidade de evidenciar práticas organizacionais e adaptações locais. Todo o material foi organizado em banco digital, classificado por tipo e ano, e posteriormente, submetido à análise de conteúdo (Bardin, 2016), em articulação com os mesmos eixos de codificação aplicados às entrevistas.

O processo de coleta, portanto, articulou dados normativos e experiências empíricas, permitindo uma leitura integrada dos fatores que condicionam a institucionalização da política.

A opção por entrevistas semiestruturadas permitiu acessar as percepções e experiências dos servidores no nível local, onde a política nacional é efetivamente traduzida em práticas organizacionais. A análise documental, por sua vez, forneceu o quadro normativo e institucional de referência, permitindo situar essas práticas em relação às diretrizes do CNJ e às estratégias do TJPR. A articulação entre ambas as técnicas assegura que a pesquisa não se restrinja nem ao plano formal, nem apenas ao plano experiencial, mas que seja capaz de capturar o processo de institucionalização em sua complexidade.

3.3 Análise dos dados

Finalizada a coleta dos dados, deu-se início à análise das evidências obtidas visando atingir os objetivos da pesquisa, relacionando os dados e informações coletados com as pressuposições levantadas no início do estudo. É neste momento que são construídas conexões para que os dados resultem em informações relevantes e, conseqüentemente, gerem as respostas perseguidas pelo pesquisador (Lozada; Nunes, 2019).

O processo de análise dos dados foi estruturado em quatro etapas sequenciais e complementares, articulando a técnica de *pattern matching* (Trochim, 1985) com procedimentos de análise de conteúdo (Bardin, 2016) e validação por triangulação (Denzin, 2009).

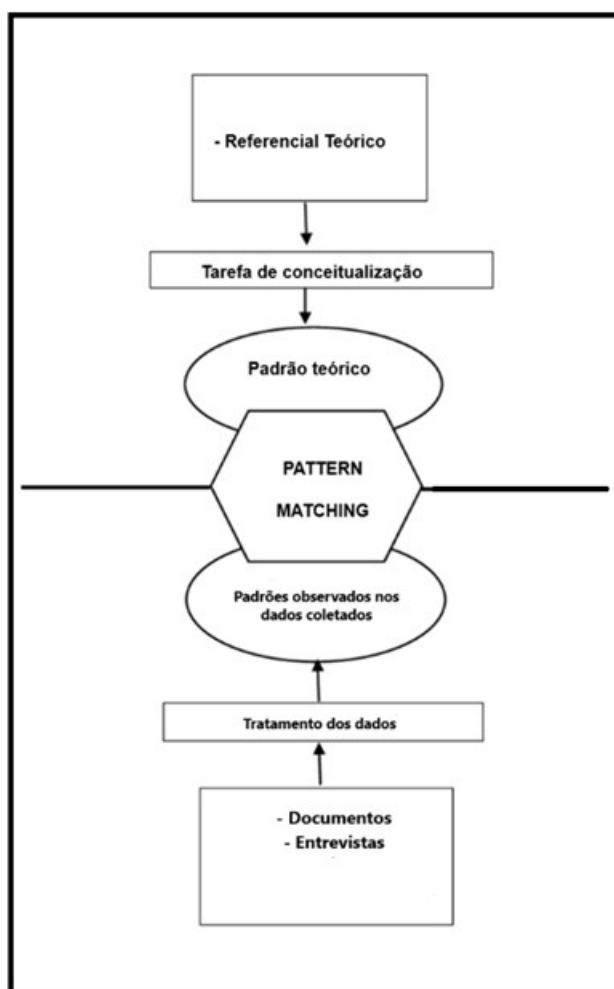
A primeira etapa consistiu na organização do material empírico, garantindo a integridade do *corpus*, com a transcrição integral das entrevistas e a sistematização dos documentos em banco digital. Em seguida, foi empregada a análise de conteúdo como

estratégia operacional para organizar os dados antes da comparação, por meio da identificação de unidades de sentido, formação de categorias e o seu alinhamento aos conceitos de mecanismos isomórficos e estágios de institucionalização (Bardin, 2016).

Na terceira etapa, aplicou-se a técnica de correspondência de padrões (*pattern matching*), a fim de associar os padrões de pensamento e comportamento identificados ao longo da coleta de dados ao padrão teórico adotado como base do estudo (Trochim, 1989). Esse procedimento constituiu o núcleo da análise, possibilitando verificar a correspondência entre a teoria e a evidência.

A técnica de correspondência de padrões pode ser visualizada a partir da Figura 6:

Figura 6 – Técnica de correspondência de padrões



Fonte: Adaptado de Trochim (1989).

Por esta técnica, essencialmente, o processo de análise começa no campo da teoria, onde ideias, suposições formais ou até mesmo “palpites” do pesquisador são traduzidos em um padrão teórico explícito. Em paralelo, no domínio da observação, dados concretos – que podem ser impressões diretas, notas de campo, entrevistas, ou

medidas formais e objetivas – são coletadas e organizadas para formar um padrão observacional. A tarefa central, que é a inferencial, consiste em tentar estabelecer uma correspondência ou ligação entre esses dois padrões. Se houver alinhamento entre o padrão teórico e o padrão observado, isso serve como evidência para a teoria em questão ou quaisquer outras que também possam prever o mesmo resultado (Trochim, 1989).

Por fim, como estratégia de validação (Yin, 2015) foi empregada a técnica de triangulação de fontes (Denzin, 2009), que consiste no confronto de uma fonte contra a outra (documentos, referencial teórico e entrevistas) com o objetivo de reforçar a confiabilidade e mitigar potenciais vieses do pesquisador-participante. Dessa forma, durante o processo analítico, buscou-se combinar rigor metodológico e coerência interna, assegurando consistência na interpretação dos resultados.

O processo analítico percorrido pode ser visualizado através do Quadro 10:

Quadro 10 – Etapas do processo de análise de dados

Etapa	Descrição	Objetivo	Referência metodológica
1. Organização do material	Transcrição integral das entrevistas e sistematização dos documentos em banco digital	Preparar o corpus para análise	Bardin (2016)
2. Categorização e articulação teórica	Identificação de unidades de sentido, formação de categorias e alinhamento com mecanismos isomórficos e estágios de institucionalização	Relacionar achados empíricos ao referencial teórico	Bardin (2016) Trochim (1985)
3. Aplicação do <i>pattern matching</i>	Comparação entre padrões empíricos observados e proposições teóricas estabelecidas	Verificar correspondência teoria–evidência	Trochim (1985)
4. Estratégia de validação	Triangulação de fontes	Reforçar confiabilidade e mitigar vieses do pesquisador	Yin (2015) Denzin (2009)

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

A elaboração das categorias de análise foi baseada nos apontamentos de DiMaggio e Powell (1983) acerca do isomorfismo institucional e nos estágios de institucionalização propostos na teoria de Tolbert e Zucker (1996). Desta forma, foram criadas uma categoria para cada mecanismo isomórfico e, da mesma forma, categorias para cada fase do processo de institucionalização, reunindo os conceitos que formam

o arcabouço teórico da pesquisa e que contribuirão para a análise do processo de implementação da política pública ENTIC-JUD (Alves; Castro; Souto, 2014).

A escolha da técnica de correspondência de padrões para a análise de dados está fundamentada em estudos organizacionais anteriores que foram bem-sucedidos ao utilizarem tal metodologia (Lavarda; Lavarda, 2016; Pagani; Lavarda, 2021; Vieira; Lavarda; Brandt, 2016).

No processo analítico, foi empregado o *software Notebook LM* como ferramenta de apoio baseada em inteligência artificial (IA). Pesquisas recentes mostram que ferramentas de IA podem apoiar pesquisas qualitativas desde que o pesquisador conduza a interpretação crítica, trazendo eficiência, à medida que podem acelerar a análise de grande volume de dados e ajudar na identificação de padrões (Akramul Kabir et al., 2025; Bennis et al., 2025; Nguyen-Trung, 2025; Zhang, 2025).

A utilização da ferramenta nesta etapa da pesquisa restringiu-se a funções de apoio técnico, como a organização preliminar e o tratamento dos dados, a sumarização de trechos extensos e a sinalização de possíveis temas recorrentes. A interpretação final, a classificação das evidências em categorias teóricas e a construção dos padrões empíricos foram integralmente conduzidas pelo pesquisador, que supervisionou, avaliou criticamente e validou cada *insight* gerado pela IA.

A posição do pesquisador como servidor do TJPR e participante do contexto investigado implicou vantagens e riscos metodológicos. De um lado, essa inserção facilitou o acesso a documentos, dados e interlocutores, além de proporcionar compreensão mais fina das rotinas organizacionais. De outro, poderia trazer potenciais vieses, como a tendência a interpretar evidências a partir de experiências pessoais, a influência de vínculos institucionais na condução das entrevistas ou a possibilidade de minimizar aspectos críticos da política analisada.

Tais riscos foram mitigados com a adoção das estratégias de rigor metodológico: triangulação de fontes, uso de roteiro semiestruturado padronizado nas entrevistas, registro sistemático das falas. Ademais, seguindo a noção de reflexividade proposta por Creswell e Creswell (2021), o pesquisador buscou explicitar constantemente sua posição, reconhecendo o risco de parcialidade e adotando a reflexividade como prática contínua durante a coleta e a análise dos dados.

Para assegurar consistência no processo analítico, os critérios de julgamento que orientaram a classificação dos trechos das entrevistas e documentos se fundamentaram nas categorias teóricas estabelecidas no Quadro 3 (Operacionalização

dos mecanismos isomórficos) e no Quadro 5 (Operacionalização dos Estágios de Institucionalização).

Esse arranjo metodológico reforça a coerência entre a teoria, os objetivos e a análise empírica. A triangulação (Denzin, 2009), aliada à lógica de correspondência de padrões (Trochim, 1985), garante que a análise vá além da descrição, permitindo testar a aderência das evidências empíricas aos referenciais teóricos mobilizados.

3.4 Matriz de amarração

Com o objetivo de conferir a adequada interconexão entre os objetivos, a teoria e a metodologia escolhidas, para que a análise do fenômeno estudado ocorra seguindo um pensamento lógico de modo que as conclusões possam ser replicadas e provadas, elaborou-se uma matriz de amarração, ferramenta metodológica proposta pelo Professor Dr. José Afonso Mazzon em 1981. Tal ferramenta, materializada no Quadro 11, permite ao pesquisador analisar, de maneira crítica, se todos os aspectos da pesquisa estão concatenados e bem articulados (Mazzon, 2018).

Quadro 11 – Matriz de amarração metodológica

(continua)

Objetivos da Pesquisa	Referencial teórico/Fontes (Categorias de análise)	Indicadores	Técnica de Coleta de Dados	Técnica de Análise de Dados	Perguntas da entrevista
1. Descrever a política pública de tecnologia da informação e comunicação do Poder Judiciário brasileiro estabelecida pelo CNJ, traçando um paralelo com a política pública de TIC do TJPR;	Atos normativos elaborados pelo CNJ e TJPR.	Quadro comparativo das diretrizes CNJ x TJPR	Pesquisa documental junto às bases de dados públicos das organizações pesquisadas (relatórios gerenciais, manuais de procedimentos internos e legislação correlata).	- Análise documental (Bardin, 2016) - Triangulação (Denzin, 2009)	Não se aplica.
2. Identificar quais fatores isomórficos estão presentes no processo de institucionalização da ENTIC-JUD na unidade judicial de primeira instância estudada;	a) Isomorfismo Coercitivo (DiMaggio; Powell, 1983)	a.1) Existência de atos normativos obrigatórios (Resoluções CNJ, Resoluções TJPR); a.2) Obrigatoriedade de uso de sistemas; a.3) Monitoramentos e/ou auditorias realizadas pelo CNJ ou TJPR; a.4) Sanções ou recomendações oficiais por descumprimento.	- Entrevistas semiestruturadas com servidores; - Análise Documental.	- Pattern Matching (Trochim, 1989) - Triangulação (Denzin, 2009)	a.1) Em janeiro de 2021 foi publicada a Resolução nº 370/2021 do CNJ, que instituiu a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) com o objetivo de promover a melhoria da governança, da gestão e da colaboração tecnológica no âmbito do Poder Judiciário, visando direcionar e propiciar a eficiência, efetividade, e economicidade dos órgãos, maximizando resultados e otimizando recursos. De que forma este documento influenciou os trabalhos da 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR? a.2) Quais pressões você percebe no processo de transformação digital do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná?

(continuação)

Objetivos da Pesquisa	Referencial teórico/Fontes (Categorias de análise)	Indicadores	Técnica de Coleta de Dados	Técnica de Análise de Dados	Perguntas da entrevista
2. Identificar quais fatores isomórficos estão presentes no processo de institucionalização da ENTIC-JUD na unidade judicial de primeira instância estudada;	b) Isomorfismo Mimético (DiMaggio; Powell, 1983)	b.1) Busca ou uso de manuais e guias externos produzidos por outros Tribunais ou unidades judiciais; b.2) Participação em redes informais (WhatsApp, fóruns técnicos); b.3) Adoção de benchmarking para replicar boas práticas; b.4) Implementação de soluções já validadas em outros tribunais ou varas judiciais.	- Entrevistas semiestruturadas com servidores; - Análise Documental.	- Pattern Matching (Trochim, 1989) - Triangulação (Denzin, 2009)	b.1) Os sistemas tecnológicos são desenvolvidos com base em algum modelo adotado previamente por outra instituição? b.2) Quando há dúvidas ou problemas no desempenho das atividades do seu local de trabalho, há troca de informações com servidores de outras unidades judiciais ou de outros Tribunais?
	c) Isomorfismo Normativo (DiMaggio; Powell, 1983)	c.1) Disponibilização e participação em cursos de capacitação; c.2) Requisitos de capacitação como critério para ascensão ou progressão funcional; c.3) Redes profissionais (Grupos de WhatsApp, fóruns técnicos etc); c.4) Concessão de gratificações por cursos/certificações.	- Entrevistas semiestruturadas com servidores; - Análise Documental.	- Pattern Matching (Trochim, 1989) - Triangulação (Denzin, 2009)	c.1) O TJPR já ofertou algum curso para aperfeiçoamento destinado aos servidores? c.2) A equipe do seu local de trabalho participa de treinamentos ou cursos? Se sim, qual a frequência? Ofertado por qual instituição? Existe algum incentivo por parte da instituição?

(continuação)

Objetivos da Pesquisa	Referencial teórico/Fontes (Categorias de análise)	Indicadores	Técnica de Coleta de Dados	Técnica de Análise de Dados	Perguntas da entrevista
3. Analisar o estágio de institucionalização da ENTIC-JUD na unidade judicial de primeira instância estudada;	a) Habitualização (Tolbert; Zucker, 1996)	a.1) Iniciativas isoladas de criação de novas estruturas; a.2) Enfrentamento de problemas específicos através de imitação; a.3) Ausência de consenso social acerca de novas práticas; a.4) Homogeneidade de participantes; a.5) Nenhuma teorização formal; a.6) Alta variação na implementação das inovações; a.7) Alta taxa de insucesso na implementação.	- Entrevistas semiestruturadas com servidores; - Análise documental.	- Pattern Matching (Trochim, 1989) - Triangulação (Denzin, 2009)	a.1) Quais os sistemas tecnológicos utilizados na 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR? a.2) Esses sistemas foram desenvolvidos pela própria instituição? a.3) Como foi a sua experiência quando da implantação desses sistemas?
	b) Objetificação (Tolbert; Zucker, 1996)	b.1) Difusão das novas estruturas (incorporação nas rotinas administrativas); b.2) Consenso social (percepção positiva de utilidade pelos participantes); b.3) Presença de <i>champions</i> ; b.4) Heterogeneidade dos participantes;	- Entrevistas semiestruturadas com servidores; - Análise documental.	- Pattern Matching (Trochim, 1989) - Triangulação (Denzin, 2009)	b.1) Qual a sua percepção sobre a transformação digital no TJPR? b.2) Como é o processo de difusão das inovações tecnológicas no TJPR? b.3) Na implantação de novos sistemas tecnológicos é realizado algum treinamento aos servidores? b.4) Os servidores de todos os níveis e departamentos participam (ou já participaram) da concepção de algum sistema tecnológico? b.5) Há algum tipo de monitoramento de resultados dos sistemas implantados?

(continuação)

Objetivos da Pesquisa	Referencial teórico/Fontes (Categorias de análise)	Indicadores	Técnica de Coleta de Dados	Técnica de Análise de Dados	Perguntas da entrevista
3. Analisar o estágio de institucionalização da ENTIC-JUD na unidade judicial de primeira instância estudada;	b) Objetificação (Tolbert; Zucker, 1996)	b.5) Alta teorização formal e normativa; b.6) Variação moderada na implementação das inovações (integração parcial entre novas estruturas e fluxos de trabalho); b.7) Taxa moderada de insucesso na implementação.	- Entrevistas semiestruturadas com servidores; - Análise documental.	- Pattern Matching (Trochim, 1989) - Triangulação (Denzin, 2009)	b.6) Há participação dos superiores hierárquicos no desenvolvimento de novos sistemas tecnológicos? Há engajamento dos servidores?
	c) Sedimentação (Tolbert; Zucker, 1996)	c.1) Continuidade histórica das estruturas (perpetuidade por um longo período); c.2) Baixa resistência (percepção de práticas como inquestionáveis) c.3) Heterogeneidade dos participantes; c.4) Baixa teorização formal e normativa; c.5) Baixa variação na implementação das inovações (integração total entre novas estruturas e fluxos de trabalho); c.6) Baixa taxa de insucesso na implementação.	- Entrevistas semiestruturadas com servidores; - Análise documental.	- Pattern Matching (Trochim, 1989) - Triangulação (Denzin, 2009)	c.1) Quais os resultados percebidos com a transformação digital do TJPR? c.2) Os sistemas tecnológicos são desenvolvidos com base em algum modelo adotado previamente por outra instituição?

(continuação)

Objetivos da Pesquisa	Referencial teórico/Fontes (Categorias de análise)	Indicadores	Técnica de Coleta de Dados	Técnica de Análise de Dados	Perguntas da entrevista
4. Desenvolver e propor uma escala de mensuração do grau de institucionalização da ENTIC-JUD, fundamentada na teoria institucional e adaptada ao contexto do Poder Judiciário brasileiro.	- (DiMaggio; Powell, 1983) - (Tolbert; Zucker, 1996) - Resolução CNJ nº 370/2021	- Achados empíricos da pesquisa	Desenvolvimento do instrumento a partir das categorias identificadas e validação conceitual.	- Pattern Matching (Trochim, 1989) - Triangulação (Denzin, 2009)	Não se aplica.
Nota metodológica: a correlação entre questionamentos da entrevista semiestruturada e categorias de análise foi registrada na matriz de amarração com o objetivo de organização do desenho metodológico. Os desdobramentos das respostas a cada questionamento podem refletir/representar mais de uma categoria de análise, fato que fica evidenciado apenas durante a análise qualitativa do conjunto dos dados coletados.					

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Mazzon (2018) e De Arruda Cardoso (2021).

A matriz de amarração tem como finalidade explicitar a coerência interna do desenho metodológico, articulando os objetivos específicos da pesquisa às categorias teóricas, indicadores empíricos, fontes de dados e técnicas de análise. Sua construção assegura que cada etapa do estudo esteja logicamente conectada ao problema central, evitando lacunas entre teoria e empiria.

Com isso, a matriz atua não apenas como instrumento de sistematização, mas também como mecanismo de transparência e robustez, permitindo rastrear a trajetória que vai do referencial teórico às evidências empíricas.

Nesse sentido, a matriz funciona como guia de leitura para o Capítulo seguinte, pois indica de antemão os caminhos analíticos que serão percorridos e os critérios de julgamento mobilizados. Ao preparar o terreno para a apresentação dos resultados, o quadro sintetiza a lógica investigativa e garante transparência ao processo, assegurando que as conclusões apresentadas sejam rastreáveis e sustentadas por evidências.

4 ANÁLISE SITUACIONAL

A análise situacional apresentada neste capítulo busca articular os dados empíricos coletados — entrevistas e documentos — com o referencial teórico previamente estabelecido.

O objetivo não é apenas descrever a implementação da ENTIC-JUD na 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR, mas compreender em que medida o processo reflete mecanismos isomórficos (DiMaggio; Powell, 1983) e estágios de institucionalização (Tolbert; Zucker, 1996).

Para tanto, os resultados são organizados em torno das categorias analíticas estabelecidas no Quadro 3 (Operacionalização dos mecanismos isomórficos) e no Quadro 5 (Operacionalização dos Estágios de Institucionalização) e compiladas na matriz de amarração (Quadro 11), permitindo identificar padrões de convergência e divergência entre a normativa nacional e a realidade local.

Essa abordagem evidencia tanto as pressões exercidas pelo CNJ e TJPR quanto as adaptações, apropriações e questionamentos produzidos nas unidades judiciais, situando a ENTIC-JUD em um processo dinâmico de institucionalização no campo da governança e transformação digital da Justiça.

Em síntese, a análise situacional demonstra que a implementação da ENTIC-JUD na unidade judicial analisada não pode ser compreendida apenas como execução de diretrizes normativas, mas como um processo em que pressões externas, rotinas internas e percepções de utilidade se entrelaçam de forma dinâmica, conforme evidenciado pela Figura 7.

Figura 7 – Infográfico



Fonte: elaborado pelo autor (2025).

O corpo funcional da unidade estudada é composto por 19 pessoas, dos quais:

- a) 1 cargo de magistrado;
- b) 3 cargos comissionados de assessoria de gabinete de magistrado;
- c) 1 cargo efetivo de servidor integrante da carreira de analista judiciário;
- d) 8 cargos de servidores efetivos integrantes das carreiras de técnicos judiciários;
- e) 6 auxiliares da justiça.

Conforme demonstrado no Quadro 12, ao longo da pesquisa foram entrevistados 12 servidores, o que representada 63% dos servidores da unidade judiciária. Concederam entrevista 1 magistrado, 3 comissionados, 7 servidores efetivos e 1 auxiliar da justiça. A faixa etária dos entrevistados está compreendida entre 29 e 54 anos e todos os participantes possuem grau de escolaridade mínima de nível superior completo.

Quadro 12 – Dados das entrevistas

Categoria funcional	Total na unidade	Entrevistados
Magistrado	1	1
Comissionados	3	3
Servidores efetivos	9	7
Auxiliares da Justiça	6	1
Total	19	12
	100%	63%
Faixa etária: de 29 a 54 anos + Nível superior completo		

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

A partir dessa contextualização, o capítulo avança para a análise dos mecanismos isomórficos, identificando como diferentes tipos de pressões – coercitivas, normativas e miméticas – se expressam na prática e moldam a trajetória de consolidação da política.

4.1 Identificação dos fatores isomórficos presentes no processo de institucionalização da ENTIC-JUD

A análise dos mecanismos isomórficos permite compreender como diferentes tipos de pressões institucionais influenciam a implementação da ENTIC-JUD na 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR.

A análise foi estruturada à luz de DiMaggio e Powell (1983), que identificam três mecanismos isomórficos: coercitivo, normativo e mimético. Para cada um, aplicou-se a técnica de *pattern matching* (Trochim, 1989), explicitando: a) a expectativa teórica; b) a evidência empírica ou documental; e c) a correspondência que fundamenta a classificação.

Com base nos dados obtidos nas entrevistas, documentos e no padrão teórico estabelecido na subseção 2.1.2, é possível identificar a presença dos três mecanismos de mudança isomórfica institucional – coercitivo, mimético e normativo – no processo de implementação da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) na 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR.

Esta conclusão, é corroborada por DiMaggio e Powell (1995) ao afirmarem que “os tipos não são sempre empiricamente distintos” e que “apesar de os três tipos se misturarem no contexto empírico, tendem a derivar de condições diferentes e podem levar a resultados distintos”.

4.1.1 Isomorfismo coercitivo

O isomorfismo coercitivo, “decorrente do poder e da dependência entre organizações do mesmo campo e do estabelecimento de regras, práticas, estruturas e

procedimentos cuja adoção é obrigatória (DiMaggio e Powell, 1983)”, é o mecanismo mais proeminente no processo de institucionalização da ENTIC-JUD na unidade judicial analisada. Ele se manifesta principalmente através de pressões formais e hierárquicas provenientes do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR).

Observa-se que o CNJ é um grande agente de transformação, impondo diretrizes de observância obrigatória, a exemplo da própria Resolução nº 370/2021, aos diversos ramos da justiça, as quais são acatadas pelo TJPR, que da mesma forma elabora atos normativos para a implementação de suas políticas públicas de TIC, destacando-se o Decreto Judiciário nº 237/2022 que aprovou o Plano de Transformação Digital do TJPR.

Ao analisar as entrevistas, são observadas claras manifestações dessa pressão coercitiva exercida tanto pelo CNJ quanto pelo TJPR, demonstrando não haver escolha diante da necessidade imperativa de conformidade para manter a legitimidade ou suporte do ente superior. Ou seja, a mudança organizacional é uma resposta direta a ordens superiores, no caso do CNJ em relação ao TJPR e da alta administração do TJPR em relação às unidades judiciais. Esta constatação é confirmada por vários entrevistados:

Olha o Tribunal de Justiça, pelo que eu acompanho, ele é pioneiro na implementação dos sistemas de obrigatoriedade pelo CNJ, então acredito que assim que tem uma novidade, o Tribunal de Justiça já começa a implementação. Eu acho que é quase imediata. (Servidor entrevistado 01, 2025).

Então, o que eu vejo? Assim que a minha experiência com sistema é que às vezes há implementação, e não há uma solução no ensinamento para nós, servidores de como utilizá-lo. Simplesmente há uma implementação, uma obrigatoriedade de utilização”. (Servidor entrevistado 01, 2025)

Não vejo muita sensibilização, é simplesmente o CNJ determina que seja feito dessa forma e o Tribunal acata. É distribuí os comunicados, repassa os comunicados no caso e as normativas lá que deve ser integrado e feito a partir daquele momento. (Servidor entrevistado 02, 2025)

Que vem a determinação do sistema e pronto, você tem que usar o sistema. É uma coisa bem de cima para baixo, vem a determinação. Use-se e o sistema está disponível. E é para ser usado, e ele está lá. E você tem que utilizar o sistema. Os advogados começam a pedir para que se utilize o sistema para que se utilize o sistema também quando eles ficam sabendo. Mas é uma coisa bem seca assim imposta. De cima para baixo, sem muita. De uma forma seca, sem muito, sem muito preparo, muita calma, muito. Ah, vamos introduzir um sistema logo, esse sistema vai servir para tal coisa. Vamos fazer um curso sobre o sistema tal, não, o sistema tá. Chegou, utilize-se. (Servidor entrevistado 03, 2025)

Sim, até porque quando vem determinação a gente não tem nem o que fazer. Ou menos na Vara que eu trabalho, né? (Servidor entrevistado 07, 2025)

Ah, pressionado não, mas é imposto para gente utilizar e tem que utilizar. Não tem como argumentar muito, né. Porque se eles implementam uma tecnologia, é porque eles já fizeram algum estudo e viram que aquilo lá é vantajoso, então dificilmente vão implementar uma tecnologia que é prejudicial. (Servidor entrevistado 08, 2025)

As políticas públicas de TIC são instituídas, regulamentadas e implementadas através de atos normativos (Resoluções, Portarias e Instruções Normativas) expedidos pelo TJPR. Dá mesma forma ocorre com a utilização dos sistemas tecnológicos que são regulamentados e implementados mediante atos normativos internos, o que demonstra a obrigatoriedade da utilização dos sistemas, obrigatoriedade essa reveladora de traço marcante do isomorfismo coercitivo.

Tal obrigatoriedade é corroborada pelos servidores ao longo das entrevistas. Ainda que alguns entrevistados não se sintam pressionados, a obrigatoriedade de uso é uma forma de coerção que leva a adoção das novas estruturas organizacionais.

Sim, normalmente eles são implantados, implantados no é, em Portarias e Resoluções da Corregedoria, é do Tribunal de Justiça e ele dá um panorama ali do que é o sistema, quando é que você vai ter que começar a utilizar. Mas não tem assim vamos dizer uma ferramenta de fácil acesso no qual você utiliza ali pra você já se integrar como funciona ou não posso dar um exemplo do BNMP foi bem dificultoso e ainda é dificultoso até hoje é um projeto desenvolvido lá no CNJ, que vem se aprimorando a cada dia com muitos erros, embora vem se aprimorando. (Servidor entrevistado 02, 2025)

É, existem algumas situações, algumas padronizações que a gente, por exemplo, faz de um jeito e vem uma normativa e fala, ó, é assim que tem que ser feito, é assim que tem que usar, né? Tem tem algumas, algumas regulamentações que são feitas. É meio como eu vou dizer, sendo obrigatória por parte do tribunal, mas em específico. Não muito geral bem específico. (Servidor entrevistado 05, 2025)

A obrigatoriedade de utilização dos sistemas informatizados está expressamente estabelecida no Código de Normas da Corregedoria-Geral de Justiça do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (CN-CGJ-TJPR), instituído pelo Provimento nº 316/2022, nos seguintes termos: “Art. 91. É obrigatória a utilização dos sistemas informatizados oficiais do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná em todas as unidades judiciais, sejam elas estatizadas ou não” (Paraná, 2022).

Embora vários servidores afirmem não sentirem uma pressão direta no sentido de reprimenda, a percepção de que a utilização é necessária ou obrigatória é constante. Tal percepção dos entrevistados se enquadra naquilo que DiMaggio e Powell (1995) descrevem como uma forma mais sutil ou menos explícita de isomorfismo coercitivo, em que as organizações se adaptam a um ambiente para obter suporte ou legitimidade, mesmo sem ordens diretas ou explícitas, onde as pressões vêm de expectativas

culturais e regras institucionalizadas que moldam o comportamento organizacional em busca de reconhecimento e aceitação.

Pressão não, mas obrigatoriedade sim, é obrigação utilizar o sistema e nós vamos lá aprender para utilizar. (Servidor entrevistado 01, 2025)

Basicamente é isso, não tem aquela pressão. Se você não utilizar, você vai sofrer alguma reprimenda? A princípio, vem a normativas, dizendo que é obrigatório, mas é que até se implementar em todo o, vamos dizer o estado do Paraná em todas as comarcas, ele demora um pouco. (Servidor entrevistado 02, 2025)

Ah, pressionado não, mas é imposto para gente utilizar e tem que utilizar. Não tem como argumentar muito, né. Porque se eles implementam uma tecnologia, é porque eles já fizeram algum estudo e viram que aquilo lá é vantajoso, então dificilmente vão implementar uma tecnologia que é prejudicial. E o que a gente vai ter que argumentar que, a não vou fazer essa utilização desse sistema (...). (Servidor entrevistado 08, 2025)

A difusão das inovações, tanto de novas políticas de TIC quanto de novos sistemas tecnológicos, ocorre principalmente através de canais oficiais de comunicação como o sistema Mensageiro, via e-mail institucional ou ainda através de notícias e comunicados veiculados na área privada do site do TJPR. Os entrevistados também mencionam comunicados através do sistema Teams. Este formato de comunicação unilateral, verdadeira pressão formal, reforça a natureza impositiva das mudanças, em que os servidores apenas ficam sabendo quando da implementação.

“(...) mas é basicamente dessa forma, é comunicação aí da disponibilização e da aplicação da ferramenta é feito via mensageiro ou via e-mail também. Difusão de informações normalmente vem através dos comunicados institucionais. Via mensageiro, via e-mail. É disponibilizando as normativas para início da operacionalização daquele sistema, mas também não se tem algum curso, o que é difícil, ter um curso prévio sobre o sistema”. (Servidor entrevistado 02, 2025)

O Projudi, por exemplo, além do uso do sistema mensageiro, que é o sistema de comunicação oficial do Tribunal, tem informação lá algumas atualizações e algumas mensagens também de disponibilidade ou de atualização no próprio sistema Projudi. Então a gente fica sabendo por lá. O Teams, por exemplo, tem algumas alguns avisos também dentro dele e de uma forma periódica lá semestral, mensal, quinzenal, mas se tem uma atualização tem mensagem informando as atualizações. Mas basicamente é, é isso. (Servidor entrevistado 05, 2025)

É, na maior parte das vezes eu vejo por mensageiro. Mas parece que por Teams, não é um canal que eu uso muito, tem uma revistinha que eles colocam de informação e chega no Teams para os interessados também ficarem sabendo. No site do Tribunal. Mas eu recebo por mensageiro ou e-mail. (Servidor entrevistado 06, 2025)

Por mensageiro. É, eles mandam lá muitas vezes, é curso, quando eles vão dar algum curso, por mensageiro, sempre por mensageiro, eles se comunicam. E a chefia imediata também quando tem alguma coisa, às vezes que não vem para gente ou às vezes só vai para o magistrado, que a gente vê que no nosso

mensageiro não vem, ela acaba encaminhando para a gente ter ciência ali. (Servidor entrevistado 09, 2025)

Esta constatação é reforçada pelo disposto no artigo 10 do CN-CGJ-TJPR, que estabelece:

Art. 10. É dever de todos os agentes públicos vinculados ao Tribunal de Justiça do Estado do Paraná consultar diariamente os sistemas eletrônicos de comunicação oficial, em especial o Sistema Mensageiro, o Sistema Microsoft Teams, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e os endereços eletrônicos disponibilizados pelo Tribunal de Justiça para as publicações em geral (Paraná, 2022).

Outra característica do isomorfismo coercitivo observada é a percepção de ausência de consulta prévia ou participação dos servidores na concepção ou desenvolvimento dos sistemas tecnológicos, os quais, segundo um dos entrevistados, “chegam prontos”. Isso demonstra que a forma e o conteúdo dos sistemas tecnológicos são ditados por normas e padrões externos e já estabelecidos, em alguns casos pelo CNJ em outros pelo TJPR, aparentemente sem espaço para a contribuição interna dos servidores, afastando a lógica da implementação e eficácia baseada na experiência dos usuários finais.

Nunca. Oh, eu nunca nesses quase 3 anos aqui, nunca fizeram uma pesquisa comigo para saber ou sobre algum sistema novo ou sobre o que eu achava do sistema ou se esse sistema que ia ser implementado ou até mesmo os que existem se muda alguma coisa no nosso dia a dia. Nunca fui questionado. Normalmente, quando a gente recebe a informação de um novo sistema ou através do mensageiro, dizendo que a partir daquele determinado momento vai ter que ser utilizado aquele sistema. Ou senão, a gente acaba descobrindo pelo advogado que pede o sistema do qual a gente não conhecia, mas que quando a gente entra lá no, no, na plataforma do CNJ, vai descobrir que já existia e a dali para a frente a gente vai tentar entender como é que funciona e vai buscar essa informação para poder fazer a diligência. Mas não acredito que a gente, tu é que é técnico judiciário que não seja da área da informática. A gente não participa até hoje nunca participei da criação de nenhum sistema e nem houve alguma pesquisa que eu respondi relacionado a isso. (Servidor entrevistado 02, 2025)

Não tem consulta prévia. Eu pelo menos nunca fui consultado sempre. Não, sempre já chegou pronto. Não sei se eu não sei se existe de algum comitê dentro do tribunal, mas em em geral do servidor, não. (Servidor entrevistado 05, 2025)

Geralmente eles fazem, eles determinam, né, implanta. Pra gente, né, a gente só fica sabendo quando já tá pronto, praticamente implanta e começa já a utilizar, já determina que seja utilizado, então. (Servidor entrevistado 08, 2025)

Eu acredito que não haja engajamento. Existe uma plataforma que contém esses sistemas. Outros são criados, às vezes pelo CNJ e aprimorado lá mesmo, mas não existe um engajamento, não existe um consenso ali, não existe um, vamos dizer assim, um bate-papo para implementar ou para discutir a atualização de algum sistema para melhorar a vida assim do técnico, a não ser entre eles da informática que provavelmente eles fazem, né? Entre eles, até porque, de repente, seria um pouco difícil da gente, que não era da área de informática, entender uma coisa que nem foi colocada em prática ainda, mas

de repente esse engajamento das pessoas que vão manusear posteriormente esse sistema ou que já manuseiam mais que a, haverá uma atualização para simplificar e otimizar o sistema, esse engajamento, essa, vamos dizer assim, esse trabalho em conjunto aí eu não vejo aqui. (Servidor entrevistado 02, 2025)

A falta de sensibilização sobre os motivos da implementação e o impacto real dos sistemas na carga de trabalho também é notada. A prioridade inicial é a conformidade com a determinação, e não a compreensão ou adesão genuína por parte dos usuários. Tal constatação pode ser explicada pela dinâmica que marca o isomorfismo coercitivo onde é priorizada a conformidade em detrimento da otimização operacional ou compreensão profunda da mudança.

Bom, é geralmente nós ficamos é, nós recebemos a notícia de que houve a implementação do sistema ou atualização. Vou usar como exemplo o último que foi mais é que me chamou mais atenção, foi BNMP. Houve alteração pelo CNJ, implementação das mudanças, obrigatoriedade da utilização na movimentação Processual, porém, com algumas informações muito superficiais, sem realmente explicar para nós como que funcionava na prática. (Servidor entrevistado 01, 2025)

Não vejo muita sensibilização, é simplesmente o CNJ determina que seja feita dessa forma e o Tribunal acata. É distribui os comunicados, repassa os comunicados no caso e as normativas lá que deve ser integrado e feito a partir daquele momento. Mas não há uma sensibilidade de explicar, além do da operacionalização do sistema, que é aprendido a posteriori, né, da disponibilização? Ali não vejo muito essa sensibilização de explicar o porquê que vai ser utilizado aquele sistema, o que que tem de inovação, o que que muda na no momento nesse momento que a gente vai ingressar com esse sistema? O que que vai ajudar na vida do servidor, o que que vai diminuir da carga de trabalho? Porque eu vejo que o sentido de você utilizar as tecnologias é você ampliar a capacidade de trabalho e fazer mais com menos tempo. Esse é o sentido de você otimizar o trabalho do tribunal. Mas eu não vejo uma explicação, a sensibilização. O que eu vejo é, vamos utilizar esse sistema daqui para a frente. A normativa da utilização é por esse motivo. Mas não tem essa sensibilização de divulgar o porquê que está sendo feito. O que que vai impactar e o que que vai alterar se de fato esse sistema que está sendo implementado vai reduzir a carga de trabalho, vai facilitar a carga de trabalho do servidor ou não. (Servidor entrevistado 02, 2025)

As evidências empíricas relacionadas ao isomorfismo coercitivo que embasaram a análise podem ser resumidas no Quadro 13:

Quadro 13 – Indicadores empíricos do isomorfismo coercitivo

(continua)

Ent	Natureza da Pressão / Obrigatoriedade	Atos Normativos / Imposição Hierárquica	Participação na Concepção	Sensibilização
01	Obrigatoriedade de utilização ("é obrigação utilizar o sistema"), causa "receio muito grande de como utilizar" o BNMP. Não se sente "pressionado", mas "preocupado em não errar". Todos os sistemas são de utilização obrigatória.	TJPR é "pioneiro na implementação dos sistemas de obrigatoriedade pelo CNJ", com implementação "quase imediata". Há implementação e obrigatoriedade de utilização, mas "sem o devido preparo".	Não há menção direta na entrevista sobre participação na concepção de sistemas.	Tivemos treinamentos com várias aulas para sistemas Microsoft (Teams, Word, Excel, Copilot), ofertados pelo Tribunal.

(continuação)

Ent	Natureza da Pressão / Obrigatoriedade	Atos Normativos / Imposição Hierárquica	Participação na Concepção	Sensibilização
02	Obrigatoriedade em normativas ("vem a normativas, dizendo que é obrigatório"). Não sente "pressão maciça" ou "reprimenda", mas há um tempo para adequação. Nem todos os sistemas são obrigatórios, alguns por pedido de advogados.	"o CNJ determina" e o "Tribunal acata", distribuindo comunicados e normativas. Normativas são "grandes", "rebuscada", "truncada", e de difícil compreensão.	"Nunca" participou da criação de nenhum sistema ou pesquisa; "não existe um engajamento, não existe um consenso" para discutir atualizações.	"Não vejo muita sensibilização", pois não "explicam o porquê" da utilização, nem o "impacto na carga de trabalho" ou as inovações.
03	Não sente pressão, mas considera a forma de implementação um "problema". Os sistemas que utiliza "fazem parte do meu trabalho. Eu tenho que utilizar". Nem todos são obrigatórios (ex: Copilot).	"Determinação do sistema e pronto, você tem que usar o sistema. É uma coisa bem de cima para baixo". Chega por mensageiro ou e-mail.	"Não sei como que é feito. Não sei como que o CNJ faz." (Em relação à concepção dos sistemas).	"Não lembro se teve uma grande difusão" ou "grande trabalho" de sensibilização. Soube do Copilot "boca a boca".
04	Usa sistemas "que seja obrigatório". Não sente pressão, pois é útil. Tribunal "obriga a gente a utilizar" em caso de recurso do advogado.	Regramentos durante a pandemia (2020/2021). Difusão por "site do tribunal, na página do TJ".	Não há menção direta na entrevista sobre participação na concepção de sistemas tecnológicos.	"Que eu me lembre, não." (Não se lembra de nenhuma atividade de sensibilização).
05	Não tem a "opção de não usar", mas "não vejo resistência". Normativas são "obrigatória por parte do tribunal", embora "não muito geral, bem específico".	A difusão ocorre via Mensageiro (comunicação oficial do Tribunal) e no próprio sistema Projudi e Teams, com avisos de atualizações	"Não tem consulta prévia. Eu pelo menos nunca fui consultado sempre. Não, sempre já chegou pronto."	"Não me lembro" de atividades de sensibilização.
06	Não se sente pressionada, pois considera o uso "bom" e "útil". Entende que a utilização é "obrigatória" e acata. O chefe imediato "informa o que precisa ajustar".	As determinações vêm de "inspeções" do chefe imediato (baseadas em resoluções). Difusão por Mensageiro, Teams e site do Tribunal	Participa de "conversas informais entre amigos", mas "não sei também se minha opinião teria relevância na decisão".	Acredita que a sensibilização ocorre "mais os cursos mesmo", incentivando o uso de modelos.
07	Sente que se não se adequar, terá "dificuldade de trabalhar". Cerca de "90% dos sistemas" são "obrigatórios", a determinação vem por "mensageiro" com uma "norma".	TJPR "acata rapidamente o que O CNJ determina", pois "quando vem determinação a gente não tem nem o que fazer".	"Não, aqui onde eu trabalho, não, não chega, não chega isso." (Não há participação na concepção).	"Não me lembro de nenhuma campanha nesse sentido" de sensibilização. Só recebe "no mensageiro os cursos ofertados".
08	"É imposto para gente utilizar e tem que utilizar. Não tem como argumentar", pois se implementam é porque "já fizeram algum estudo". São "obrigatórios".	"Geralmente eles determinam, né, implanta. Pra gente, né, a gente só fica sabendo quando já tá pronto".	"Não tem participação". Para o Copilot, houve "só aquele encontro virtual que fizeram uma apresentação, não foi, né, uma consulta".	Sensibilização ocorre "Às vezes, no site do tribunal", com "matérias bem simples".

(continuação)

Ent	Natureza da Pressão / Obrigatoriedade	Atos Normativos / Imposição Hierárquica	Participação na Concepção	Sensibilização
09	"Pressão assim, 100% não", mas foi falado que "pode usar e é bom usar sim". Mensageiro é "obrigatório" e "virou uma coisa diária", não lembrando de determinação formal inicial. Todos os sistemas são obrigatórios.	Chefia imediata "informa e cobra", encaminhando links de cursos. A comunicação do Tribunal também é por mensageiro.	"Não lembro" de consultas sobre a concepção de sistemas.	A chefia imediata "incentiva o uso do Copilot", pedindo para "tomar cuidado" na utilização.
10	"Não" percebe pressão. A maioria dos sistemas são de "uso obrigatório" por não haver outra plataforma (ex: Teams para audiências online).	Chefia da Secretaria "já encaminha" informações. Recebe por "webmail do TJPR" com folders, e-mails e frases motivacionais sobre benefícios e vantagens.	"Não" participou da concepção de nenhum sistema.	Recebe "folders, e-mails, incentivando" e "frases motivacionais" sobre os "benefícios e vantagens" dos sistemas.
11	"Não vejo como uma pressão, porque eu acho que isso é benéfico" e "necessário". Sistemas são "obrigatórios". A obrigatoriedade para sistemas de busca surge da prática: se indeferir, "o advogado, ele vai recorrer e o próprio Tribunal [...] vai determinar que seja feita aquela busca".	Difusão por Mensageiro, Teams. A "própria presidente do Tribunal" informa sobre inovações em sua gestão. Chefia imediata "incentiva a aplicação de tudo que o Tribunal traz de novo".	"Não lembro" de participação na concepção de sistemas.	Chefia imediata "incentiva a aplicação de tudo que o Tribunal traz de novo". O Tribunal, "fora a plataforma, fora o site", não realiza divulgação.
12	Celeridade e "cobrança de metas do CNJ" são pressões. O Tribunal "cobra muito o desempenho da Vara e dos Juízes" (ex: sistema de processos com mais de 100 dias). Projudi é "obrigatório". Alguns sistemas não são utilizados por "falta de servidor".	Determinações por "Decreto ou uma Resolução". Difusão por Teams, site do Tribunal e Amapar (para Juízes).	Juizes não eram consultados ("era feito à revelia"), mas houve uma "alteração" para incluir Juizes no grupo de trabalho do DETIC. Servidores: "Não tem" consulta.	Sim, "é informado atualmente (...) desses benefícios" (ex: plantão com modelos padronizados). A idade influencia, com "resistência maior dos que tem mais de 20 anos de magistratura".

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Assim, isomorfismo coercitivo é amplamente reconhecido pelos entrevistados, manifestando-se como obrigatoriedade na utilização de sistemas e na implementação de diretrizes do CNJ e TJPR. Vários servidores (01, 02, 03, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12) mencionam que os sistemas são impostos de "cima para baixo" e que não há opção de não utilizá-los.

A falta de consulta prévia na concepção dos sistemas é uma queixa recorrente (02, 03, 05, 07, 08, 09, 10, 11, 12), demonstrando que as decisões vêm de esferas

superiores sem a participação dos usuários finais, o que é uma característica do isomorfismo coercitivo.

A sensibilização sobre os motivos das mudanças é percebida como insuficiente por alguns servidores (02, 03, 07), que notam que o foco é na conformidade e não na compreensão profunda dos benefícios. Contudo, outros entrevistados (01, 02, 04, 06, 08, 09, 10, 11, 12) percebem algum nível de sensibilização, muitas vezes via cursos ou através da própria chefia imediata que incentiva o uso. A pressão para o cumprimento de metas e a agilidade (12) são formas de coerção percebidas, especialmente com o monitoramento direto do trabalho.

Dessa forma, a realidade observada nas entrevistas se alinha de maneira consistente com o padrão teórico do isomorfismo coercitivo de DiMaggio e Powell (1983). A natureza impositiva da adoção tecnológica, a centralização das decisões de implementação, a prioridade da conformidade sobre a eficiência prática percebida pelos usuários e a ausência de participação dos servidores no processo de concepção são manifestações diretas das pressões formais e informais que levam as organizações a se tornarem mais homogêneas por meio da coerção e da busca por legitimidade institucional. Isso sugere que a institucionalização da ENTIC-JUD na 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR é predominantemente um reflexo da obediência a imperativos institucionais superiores, e não primariamente de uma busca endógena por otimização técnica ou eficiência.

4.1.2 Isomorfismo mimético

DiMaggio e Powell (1983) definem o isomorfismo mimético como aquele que resulta do “sucesso e do prestígio de algumas organizações do campo organizacional, o que as torna mais legítimas e, conseqüentemente, imitadas pelas outras, que almejam alcançar os mesmos resultados diante das incertezas existentes”. Assim, em resposta às incertezas inerentes à implementação de novos sistemas, especialmente diante de eventuais lacunas no treinamento formal oferecido pelo TJPR, também são observados traços do isomorfismo mimético no processo de institucionalização da ENTIC-JUD na 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR.

Ao longo das entrevistas, o treinamento inadequado é uma queixa constante dos servidores. O treinamento é descrito como superficial, não prático, raso, insuficiente e até inexistente para certos sistemas. Tal fato gera incerteza sobre como operar as

tecnologias colocadas à disposição, indicando que em alguns casos a tecnologia não é totalmente compreendida via capacitação formal.

Então, o que eu vejo? Assim que a minha experiência com sistema é que às vezes há implementação, e não há uma solução no ensinamento para nós, servidores de como utilizá-lo. Simplesmente há uma implementação, uma obrigatoriedade de utilização. Mas sem, na minha opinião, o devido preparo. (Servidor entrevistado 01, 2025)

Sim, nós temos EJUD, lá dentro dessa plataforma, ela tem vários conteúdos, é de curso. É, mas alguns bons outros não tão bons. Eu acredito que muito supre o básico do básico, porque muitas coisas mesmo a gente pega na prática. E é um curso. Os cursos que tem lá, principalmente relacionados a uma utilização dessas ferramentas. Eles são insuficientes. Eles abordam apenas, vamos dizer situações ali que é muito mecânica, mas a questão mesmo, da utilização dessas ferramentas, muitas vezes elas não se resume a apenas aquela forma mecânica que está ali, você tem todo um pensamento por trás para utilizar a ferramenta. Ela não é apenas clica aqui nesse botão, depois você clica lá e clica aqui. Você tem que ter todo um pensamento ali para se chegar naquela conclusão de que parte ali do sistema, você tem que clicar. Então muitas vezes é ofertado sim o curso, mas é um curso muito raso. Você não tem aquela formação completa de situações que ela foge daquele padrãozinho ali que é colocado, sabe. Então, existe, sim, essa plataforma com alguns cursos, mas eu posso te dizer que a maioria dos cursos são rasos e faltam mais aprimoramentos das situações que a gente enfrenta no dia a dia e não situações, vamos dizer assim, rasas e minúsculas como eles colocam ali no curso. (Servidor entrevistado 02, 2025)

Diante da alegada insuficiência do treinamento formal para o enfrentamento das questões práticas encontradas no dia a dia, muitos entrevistados relataram buscar informações junto a outros servidores, outras unidades judiciais ou até mesmo outros ramos da justiça.

Nós trocamos ideia com os próprios servidores, né? Troco ideia com minha chefia imediata é, vejo também qual o posicionamento da chefia com relação ao magistrado, né que é o nosso primeiro corregedor. O magistrado não tem, é até por questão de tempo e de competência. Ele não tem as instruções dos sistemas do cartório, acredito eu. Ele, então, assim, há, há uma certa dificuldade de recorrer ao nosso magistrado corregedor para que ele explique algo na prática. Então, nós primeiro trocamos uma ideia entre os próprios servidores da nossa Vara. Trocamos ideia sim, com os servidores de outras comarcas. É hoje, é popularizado a utilização de grupos de WhatsApp. Então trocamos ideia com um colega que também servidores do tribunal, inclusive de outros tribunais. Quando é o caso, outros magistrados, enfim. A primeira é a troca de informações realmente entre os colegas. Depois, a busca através dos sistemas que o tribunal tem para verificar se já foi decidido. Se alguém já perguntou sobre isso e também os departamentos do tribunal, os manuais oferecidos pela internet. Então assim, às vezes outros tribunais saem na frente e fazem. Elaboram manual para os servidores. Então, às vezes a gente consegue acessar esse manual ou da da justiça federal ou de outra instância. (Servidor entrevistado 01, 2025)

Normalmente a gente procura a chefia imediata, para tentar resolver, a princípio, dentro ali do da Vara, né? Caso não consiga resolver dentro da Vara, a gente até tenta trocar informações aí com de repente, técnicos de outras varas que utilizam, às vezes as mesmas ferramentas. E se não conseguir, a gente acaba de repente entrando em grupos de colegas de outras varas para

ver se alguém consegue dar esse suporte. E a gente faz também a pesquisa na internet para saber sobre a ferramenta, a gente vai, se for o caso, buscar esses cursos que tem lá disponível na plataforma do EJUD para tentar entender a ferramenta. Mas basicamente, é isso. A gente tem um nível ali de informações que a gente busca primeiro com a chefia imediata, depois o colega ou até mesmo um colega de outro, de outra Vara, uma chefia de outra Vara, para depois ir para uma escala maior e no último, na última das opções, a gente abre algum chamado aí para o setor da informática, se for o caso para ver se há a possibilidade deles dar alguma luz, né. (Servidor entrevistado 02, 2025)

Outros tribunais não, mas de outros lugares, sim, de outras unidades do tribunal. No meu grupo também no meu grupo primeiro, caso não encontre resposta no meu grupo, existe a possibilidade de se tirar dúvidas com outras unidades, sim. (Servidor entrevistado 06, 2025)

Sim, na verdade, eu consigo. A maioria da ajuda que eu tenho ou são de servidores de outras varas ou de outras comarcas. (Servidor entrevistado 07, 2025)

Uma outra forma de isomorfismo mimético identificada ao longo das entrevistas é a troca de informações para solução de dúvidas com outros servidores, inclusive de outras comarcas e até tribunais por grupos de WhatsApp. Esse autoaprendizado baseado na imitação, é um claro comportamento mimético em resposta à incerteza gerada pela compreensão insuficiente das tecnologias colocadas à disposição.

Tem, eu especificamente tenho. Bom, eu. O que eu participo de grupos de WhatsApp, então, por exemplo, no sistema do BNMP do CNJ, existe um grupo nacional que eu sei que existe gente de bastante lugares do Brasil que tem troca informação. Tira dúvida um do outro de algum caso específico, alguma dica. E no próprio grupo do Tribunal entre, não é não oficial, pelo menos, mas alguns grupos de WhatsApp do Tribunal. Tem muita troca de dúvida, de informações dos sistemas sim. Alguém descobre alguém descobre alguma função nova ou uma função que pouca gente sabia, a gente troca esse tipo de informação. (Servidor entrevistado 05, 2025)

Tem. Nós da assessoria, a gente tem alguns grupos de WhatsApp das assessorias. Por exemplo, como a gente é do Juizado Cível, Criminal e Juizado da fazenda, daí nós eu falo, nós as 3 assessoras do gabinete, né? Daí a gente tem o grupo da assessoria do Juizado da fazenda pública, o grupo da assessoria do Juizado do criminal e o grupo da assessoria do Juizado Especial Cível. Daí lá tem lá, aí lá troca várias dúvidas e são tipo, assessores do Paraná inteiro, né, que estão lotados nessas varas. (Servidor entrevistado 09, 2025)

Um dos entrevistados (Entrevistado 01) menciona a busca por manuais elaborados previamente por outros ramos da Justiça. A busca ativa por modelos fora do TJPR é uma clara manifestação de adoção de outras organizações bem-sucedidas como modelo diante de um cenário de incerteza ou ausência de procedimentos internos bem estabelecidos.

A primeira é a troca de informações realmente entre os colegas. Depois, a busca através dos sistemas que o tribunal tem para verificar se já foi decidido. Se alguém já perguntou sobre isso e também os departamentos do tribunal, os manuais oferecidos pela internet. Então assim, às vezes outros tribunais saem na frente e fazem. Elaboram manual para os servidores. Então, às vezes a

gente consegue acessar esse manual ou da da justiça federal ou de outra instância. (Servidor entrevistado 01, 2025)

A adoção pelo TJPR de sistemas tecnológicos desenvolvidos e já utilizados por outra instituição também são fortes indicativos do isomorfismo mimético. Ao longo das entrevistas e diante da análise do catálogo de serviços de TIC da instituição (TJPR, 2025), observa-se que o TJPR adota inúmeros sistemas produzidos pelo CNJ. Como exemplo podem ser citados todos os sistemas de buscas de ativos (SISBAJUD, RENAJUD e INFOJUD) e o sistema de prisões BNMP.

(...) A primeira é a troca de informações realmente entre os colegas. Depois, a busca através dos sistemas que o tribunal tem para verificar se já foi decidido. Se alguém já perguntou sobre isso e também os departamentos do tribunal, os manuais oferecidos pela internet. Então assim, às vezes outros tribunais saem na frente e fazem. Elaboram manual para os servidores. Então, às vezes a gente consegue acessar esse manual ou da da justiça federal ou de outra instância. (Servidor entrevistado 01, 2025)

O Projudi eu não sei, mas o Sisbajud e esses daí todos foram pelo CNJ, até onde eu sei. Eu li uma vez que o Projudi foi uma tese de doutorado de um cara que depois pegaram e desenvolveram mais. Eu acho que o Projudi deve ter sido feito pelo TJPR, pode ser que seja pelo Tribunal de Justiça, sim, que não seja coisa do CNJ, mas o Projudi acho que talvez seja pelo tribunal de justiça. Os outros pelo CNJ. (Servidor entrevistado 03, 2025)

As evidências empíricas relacionadas ao isomorfismo mimético podem ser resumidas no Quadro 14:

Quadro 14 – Indicadores empíricos do isomorfismo mimético

(continua)

Entrevistado	Busca por Modelos Externos / Imitação (Formal ou Informal)	Contexto de Incerteza / Falha de Treinamento
01	Busca informações com servidores de outras comarcas (WhatsApp), outros tribunais/magistrados. Consulta manuais oferecidos pela internet (justiça federal ou outras instâncias).	Há implementação, mas sem "solução no ensinamento" ou "devido preparo". Cursos superficiais, teóricos, não práticos. BNMP: muita confusão. Domicílio Judicial Eletrônico: sem treinamento, sem determinação objetiva.
02	Procura chefia imediata, técnicos de outras varas, grupos de colegas (WhatsApp), pesquisa na internet, cursos EJUD. Em último caso, chamado para informática.	BNMP "bem dificultoso", "muitos erros", servidores como "cobaias". Cursos da EJUD "muito rasos", insuficientes.
03	Ligou para o 0800 do Serasajud para aprender. Não lembra troca com outras unidades.	Teve que "se virar por conta própria" nas mudanças do Serasajud; "mini aula" não foi efetiva.
04	Aprendeu com outros servidores (Projudi e sistemas de busca). Lê manual de acesso do sistema (Renajud).	Não teve curso na implantação de sistemas mais antigos. Cursos mais recentes (Copilot) foram "prontos" (auto instrucionais, sem interação).
05	Participa de grupos de WhatsApp (nacional BNMP, Tribunal não oficial) para troca de informação e dicas (Projudi, Teams).	Projudi: Teve que "aprender meio que sozinho, meio autodidata", "meio árduo, meio é, é trabalhoso".

(continuação)

Entrevistado	Busca por Modelos Externos / Imitação (Formal ou Informal)	Contexto de Incerteza / Falha de Treinamento
06	Grupos de WhatsApp com outras unidades do Tribunal. Pessoal se ajuda no plantão.	"Novidade", "espanto", "insegurança", "incerteza" na utilização; errou peças por não estar bem treinada. Falta um "passo a passo" ou "curso auto instrucional".
07	A maioria da ajuda vem de servidores de outras varas ou comarcas.	BNMP: "não veio nenhum tipo de preparo, de manual". Curso online "muito genérico", não supre necessidades de quem não tem base.
08	Entra em contato com pessoal da informática ou de outra comarca que já teve o problema. Meios oficiais "não sabem nada".	Na implantação de novos sistemas, geralmente não há treinamento prévio. EJUD faz curso depois "quando existe uma demanda".
09	Solicita para "povo da informática". Grupos de WhatsApp de assessorias (Cível, Criminal, Fazenda) com assessores do Paraná inteiro para troca de dúvidas.	Treinamento do Copilot pela EJUD, mas "algumas ferramentas desse curso não estavam disponibilizadas pra assessoria", apenas para magistrados.
10	Pessoal do TI para dúvidas. Grupo de conciliadores com outras comarcas do Paraná.	Início (audiências virtuais) foi "um pouco assustador", "Deu errado no começo até começar a dar certo". Houve treinamento prévio (tutoriais, vídeo aula) e pessoas para explicar.
11	Grupos de assessoria existem, mas a troca de informações tem sido "bem reduzida" e o retorno "muito pouco". Identificação de falhas depende do sistema (Sisbajud: próprio sistema; Projudi: Detic).	Início da implantação é "sempre um desafio", precisa buscar se aperfeiçoar ("a gente tem que buscar se aperfeiçoar e até mesmo verificar como vai ser a prática").
12	Grupo de Juízes (WhatsApp). Pede para o DETIC. Mais usual é perguntar "primeiro para os colegas, depois para os servidores e depois por último para o DETIC".	Projudi: "não tive treinamento até hoje". Alguns sistemas eram disponibilizados e só depois, com problemas, "colocavam em curso".

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Observa-se que quase todos os entrevistados (01, 02, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 12) relatam a busca por informações e soluções com colegas, seja na mesma vara, em outras comarcas ou, em alguns casos, em outros tribunais. Os grupos de WhatsApp surgem como um canal informal predominante para essa troca de experiências e autoaprendizado (01, 02, 05, 06, 09, 10, 12).

A insatisfação com a insuficiência dos treinamentos formais (01, 02, 03, 06, 07, 08, 09, 12) é um fator chave que impulsiona essa busca mimética. A expressão "se virar por conta própria" (03) e "meio autodidata" resumem bem essa dinâmica.

Assim, observa-se que o isomorfismo mimético atua como um mecanismo secundário e adaptativo. Os servidores, confrontados com a incerteza gerada pela falta de preparo e treinamento adequado para sistemas impostos, recorrem à imitação de

soluções e práticas de colegas em outras unidades e comarcas e, e alguns casos, à busca por manuais e informações de outros tribunais ou do CNJ. Essa busca por modelos se torna uma estratégia racional para lidar com a ambiguidade das metas e a compreensão insuficiente das tecnologias, permitindo que a 5ª Vara Judicial se legitime ao utilizar os sistemas, mesmo que a eficiência não seja imediatamente clara ou que a aprendizagem seja por tentativa e erro.

4.1.3 Isomorfismo normativo

Por fim, cumpre analisar os aspectos de isomorfismo normativo observados. Segundo DiMaggio e Powell (1983), este decorre “da profissionalização no campo organizacional, que leva para as organizações profissionais com conhecimentos e percepções semelhantes quanto a modelos, práticas, procedimentos e estruturas”.

Quanto aos traços identificados ao longo das entrevistas, o isomorfismo normativo se manifesta através de duas principais características: a) o apoio à educação formal e b) através da constituição e crescimento de redes profissionais que perpassam as organizações e que fomentam a rápida difusão de novos modelos.

O TJPR oferece cursos de aperfeiçoamento e treinamento para os servidores e magistrados, através da Escola Judicial do Paraná (EJUD) criada pela Lei nº 20.539/2021 e, em alguns casos, da Escola da Magistratura do Paraná (EMAP), criada pela Resolução nº 03/1983 do TJPR (Paraná, 2021; TJPR, 1983). A existência dessas escolas e a oferta contínua de cursos demonstram um esforço institucional para moldar as competências e a base cognitiva dos servidores, alinhando-os a padrões profissionais estabelecidos.

Apesar de alguns cursos serem percebidos pelos servidores como insuficientes, a sua mera existência e a possibilidade de participação contribuem para a disseminação de um corpo de conhecimento e práticas que são validadas institucionalmente.

Geralmente é a escola. A escola judicial do Paraná, do Tribunal de Justiça oferta. O CNJ também oferta vários cursos. (Servidor entrevistado 01, 2025)

Sim, nós temos EJUD, lá dentro dessa plataforma, ela tem vários conteúdos, é de curso. É, mas alguns bons outros não tão bons. Eu acredito que muito supre o básico do básico, porque muitas coisas mesmo a gente pega na prática. E é um curso. Os cursos que tem lá, principalmente relacionados a uma utilização dessas ferramentas. Eles são insuficientes. Eles abordam apenas, vamos dizer situações ali que é muito mecânica, mas a questão mesmo, da utilização dessas ferramentas, muitas vezes ela não se resume a apenas aquela forma mecânica que está ali, você tem todo um pensamento por trás para utilizar a ferramenta. Ela não é apenas clica aqui nesse botão, depois você clica lá e clica aqui. Você tem que ter todo um pensamento ali para se chegar naquela

conclusão de que parte ali do sistema, você tem que clicar. Então muitas vezes é ofertado sim o curso, mas é um curso muito raso. Você não tem aquela formação completa de situações que ela foge daquele padrãozinho ali que é colocado, sabe. Então, existe, sim, essa plataforma com alguns cursos, mas eu posso te dizer que a maioria dos cursos são rasos e faltam mais aprimoramentos das situações que a gente enfrenta no dia a dia e não situações, vamos dizer assim, rasas e minúsculas como eles colocam ali no curso. (Servidor entrevistado 02, 2025)

A oferta aos servidores de incentivo financeiro em forma de gratificação para a participação realização de ações de capacitação, treinamento ou aprimoramento, como a exigência de carga horária mínima de 120 horas a cada dois anos para o recebimento do incentivo salarial, estabelecida pela Lei nº 19.501/2018, reforça a valorização pelo TJPR da formação e do aperfeiçoamento contínuo dos servidores (Paraná, 2018). Mesmo que a participação não seja obrigatória em todos os casos, o incentivo financeiro atua como um mecanismo de pressão sutil para a conformidade com as normas de profissionalização estabelecidas.

Existe sim, a gente sempre recebe mensageiros da disponibilização do curso. Às vezes a gente entra ali na intranet, tem algum vídeo relacionado a essa situação. Alertas, por exemplo, da Corregedoria de que não está sendo cumprido determinada ferramenta da forma que as normativas estabelecem. Eles têm feito sim um serviço, principalmente em algumas ferramentas de vital importância, como o BNMP em relação ao preso, para evitar inclusive erros dos técnicos que possam agravar uma situação bem maior e só que ainda assim é raso, né? Essas situações, esses cursos ainda são rasos e os comunicados também um pouco, não são algo que você visualiza com tanta rapidez. Você tem que clicar. São normalmente normativas grandes que você demanda um tempo bem grande para ler. Para entender não é algo muito palpável, assim que você olha ali, bate o olho e você já identifica e já aprende algo rapidamente. Você demanda um tempo para entender e até. Mesmo a forma que é escrito nessas resoluções, tudo é uma forma mais rebuscada, uma forma mais truncada de você entender. Muitos não são formados em direito e às vezes essas pessoas também têm dificuldade em ler essas normativas, sabem. (Servidor entrevistado 02, 2025)

Quando tem é a EJUD. A escola judicial de tribunal de justiça, coisa assim. Pesquisador: Existe algum incentivo por parte do tribunal para vocês realizarem esses cursos? Entrevistado: Existe, a gente ganha se fizer 120 horas de curso a cada 2 anos, eu acho, a gente tem um incentivo no salário. (Servidor entrevistado 03, 2025)

Eu acho que sempre que seja algum curso de atualização, a gente faz qualquer curso destinado a atualização de sistemas ou para o trabalho do Projudi ou qualquer coisa referente a isso a gente faz. Não sei te falar em que frequência, mas sempre que é disponibilizado qualquer curso, a gente participa. (Servidor entrevistado 11, 2025)

Ainda que se observe uma ampla gama de cursos disponibilizados através da plataforma virtual de ensino da EJUD, os entrevistados relatam que também buscam conhecimento de maneira informal. Nesses casos, a troca de informações com outros

servidores da unidade judicial, de outras comarcas e até mesmo de outros tribunais é uma prática comum, ocorrendo frequentemente por meio de grupos de WhatsApp.

Nós trocamos ideia com os próprios servidores, né? Troco ideia com minha chefia imediata é, vejo também qual o posicionamento da chefia com relação ao magistrado, né que é o nosso primeiro corregedor. O magistrado não tem, é até por Questão de Tempo e de competência. Ele não tem as instruções dos sistemas do cartório, acredito eu. Ele, então, assim, há, há uma certa dificuldade de recorrer ao nosso magistrado corregedor para que ele explique algo na prática. Então, nós primeiro trocamos uma ideia entre os próprios servidores da nossa Vara. Trocamos ideia sim, com os servidores de outras comarcas. É hoje, é popularizado a utilização de grupos de WhatsApp. Então trocamos ideia com um colega que também servidores do tribunal, inclusive de outros tribunais. Quando é o caso, outros magistrados, enfim. A primeira é a troca de informações realmente entre os colegas. Depois, a busca através dos sistemas que o tribunal tem para verificar se já foi decidido. Se alguém já perguntou sobre isso e também os departamentos do tribunal, os manuais oferecidos pela internet. Então assim, às vezes outros tribunais saem na frente e fazem. Elaboram manual para os servidores. Então, às vezes a gente consegue acessar esse manual ou da da justiça federal ou de outra instância. (Servidor entrevistado 01, 2025)

Normalmente a gente procura a chefia imediata, para tentar resolver, a princípio, dentro ali do da Vara, né? Caso não consiga resolver dentro da Vara, a gente até tenta trocar informações aí com de repente, técnicos de outras varas que utilizam, às vezes as mesmas ferramentas. E se não conseguir, a gente acaba de repente entrando em grupos de colegas de outras varas para ver se alguém consegue dar esse suporte. E a gente faz também a pesquisa na internet para saber sobre a ferramenta, a gente vai, se for o caso, buscar esses cursos que tem lá disponível na plataforma do EJUD para tentar entender a ferramenta. Mas basicamente, é isso. A gente tem um nível ali de informações que a gente busca primeiro com a chefia imediata, depois o colega ou até mesmo um colega de outro, de outra Vara, uma chefia de outra Vara, para depois ir para uma escala maior e no último, na última das opções, a gente abre algum chamado aí para o setor da informática, se for o caso para ver se há a possibilidade deles dar alguma luz, né. (Servidor entrevistado 02, 2025)

Sim, nós temos EJUD, lá dentro dessa plataforma, ela tem vários conteúdos, é de curso. É, mas alguns bons outros não tão bons. Eu acredito que muito supre o básico do básico, porque muitas coisas mesmo a gente pega na prática. E é um curso. Os cursos que tem lá, principalmente relacionados a uma utilização dessas ferramentas. Eles são insuficientes. Eles abordam apenas, vamos dizer situações ali que é muito mecânica, mas a questão mesmo, da utilização dessas ferramentas, muitas vezes ela não se resume a apenas aquela forma mecânica que está ali, você tem todo um pensamento por trás para utilizar a ferramenta. Ela não é apenas clica aqui nesse botão, depois você clica lá e clica aqui. Você tem que ter todo um pensamento ali para se chegar naquela conclusão de que parte ali do sistema, você tem que clicar. Então muitas vezes é ofertado sim o curso, mas é um curso muito raso. Você não tem aquela formação completa de situações que ela foge daquele padrãozinho ali que é colocado, sabe. Então, existe, sim, essa plataforma com alguns cursos, mas eu posso te dizer que a maioria dos cursos são rasos e faltam mais aprimoramentos das situações que a gente enfrenta no dia a dia e não situações, vamos dizer assim, rasas e minúsculas como eles colocam ali no curso. (Servidor entrevistado 02, 2025)

Eles ingressam com a implantação, disponibilizando a as normativas. Daí a gente vai ler aquelas normativas e vai ver a partir de quando que se instala o sistema e quando que deve ser operacionalizado? Entretanto, os cursos eles não são imediatos, normalmente eles disponibilizam a ferramenta e, posteriormente o curso, quando deveria ser o contrário, primeiro a instrução e

depois a disponibilização da ferramenta. É, então não é muito claro. Eles disponibilizam e a gente vai atrás da informação para tentar entender o como funciona a ferramenta, se há algum curso disponível naquele momento sobre a ferramenta, mas basicamente é isso. A instrução não vem primeiro. Normalmente vem primeiro a ferramenta para depois a instrução. Pesquisador: Certo? Então a difusão das inovações tecnológicas, ela vem em primeiro lugar por atos oficiais, são divulgadas notícias como que ocorre essa difusão de inovações? Entrevistado: De fusão de informações normalmente vem através dos comunicados institucionais. Via mensageiro, via e-mail. É disponibilizando as normativas para início da operacionalização daquele sistema, mas também não se tem algum curso, o que é difícil, ter um curso prévio sobre o sistema. Eles até indicam na Ejud onde fica normalmente a base de dados do curso para que o servidor vá lá e faça esse curso para operacionalizar o sistema, mas é basicamente dessa forma, é comunicação aí da disponibilização e da aplicação da ferramenta é feito via mensageiro ou via e-mail também. (Servidor entrevistado 02, 2025)

Tem, eu especificamente tenho. Bom, eu. O que eu participo de grupos de WhatsApp, então, por exemplo, no sistema do BNMP do CNJ, existe um grupo nacional que eu sei que existe gente de bastantes lugares do Brasil que tem troca informação. Tira dúvida um do outro de algum caso específico, alguma dica. E no próprio grupo do Tribunal entre, não é não oficial, pelo menos, mas alguns grupos de WhatsApp do Tribunal. Tem muita troca de dúvida, de informações dos sistemas sim. Alguém descobre alguém descobre alguma função nova ou uma função que pouca gente sabia, a gente troca esse tipo de informação. (Servidor entrevistado 05, 2025)

Outros tribunais não, mas de outros lugares, sim, de outras unidades do tribunal. No meu grupo também no meu grupo primeiro, caso não encontre resposta no meu grupo, existe a possibilidade de se tirar dúvidas com outras unidades, sim. PESQUISADOR: Como é feito? ENTREVISTADO: Grupos de WhatsApp. (Servidor entrevistado 06, 2025)

É fornecido pela Ejud, ou existem algumas reuniões a pelo Teams mesmo, mas são bem genéricos assim. Bem, isso sim é um básico. Eles tentam fazer isso. Algumas pessoas que já têm mais familiaridade com o sistema se dão bem e quem não? Quem é a primeira vez? Às vezes tem dificuldade porque eles fazem. Uma reuniãozinha ali de uma hora, bem meia boca. (Servidor entrevistado 07, 2025)

Tem. Nós da assessoria, a gente tem alguns grupos de WhatsApp das assessorias. Por exemplo, como a gente é do Juizado Cível, Criminal e Juizado da fazenda, daí nós eu falo, nós as 3 assessoras do gabinete, né? Daí a gente tá. Tem o grupo da assessoria do Juizado da fazenda pública, o grupo da assessoria do Juizado do criminal e o grupo da assessoria do Juizado Especial Cível. Daí lá tem lá, aí lá troca várias dúvidas e são tipo, assessores do Paraná inteiro, né, que estão lotados nessas varas. (Servidor entrevistado 09, 2025)

Sim, geralmente tem um pessoal do TI, que que ajuda, né, quando é relacionada à plataforma de funcionamento do Tribunal que eles disponibilizam pra tirar dúvida e questionamento e a gente tem um grupo também de conciliadores que foi feito depois e incluso outras pessoas no curso de formação mesmo de conciliadores, tem até conciliadores de outras comarcas e a gente conversa sobre algumas novidades, algumas coisas que têm surgido. (Servidor entrevistado 10, 2025)

Essas redes informais de comunicação e suporte funcionam como um canal de difusão de novas práticas e modelos, onde os servidores, enquanto profissionais, compartilham soluções para as dificuldades práticas impostas pelos sistemas. Por

exemplo, quando um advogado solicita a utilização de um sistema desconhecido, os servidores buscam informação e aprendem com a prática e com seus pares. Essa formação e a utilização de redes informais são um forte indicativo de isomorfismo normativo, onde os profissionais compartilham e reforçam práticas e conhecimentos. Ou seja, essa socialização no trabalho, que ocorre através da interação entre pares em resposta a problemas comuns, atua como uma força isomórfica, moldando o comportamento organizacional de forma homogênea.

Pode sim. Entra em contato com o pessoal, por exemplo, da informática ou de outra comarca que já tenha tido passado pelo problema, algum problema assim, para solicitar informação. Igual aconteceu com o E-mandado que alterou recente, né? BNMP, então quando tem essas dúvidas em relação a esse sistema, conversa com outras pessoas que já passaram por troca de experiência mesmo, porque eles, os meios de comunicação oficial lá, eles não sabem nada. Você pergunta? Não, não vem uma resposta. Não entendem a dificuldade e não sabem responder. (Servidor entrevistado 08, 2025)

As evidências empíricas relacionadas ao isomorfismo mimético podem ser resumidas no Quadro 15:

Quadro 15 – Indicadores empíricos do isomorfismo normativo

(continua)

Entrevistado	Oferta de Cursos / Treinamentos Formais (Instituição)	Incentivos (Financeiro, Carreira)	Redes Profissionais Informais	Percepção da Qualidade do Treinamento Formal
01	EJUD e CNJ.	Não tem incentivo direto, mas há necessidade de aprender para usar.	Grupos de WhatsApp (outras comarcas, outros tribunais).	Cursos superficiais, teóricos, não práticos. BNMP: muita confusão. Domicílio Judicial Eletrônico: sem treinamento.
02	EJUD. Recebe mensagens sobre cursos e alertas da Corregedoria.	Incentivo de "disponibilização do curso" e "alertas da Corregedoria", mas "cursos ainda são rasos e os comunicados também um pouco" e normativas "rebuscadas, truncadas".	Grupos de colegas de outras varas (WhatsApp), pesquisa na internet e cursos EJUD. Recorre ao chamado para informática em último caso.	Cursos da EJUD "muito rasos", insuficientes, "muito mecânicos", "faltam aprimoramentos das situações do dia a dia".
03	EJUD. Baixa oferta de curso sobre os sistemas utilizados.	Gratificação salarial (120h/2 anos). Não obrigatório.	Não lembra de troca com outras unidades, tira dúvidas com chefia imediata ou CNJ.	"Mini aula" não efetiva; teve que "se virar por conta própria" nas mudanças do Serasajud. Faltam "cursos mais abrangentes".

(continuação)

Entrevistado	Oferta de Cursos / Treinamentos Formais (Instituição)	Incentivos (Financeiro, Carreira)	Redes Profissionais Informais	Percepção da Qualidade do Treinamento Formal
04	EJUD e EMAP. Oferta cursos de gestão de assessoria, gabinete, Copilot.	Nenhum incentivo financeiro	Lê manual de acesso do sistema (Renajud).	Cursos "prontos" (auto instrucionais) para o Copilot; dos outros não fez nenhum.
05	EJUD (Escola Judicial). Treinamento para o BNMP via CNJ. Treinamento para o Copilot via TJPR.	Gratificação na remuneração.	Grupos de WhatsApp (nacional BNMP, Tribunal não oficial) para troca de informação e dicas.	Projudi: Teve que "aprender meio que sozinho, meio autodidata", "meio árduo, meio é, é trabalhoso."
06	EJUD.	Incentivo financeiro (120h/2 anos). Não obrigatório.	Grupos de WhatsApp com outras unidades do Tribunal. Pessoal se ajuda no plantão	Treinamento genérico, "não estava bem treinada". Curso auto instrucional seria melhor.
07	EJUD.	Gratificação. Não obrigatório.	Servidores de outras varas/comarcas.	Cursos a distância não suprem necessidades em algumas áreas (BNMP, matéria criminal); curso online "muito genérico". Treinamentos na implantação são genéricos, "bem meia boca".
08	EJUD.	Incentivo financeiro para quantificar para progressão. Não sabe se obrigatório.	Contato com pessoal da informática ou de outra comarca. Meios oficiais "não sabem nada".	Não há treinamento prévio; EJUD faz curso depois "quando existe uma demanda". Falta capacitação dos servidores.
09	EMAP e EJUD. Curso de IA (Copilot) ofertado pelo Tribunal.	Não mencionou diretamente incentivo financeiro, mas a chefia imediata determina a participação em cursos.	Solicita para "povo da informática". Grupos de WhatsApp de assessorias (Cível, Criminal, Fazenda) com assessores do Paraná inteiro.	Treinamento do Copilot pela EJUD, mas "algumas ferramentas desse curso não estavam disponibilizadas pra assessoria", apenas para magistrados.
10	CNJ (formação de conciliadores). Tribunal (vinculado), cursos, vídeo aulas.	Não há incentivo financeiro; participa para "melhorar a nossa função". Não obrigatório.	Pessoal do TI. Grupo de conciliadores (outras comarcas do Paraná).	Treinamento prévio (tutoriais, vídeo aula).

(continuação)

Entrevistado	Oferta de Cursos / Treinamentos Formais (Instituição)	Incentivos (Financeiro, Carreira)	Redes Profissionais Informais	Percepção da Qualidade do Treinamento Formal
11	EJUD. Sempre que há cursos de atualização, participa.	Não (comissionada), só "conhecimento e aprimoramento" pessoal.	Grupos de assessoria existem, mas a troca de informações tem sido "bem reduzida" e o retorno "muito pouco"	Início da implantação é "sempre um desafio", exige buscar aperfeiçoamento.
12	EJUD e EMAP (para magistrados). "Alguns" servidores participam.	Horas para promoção e remoção de carreira (60h semestrais). "Financeiro não."	Grupo de Juízes (WhatsApp). Consulta a colegas e servidores, "depois por último para o DETIC".	Projudi: "não tive treinamento até hoje". Alguns sistemas eram disponibilizados e só depois, com problemas, "colocavam em curso".

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Assim, o isomorfismo normativo é evidenciado na promoção da profissionalização dos servidores através da oferta de cursos e treinamentos formais pela Escola Judicial do Paraná (EJUD) e pela Escola da Magistratura do Paraná (EMAP). O incentivo financeiro (gratificação por 120 horas de curso a cada dois anos, estabelecido pela Lei nº 19.501/2018) reforça a conformidade com as normas de profissionalização, mesmo que a participação nem sempre seja obrigatória.

Entretanto, há um contraste significativo na percepção da qualidade desses treinamentos. Muitos entrevistados (01, 02, 03, 06, 07, 08) consideram os cursos "superficiais", "rasos", "teóricos", "genéricos" e "insuficientes" para as demandas práticas do dia a dia.

Essa lacuna nos treinamentos formais, paradoxalmente, impulsiona a formação e utilização de redes profissionais informais (principalmente via grupos de WhatsApp), onde os servidores trocam informações, dicas e soluções para problemas práticos (01, 02, 05, 06, 07, 09, 10, 12). Essas redes, embora informais, funcionam como um mecanismo de difusão de práticas e conhecimentos, contribuindo para a homogeneização e padronização do comportamento profissional em resposta às novas tecnologias.

Em resumo, sob a ótica do isomorfismo normativo, a institucionalização da ENTIC-JUD é impulsionada pela busca contínua de aperfeiçoamento dos servidores através de cursos e treinamentos (ainda que com deficiências práticas) e, crucialmente,

pela formação e utilização de redes profissionais informais que atuam como mecanismos de difusão e padronização de práticas e conhecimentos em resposta à incerteza e às demandas do dia a dia. Esses elementos, ao moldarem o comportamento dos profissionais para se assemelharem aos seus pares dentro e fora da instituição, contribuem para a homogeneidade estrutural e cultural no campo organizacional.

4.1.4 Análise situacional dos elementos isomórficos

Portanto, a aplicação do modelo de correspondência de padrões, confrontando-se o padrão teórico estabelecido por DiMaggio e Powell (1983) com a realidade observada ao longo das entrevistas e análise documental, revela que a institucionalização da ENTIC-JUD na 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR é um processo que sofre influência dos três mecanismos de isomorfismo institucional.

O isomorfismo coercitivo é o principal motor que impulsiona a implementação das políticas públicas de TIC, a adoção e o uso obrigatório dos sistemas tecnológicos. No entanto, as deficiências no treinamento formal e a ambiguidade na aplicação prática geram um ambiente de incerteza que estimula a incidência do isomorfismo mimético, onde os servidores aprendem por conta própria, observam o que funciona e se espelham em práticas externas ou de colegas. Complementarmente, o isomorfismo normativo atua através das redes profissionais formais e informais e da oferta de cursos e incentivos, ajudando a moldar as competências e as expectativas dos profissionais para se alinharem às novas exigências tecnológicas.

Portanto, esses mecanismos não atuam de forma isolada, mas se combinam em diferentes intensidades, conformando padrões de homogeneização institucional. A análise evidencia, contudo, que a presença desses isomorfismos não garante, por si só, a consolidação das práticas: em muitos casos, a adoção inicial não implica legitimidade ou irreversibilidade.

Por isso, torna-se necessário avançar para a investigação dos estágios de institucionalização, a fim de compreender em que medida as práticas induzidas por essas pressões externas permanecem superficiais, ganham legitimidade ou se consolidam como irreversíveis no cotidiano das unidades judiciárias.

4.2 Análise do estágio de institucionalização da ENTIC-JUD

A análise dos estágios de institucionalização busca identificar em que medida as práticas associadas à ENTIC-JUD na 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR evoluem de

uma adoção inicial para formas mais consolidadas e legitimadas de uso. Com base no modelo de Tolbert e Zucker (1996), três fases orientam a leitura empírica: a habitualização, marcada pela adoção muitas vezes acrítica de novos sistemas visando a solução de problemas pontuais; a objetificação, quando tais práticas passam a ser reconhecidas como úteis e necessárias pelos atores envolvidos; e a sedimentação, caracterizada pela naturalização e pela percepção de irreversibilidade. Para cada estágio, aplicou-se a técnica de *pattern matching* (Trochim, 1989), explicitando: a) a expectativa teórica; b) a evidência empírica ou documental; e c) a correspondência que fundamenta a classificação.

A análise dos dados revela que a influência da ENTIC-JUD, enquanto impulsionadora de transformação digital e da implementação contínua de novas tecnologias no TJPR e na 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR, se enquadra predominantemente no estágio de semi-institucionalização (objetificação), embora o processo de digitalização de tramitação processual em si, com o sistema o Projudi e sistemas auxiliares como o Sisbajud, o Renajud e o Infojud, já demonstrem aspectos de institucionalização plena (sedimentação).

4.2.1 Estágio de pré-institucionalização

Conforme estabelecido no Quadro 4, o estágio de pré-institucionalização é caracterizado por processos de habitualização onde os participantes são homogêneos (limitados a pequenos grupos focais), o ímpeto de difusão dos novos arranjos é baseado na imitação de modelos pré-estabelecidos, não há um padrão bem estabelecido de implementação e existe uma alta taxa de insucesso dos novos modelos (Tolbert; Zucker, 1996).

O TJPR e, conseqüentemente, a 5ª Vara Judicial já superaram este estágio. As características desta fase, como a imitação de novos arranjos em resposta a problemas específicos, a adoção de soluções por um grupo homogêneo (restrito), a ausência de padrão de implementação e alta taxa de insucesso, podem ter marcado o início da implantação de sistemas mais antigos como o Projudi que substituiu o processo físico (papel), contudo, o cenário atual demonstra uma realidade mais avançada.

Tal constatação é corroborada pelos seguintes pontos, que serão aprofundados durante a análise da próxima fase: a) observa-se a heterogeneidade dos adotantes das novas estruturas que estão amplamente difundidas por todas as unidades judiciais do TJPR; b) apesar da existência de impulso por imitação, existe um forte senso de

necessidade ou consenso sobre a utilidade geral das inovações entre os tomadores de decisão e também entre os servidores; e c) há clara padronização na implementação, ou seja, a forma como as novas estruturas introduzidas pela ENTIC-JUD são postas em práticas, em regra, é precedida de regulamentação formal.

4.2.2 Estágio de semi-institucionalização

Por outro lado, o estágio de semi-institucionalização, caracterizado por processos de objetificação que envolve consenso social, onde os participantes são heterogêneos, o ímpeto de difusão dos novos arranjos passa da imitação para uma base mais normativa, com padronização na implementação e uma taxa de insucesso moderada do novo modelo, é o que mais se adequa à realidade observada (Tolbert; Zucker, 1996).

Observa-se a objetificação das novas estruturas e modelos organizacionais. Há consenso entre os servidores entrevistados sobre o valor e os benefícios da transformação digital. Ao longo das entrevistas os servidores reconhecem e reforçam os benefícios das mudanças implementadas. A percepção geral é de praticidade e aumento de eficiência.

Bastante interessante. É extremamente útil, é interessante, facilita e otimiza muito o trabalho. (Servidor entrevistado 04, 2025)

Trouxe muitos benefícios. É questão de utilização de ferramentas, que colaboram com o decorrer do trabalho. É muito grande a diferença. É como eu disse anteriormente, eu cheguei a trabalhar algum tempo com um processo físico e aí se você for comparar o processo físico, apesar de suas peculiaridades, com o processo digital, é um abismo muito grande. Facilitou muito a vida dos servidores que trabalham com ele quanto dos advogados, da jurisdicionados, enfim. (Servidor entrevistado 05, 2025)

Eu vejo como algo positivo sim. Eu acho que que é um caminho sem volta. Eu acho que hoje a gente já não consegue trabalhar assim sem todos esses sistemas. Mesmo com mesmo aparecendo algum sistema difícil ou que eu não tenha domínio, eu ainda vejo como algo positivo que eu preciso me adequar. (Servidor entrevistado 07, 2025)

E eu vejo que é algo positivo. É bom porque é uma demanda muito grande da população pelo judiciário e isso ficar dependendo de coisas não digital acaba tumultuando, demorando muitos os processos, muito o acesso. Então você digitaliza, você dá acesso a pessoa acessar o processo de outro estado de outro país. Você tem um atendimento no balcão virtual que a pessoa às vezes está no local de trabalho dela e em 15 minutinhos, ela consegue acessar o judiciário por meio de um telefone. Então é muito bom. É algo positivo para gente servidor também facilita, porque a opção do teletrabalho trabalho remoto, se fosse processo físico ainda, a gente não tinha essa opção. (Servidor entrevistado 08, 2025)

Olha, na minha opinião, é extremamente vantajosa. Eu não tenho nada para reclamar. Foi um passo ótimo na minha função, um avanço muito grande e

muito bom. Então, reclamação zero. Nenhum motivo para reclamar. (Servidor entrevistado 10, 2025)

Com a implantação disso, eu, o que eu vejo é o resultado é realmente no sentido do acesso à justiça de todos. Eu acho que você consegue atingir toda a população. Tanto é um exemplo, as audiências virtuais. Você consegue mais efetividade nelas, né? Tendo essa possibilidade de fazer de forma virtual, né? Porque muitas vezes se for presencial, existem outros empecilhos que talvez a virtual favorece. Então, é um mecanismo que também acelera a justiça. Faz com que as audiências não sejam tanto redesignadas, tenha a possibilidade dos advogados estarem mais presentes, né? Porque ele pode fazer de onde estiver. Então, nesse aspecto, eu acho que que é uma forma de acesso à justiça mesmo. E interno é uma forma de trazer mais resultado, né? Da gente trabalhar melhor também e oferecer uma justiça melhor. Eu acho que é isso. (Servidor entrevistado 11, 2025)

De maneira geral, os sistemas tecnológicos são utilizados por uma ampla gama de atores, incluindo estagiários, servidores, assessores, auxiliares da justiça e magistrados, e por diversos setores da instituição, para as mais diversas finalidades, o que indica uma base de adotantes heterogênea tanto do ponto de vista dos usuários finais quanto do ponto de vista organizacional, onde é observada adesão generalizada por todas as unidades judiciais do TJPR.

Os mesmos sistemas, sim. A não ser os de buscas, né? Por exemplo, Renajud, Bacenjud, daí é só a 5ª Vara judicial, né? Não, não seriam, é, por exemplo, advogados, é todo operador de direito. Não, né? Mas o Projudi, sim. (Servidor entrevistado 12, 2025)

Esta constatação é corroborada, por exemplo, pelo disposto no art. 6º da Resolução nº 03/2009 TJPR que dispõe sobre o processo eletrônico no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Paraná:

Art. 6º Os usuários do processo eletrônico são classificados em internos e externos. § 1º São usuários internos: magistrados, servidores e auxiliares da Justiça. § 2º São usuários externos: partes, advogados, defensores públicos, membros do Ministério Público, delegados de polícia e peritos, dentre outros. (Paraná, 2009)

A difusão das inovações tecnológicas que integram a política pública de TIC é normativa, e ocorre através de canais oficiais de comunicação tais como o sistema Mensageiro, e-mail institucional e normativas expedidas pela alta administração do TJPR (Portarias, Resoluções, Instruções Normativas).

Existe agora no Teams que eles informam sempre. Existe no site do Tribunal também a informação. Existe remessa dos Juizes aos Juizes pela Amapar (Associação dos Magistrados do Paraná), que conversa diretamente com o tribunal e eles informam também. Acho que vários canais. (Servidor entrevistado 12, 2025)

O CNJ e o TJPR atuam como *champions* na promoção e difusão das estruturas tecnológicas e no processo de teorização que leva à aceitação das inovações. Da mesma forma as chefias imediatas e os magistrados são descritos como engajados e

proativos na implementação das novas tecnologias disponibilizadas, orientando e incentivando suas equipes a utilizá-las, atuando como uma espécie de “campeões” internos da inovação, disseminando normas e expectativas sobre a adoção tecnológica. Muitos servidores acabam acolhendo a mudança e não se sentem pressionados porque percebem a utilidade e os benefícios das novas tecnologias para o seu trabalho e para o acesso à justiça. Essa internalização dos benefícios e a adaptação pessoal refletem a aceitação das normas que acompanham a transformação digital.

Sim, a chefia imediata sempre está atenta e sempre orienta a gente a procurar. Se existem novas tecnologias, novos sistemas, enfim, novas possibilidades. (Servidor entrevistado 04, 2025)

Sim, a Juíza que eu trabalho ela é engajada em utilizar e utilizar. (Servidor entrevistado 05, 2025)

Mas a chefia imediata quando surge alguma tecnologia assim, ela já quer logo implementar. Ela é engajada nisso. (Servidor entrevistado 06, 2025)

O nosso chefe, que passa. O chefe da Secretaria ele já encaminha e a gente já começa a correr atrás para não perder tempo. Chega pelo webmail do TJ também. (Servidor entrevistado 10, 2025)

Ah, sim, sim. Em relação a minha chefia, ela sempre procura aplicar tudo que o Tribunal traz de novo, né? Então ela sempre tá incentivando a aplicação de tudo que o Tribunal traz para gente. (Servidor entrevistado 11, 2025)

O nosso chefe, que passa. O chefe da Secretaria ele já encaminha e a gente já começa a correr atrás para não perder tempo. Chega pelo webmail do TJPR também. (Servidor entrevistado 10, 2025)

Parece-me que depende da gestão. Então, há gestões em que é a necessidade, é, é esse Tribunal mais virtual, né? E outros em que a necessidade são outras coisas que não sejam esse aprimoramento da tecnologia no Tribunal. Então a gente vê diferenças de gestão e como, como traz cada uma, essas tecnologias para implementação. Pesquisador: E na 5ª Vara judicial o superior hierárquico é engajado implementar sistemas e sistemas tecnológicos e fazer a coisa acontecer com velocidade? Entrevistado: Sim, é engajadíssimo. Gostamos, gostamos das funcionalidades. (Servidor entrevistado 12, 2025)

A atividade de teorização é alta, apesar de serem observadas algumas falhas na comunicação e aplicação. Há uma alta atividade de teorização no sentido de criação e justificação dos novos arranjos estruturais por parte do CNJ e TJPR, os quais desenvolvem e justificam os novos arranjos tecnológicos ao mesmo tempo em que cursos e treinamentos são oferecidos especialmente pelo TJPR através de sua escola judicial (EJUD).

É, existem algumas situações, algumas padronizações que a gente, por exemplo, faz de um jeito e vem uma normativa e fala, ó, é assim que tem que ser feito, é assim que tem que usar, né? Tem tem algumas, algumas regulamentações que são feitas. É meio como eu vou dizer, sendo obrigatória por parte do tribunal, mas em específico. Não muito geral bem específico. (Servidor entrevistado 05, 2025)

A variação na Implementação é moderada. Enquanto sistemas como o Projudi, sistemas auxiliares de buscas e sistemas internos têm uso bem estabelecido e padronizado na implementação e utilização, inovações mais recentes, como por exemplo o sistema BNMP, ainda apresentam necessidade de desenvolvimento durante a implementação.

Sim, normalmente eles são implantados, implantados no é, em Portarias e Resoluções da Corregedoria, é do Tribunal de Justiça e ele dá um panorama ali do que é o sistema, quando é que você vai ter que começar a utilizar. Mas não tem assim vamos dizer uma ferramenta de fácil acesso no qual você utiliza ali pra você já se integrar como funciona ou não. Posso dar um exemplo do BNMP foi bem dificultoso e ainda é dificultoso até hoje é um projeto desenvolvido lá no CNJ, que vem se aprimorando a cada dia com muitos erros, embora vem se aprimorando. Um projeto acredito que foi desenvolvido do zero pelo CNJ, só que é uma coisa difícil, porque nós participamos desse aprimoramento na prática, utilizando ele na prática. É bom? É bom, porque uniformizou, a exemplo do BNP uniformizou aquilo que antigamente outro estado não tinha informação sobre o preso, hoje, todos eles através do BNMP, conseguem ter essas informações, só que com muita dificuldade ainda para o servidor manusear, por exemplo, essa ferramenta, porque ela não está a 100%, acredito que vá a um longo período ainda para se aprimorar para ficar 100%. E receber daí só as atualizações, né? Mas, é dessa forma que a gente recebe os comunicados. Se a gente tem um pouco de dificuldade de aprender, de manusear, porque não é algo tão simples, até mesmo os cursos às vezes que são disponibilizados, são meios meio confusos, até mesmo, por exemplo, a exemplo do da ferramenta do BNP, os próprios instrutores do curso, eles tinham, eles mesmo, tinham muito dúvidas e não conseguia responder a certos questionamentos, porque a ferramenta está em desenvolvimento, em desenvolvimento contínuo e ainda não foi acabada ainda. Ela não foi é colocado, vamos dizer assim, a pelo menos 90%, 80% de operacionalização para não vir dar problema. Ou seja, todo dia a gente descobre que ela está com algum problema, então ela não funciona muito bem e a gente ainda está num período que, como se fosse umas cobaias, a gente está sendo utilizado para aprimoramento de uma coisa que foi colocado para a utilização do qual ainda não houve um acabamento necessário para ser disponibilizado para essa finalidade. Deveria ter sido aprimorado muito mais antes de ser colocado ali para a gente utilizar. (Servidor entrevistado 02, 2025)

A taxa de falha da estrutura observada é moderada. Enquanto sistemas mais antigos são considerados muito bons e efetivos, apresentando baixo índice de falhas, a percepção pelos entrevistados de que alguns sistemas apresentam falhas ou não são plenamente efetivos e a aparente falta de monitoramento efetivo de resultados, sugerem que as estruturas não são universalmente eficazes ou que sua permanência ainda está sendo avaliada na prática, o que sugere que nem todas as inovações são universalmente bem-sucedidas ou plenamente funcionais.

Eu sei que eu sei que o Tribunal monitora. Se a chefia imediata, se ela monitora, eu não sei. Eu sei que a chefia imediata, ela tem ali todos os dados do Projudi, do que é feito e o que não é feito diariamente. Eu sei que ela tem. Agora a questão de monitoramento de todos os sistemas ali, de mensageiro, de tudo, não sei. Agora, o Tribunal tem. (Servidor entrevistado 09, 2025)

Depende do sistema. Se for relacionado ao sistema propriamente, por exemplo, Sibajud, a gente vai e entra em contato com o próprio sistema. Se for

em relação a qualquer relacionado ao Projudi, aí é Detic, enfim, depende da situação. (Servidor entrevistado 11, 2025)

Os de buscas não temos, não temos, é cobrança deles. Acho que não tem um monitoramento pra saber se tá dando certo ou não e quantos por cento a gente está conseguindo. Não temos. Pesquisador: Mas o tribunal monitora o desempenho? Entrevistado: Nunca ouvi falar. Ele monitora se o juiz está usando ou não, mas não o resultado. (Servidor entrevistado 12, 2025)

As evidências empíricas que fundamentam a constatação de que a ENTIC-JUD encontra-se no estágio de semi-institucionalização podem ser resumidas no Quadro 16:

Quadro 16 – Indicadores empíricos do estágio de semi-institucionalização

(continua)

Entr evist ado	Consenso sobre Valor/Benefícios da Transf. Digital	Atores Envolvidos - Heterogeneidade dos Adotantes	Champions/P romotores da Mudança	Variação na Implementação / Taxa de Insucesso
01	"Fantástica evolução" do Projudi.	Servidores, advogados e jurisdicionados (implícito pela utilização dos sistemas de busca e a evolução do Projudi)	TJPR e CNJ como agentes impulsionadores.	BNMP com informações "muito superficiais", cursos "teóricos e não práticos" e gerando "muita confusão". Gera "receio muito grande de como utilizar".
02	Não viu "mudança significativa". Sisbajud e busca de veículos efetivos.	Maioria usa Projudi e sistemas de busca.	CNJ e TJPR como determinantes.	BNMP "bem dificultoso e ainda é dificultoso", com "muitos erros", servidores como "cobaias". Muitos sistemas "não são efetivos", "não contribuem para o andar processual" e "está em desenvolvimento contínuo e ainda não foi acabada ainda".
03	Sistemas "são o cerne do meu trabalho" e "fazem uma grande diferença". Percebe a transformação como "interessante", mas "deficiente em treinamentos".	Servidores (utilizam Projudi, Sisbajud, Renajud, Infojud, Previjud) e advogados (solicitam o uso).	Determinação "de cima para baixo" e superiores hierárquicos esclarecem sobre o uso.	Falta de treinamento claro, sistemas com erros ("processos estão com alguns erros"). Falhas identificadas por e-mail, mas sem garantia de retorno.
04	"Extremamente útil", "facilita e otimiza muito".	Servidores, pessoas físicas e advogados.	Chefia imediata e TJPR.	Não há "monitoramento efetivo de resultados"; observam, mas sem ordem para parar o uso em caso de ineficiência.
05	"Mudou da água para o vinho", "muitos benefícios", "praticidade e de velocidade".	Servidores, advogados, jurisdicionados.	Juíza "engajada em utilizar".	Projudi: "poderia ter algumas readequações" para "economia de cliques, economia de páginas".
06	"Positiva", "facilitando bastante o trabalho".	Servidores ("eu e colegas"), advogados, juízes.	Chefe imediato.	Dificuldade nos atos processuais ("saber o que fazer"). Necessidade de "passo a passo" ou "curso auto instrucional".

(continuação)

Entr vist ado	Consenso sobre Valor/Benefícios da Transformação Digital	Atores Envolvidos - Heterogeneidade dos Adotantes	Champions/P romotores da Mudança	Variação na Implementação / Taxa de Insucesso
07	"Positivo", "caminho sem volta", "a gente já não consegue trabalhar assim sem todos esses sistemas".	Servidores ("a gente já não consegue trabalhar"), abrangendo grande parte dos sistemas.	Chefia imediata "sempre quer aplicar e colocar para funcionar".	BNMP "não foi boa" a experiência, por falta de preparo/manual. Curso online "muito genérico", "bem meia boca", não supre necessidades
08	"Positivo", "demanda muito grande", "acesso a pessoa acessar o processo de outro estado de outro país", "opção do teletrabalho".	População, servidores, advogados.	Chefia imediata (como canal de imposição) e o TJPR.	BNMP com problemas e "meios de comunicação oficial lá, eles não sabem nada". Não há monitoramento efetivo de resultados além da movimentação processual do Projudi.
09	"Ótimo" para o Projudi (fim do físico). "Mais célere", "serviço acaba rendendo mais".	Assessoria de magistrados.	Chefia imediata "cobra rápido", "incentivou a gente a usar" (Copilot).	Balcão Virtual "não acho que foi válido", "não fica tão explicativo".
10	"Extremamente vantajosa", "passo ótimo", "avanço muito grande".	Todos (servidores, advogados, partes, juízes).	Chefia da Secretaria.	Início da implantação das audiências virtuais "deu errado no começo até começar a dar certo". Plataforma pode "dar problema".
11	"Positivamente", "manteve até agora", "boa" para "acompanhar o desenvolvimento", "oferecer o melhor nessa área".	Servidores, população, partes, advogados.	Chefia imediata "sempre procura aplicar tudo que o Tribunal traz de novo". Presidente do Tribunal como difusora de inovações.	Início da implantação é "sempre um desafio".
12	"Ótima", "melhorou muito a celeridade", "favorecem o acesso à justiça? Com certeza".	"Todos" (estagiários, servidores, assessores, auxiliares, magistrados).	Superior hierárquico "engajadíssimo".	Projudi com "dificuldade na alimentação", interesse em migrar para E-proc. "Monitoramento de buscas não existe". Falta de servidores limita a prática de alguns sistemas.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Observa-se um consenso geral entre os servidores sobre o valor e os benefícios da transformação digital (01, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12), com a percepção de que a tecnologia é "extremamente útil" (04), "facilita e otimiza" (04) e é um "caminho sem volta" (07) para a Justiça.

Os adotantes das novas ferramentas são heterogêneos (01, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 10, 11, 12), abrangendo estagiários, servidores, assessores e magistrados.

O processo de difusão é normativo, com o CNJ e o TJPR atuando como "campeões" (champions), promovendo e justificando as inovações (01, 02, 04, 08, 11). Nesse contexto as chefias imediatas também são mencionadas (03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 11, 12).

Contudo, persistem desafios: sistemas como o BNMP ainda são considerados "difícultosos" (02), "em desenvolvimento contínuo" (02) e com "muitos erros" (02). Há uma variação moderada na implementação e taxa de falha não nula para algumas inovações (01, 02, 03, 06, 09, 10, 12). A teorização é alta, com a instituição justificando as mudanças e oferecendo cursos, mas frequentemente criticados por serem superficiais ou de pouca aplicabilidade prática (01, 03, 07). O monitoramento dos resultados dos sistemas implantados é percebido como insuficiente ou inexistente para além da movimentação processual básica (04, 08, 12). Esses elementos indicam que a ENTIC-JUD e suas iniciativas mais recentes estão em fase de "semi-institucionalização" (01, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12), onde a necessidade e o valor são reconhecidos, mas a internalização plena e a completa estabilização ainda estão em andamento (02, 11).

4.2.3 Estágio de institucionalização plena

Finalmente, quanto ao estágio de institucionalização plena, embora a ENTIC-JUD como estratégia geral de inovação esteja na fase de semi-institucionalização, a digitalização do processo judicial em si já demonstra um estágio mais avançado. Alguns aspectos, especialmente relacionados ao processo digital (Projudi) e ao reconhecimento da digitalização como um todo, se aproximam da institucionalização plena.

Observa-se a continuidade histórica (sedimentação). O Projudi, implantado há mais de uma década, é o principal sistema, sendo amplamente aceito por todos os entrevistados. Os sistemas auxiliares ao Projudi, como os de busca de ativos também são amplamente difundidos e de uso comum no dia a dia da unidade judicial.

A teorização é menor no sentido de discutir sua necessidade, focando mais em otimizações, por exemplo a economia de cliques. A propensão dos usuários em questionar sua existência é baixa, indicando um declínio na avaliação fundamental da estrutura.

As evidências empíricas relacionadas ao estágio de institucionalização plena podem ser resumidas no Quadro 17:

Quadro 17 – Indicadores empíricos do estágio de institucionalização plena

(continua)

Entrevistado	Continuidade Histórica e Aceitação (Exemplos)	Baixa Teorização (Discussão sobre necessidade)	Baixa Propensão a Questionar a Estrutura
01	Projudi “fantástica evolução”, “muito bom”. Existe desde “por volta de 2009 nos Juizados especiais”.	Foco em unificação de sistemas (“integralizar com o Projudi”) e automação da “parte prática do processo”, não na decisão judicial.	Não questiona a obrigatoriedade de uso. Sente “preocupação em não errar”, mas aceita a obrigação.
02	Projudi implantado “há bastante tempo”, “antes de eu entrar” (2009 ou 2010).	Foca na otimização (“otimizar o nosso serviço”) e lamenta a falta de “mudança significativa” que reduza esforço físico, não a ausência do digital.	Aceita a obrigatoriedade, embora questione a eficiência de alguns sistemas. “Não há essa pressão para você utilizar, a princípio, como repressão”.
03	Maior parte dos sistemas já estava implantada quando entrou (2022). São “o cerne do meu trabalho” e “fazem uma grande diferença”.	Foca na necessidade de “mais treinamentos” e “capacitação adequada”, não questionando a necessidade dos sistemas em si.	“Não sinto pressão”. Os sistemas usados “fazem parte do meu trabalho. Eu tenho que utilizar”.
04	Projudi e outros sistemas de busca “já existia” antes da pandemia. “Extremamente útil”, “facilita e otimiza muito o trabalho”.	Foca em otimização, utilidade e acesso à justiça (“facilita e otimiza muito”, “facilitou bastante o acesso à justiça”), não na discussão da necessidade fundamental da digitalização.	“Não acho que tem nenhuma pressão, porque é uma coisa realmente útil”. Utiliza os sistemas “que seja obrigatório”.
05	Projudi “mudou da água para o vinho”, é o “principal” sistema. Implantado “aproximadamente entre 2011 2012”.	Projudi poderia ter “readequações para facilitar o trabalho, no sentido de a gente poder produzir mais”, “economia de cliques”.	Não tem opção de não usar, mas não vê resistência, e servidores “acatam e utilizam numa boa”. Não sente pressão.
06	Utiliza sistemas desde 2021, o Projudi é de longa data. A tecnologia “possibilitou fazer isso de maneira remota”, sem necessidade de ir ao fórum	Considera a transformação digital “positiva”, “facilitando bastante o trabalho” e um “aliado” se utilizada com discricionariedade.	Não se sente pressionada, pois considera o uso “bom” e “útil”. Acata a obrigatoriedade.
07	Projudi implantado “por volta de 2010 e 2011”. “Hoje a gente já não consegue trabalhar assim sem todos esses sistemas”.	Foca nos benefícios práticos (“facilita o trabalho, agiliza o trabalho. Deixa mais rápido, mais prático, mais eficiente”) e na inevitabilidade (“caminho sem volta”).	Sente que se não se adequar, terá “dificuldade de trabalhar”. Não sente pressão direta da instituição ou chefia, mas 90% dos sistemas são obrigatórios.

(continuação)

Entrevistado	Continuidade Histórica e Aceitação (Exemplos)	Baixa Teorização (Discussão sobre necessidade)	Baixa Propensão a Questionar a Estrutura
08	Projudi é "um dos melhores", "é do Paraná". Percebe "diminuição de pessoas na dependência do fórum", "agilidade da movimentação processual".	Foca no "acesso" e na "agilidade" dos processos ("demanda muito grande da população", "dá acesso a pessoa acessar o processo de outro estado").	Aceita a imposição: "é imposto para gente utilizar e tem que utilizar. Não tem como argumentar". Principais sistemas são de uso "obrigatório".
09	Projudi implantado em "2010 ou 2011", uso em 2012. "Foi ótimo porque era o processo físico [...] 97ltern a não ter mais papel, 97ltern a ser processo virtual é outra coisa, né?".	Foca em eficiência ("mais célere", "serviço acaba rendendo mais"). Critica o Balcão Virtual pela <i>eficácia</i> da comunicação, não a estratégia digital.	Os sistemas são "obrigatórios". A utilização do Mensageiro "virou uma coisa diária", não lembrando de uma determinação formal inicial.
10	Projudi "faz muito tempo", já existia quando começou. A digitalização das audiências "influencia completamente" o trabalho, sendo "extremamente vantajosa".	Foca na otimização ("otimizar o nosso serviço") e nos benefícios de celeridade e praticidade ("tudo ficou muito mais rápido, mais fácil e prático").	"Não [percebe pressão]". A maioria dos sistemas é de "uso obrigatório" por não haver 97lternative (ex: Teams para audiências online).
11	Projudi implantado "entre 2010 a 2012" em Cianorte. "Com o tempo a gente verifica que isso vai sempre ajudando", "tudo vai facilitando". Justiça "tem que acompanhar essa evolução".	Foca no "acesso à justiça de todos", "mais efetividade" e "acelera a justiça".	Não vê como pressão, pois é "benéfico" e "necessário". Sistemas são "obrigatórios"; a recusa leva à determinação superior.
12	Projudi "já existia" em 2012; "melhorou muito a celeridade". Alvará eletrônico "maravilhoso".	"Tecnologia eu quero todas aqui na 5ª Vara judicial". Acredita que a digitalização "já deveria ter ocorrido" antes.	Não questiona a necessidade, mas busca otimização.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

A implantação do Projudi há mais de uma década denota características de continuidade histórica (01, 02, 05, 07, 09, 10, 11, 12), havendo aceitação profunda e generalizada da utilização do sistema (01, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12) o qual é considerado uma "grande evolução" (01) que "mudou da água para o vinho" (05) o trabalho. Os servidores não questionam a necessidade dos sistemas basilares (01, 02, 03, 04, 08, 10, 11, 12) e a teorização (discussão) se volta mais para otimizações e melhorias (01, 02, 10), como a "economia de cliques" (05).

A propensão dos usuários em questionar a existência ou eficácia fundamental das estruturas é baixa (01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12), indicando um declínio na avaliação crítica e uma aceitação como um "dado social" (01, 02, 03, 04,

05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12), sendo a obrigatoriedade dos sistemas vista como uma parte natural e integrante das funções diárias dos profissionais.

Neste ponto, chama atenção às informações prestadas pelo entrevistado 12 ao relatar a possibilidade de migração do sistema Projudi para o E-Proc, o que pode demonstrar o início de um processo de desinstitucionalização (Oliver, 1992).

4.2.4 Análise situacional dos estágios de institucionalização

Portanto, a análise por correspondência de padrões revela uma dualidade na 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR. A transformação digital fundamental e a adoção de sistemas centrais como o Projudi alcançaram o estágio de institucionalização plena (sedimentação). O padrão observado para esses elementos (longa permanência, obrigatoriedade total, aceitação como dado social, e alta eficácia geral) alinha-se de forma robusta com as características da sedimentação.

No entanto, a ENTIC-JUD, enquanto estratégia que impulsiona a constante introdução e o aprimoramento de novas tecnologias (ex: BNMP, Copilot, balcão virtual, audiências virtuais etc), opera no estágio de semi-institucionalização (objetificação).

Em suma, a 5ª Vara Judicial está em um processo contínuo de objetificação para as inovações tecnológicas mais recentes trazidas pela ENTIC-JUD. Há um reconhecimento e aceitação da necessidade da tecnologia, mas a forma como as novas estruturas são introduzidas e internalizadas ainda não atingiu a plena sedimentação, caracterizando um estágio de semi-institucionalização em andamento. No entanto, persistem desafios na padronização da implementação, na eficácia de alguns sistemas e na capacitação dos usuários, o que mantém a organização no estágio de semi-institucionalização em relação à institucionalização da ENTIC-JUD e suas iniciativas.

5 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

A elaboração de uma proposta de Escala de Institucionalização da ENTIC-JUD como Produto Técnico-Tecnológico justifica-se pela ausência de instrumentos específicos destinados a mensurar o grau de consolidação das políticas de tecnologia da informação e comunicação no âmbito do Poder Judiciário. Diferentemente de questionários de satisfação, pesquisas de clima organizacional ou avaliações de desempenho tecnológico, que se restringem a dimensões operacionais ou perceptivas, a escala proposta fundamenta-se na Teoria Institucional (DiMaggio e Powell, 1983; Tolbert e Zucker, 1996) e busca mensurar o grau de consolidação das políticas de TIC do Poder Judiciário.

O instrumento examina a incorporação institucional da ENTIC-JUD, oferecendo uma abordagem analítica capaz de subsidiar diagnósticos comparativos entre unidades judiciais e apoiar a tomada de decisão em níveis estratégico e operacional. Sua concepção combina rigor teórico e aplicabilidade prática, possibilitando ao CNJ e aos Tribunais identificarem o estágio de institucionalização da política e direcionar ações de fortalecimento da governança de TIC.

Em termos de aplicação, o instrumento pode ser utilizado em avaliações periódicas para identificar o grau de institucionalização em diferentes unidades, possibilitando a alocação mais eficiente de recursos e o aprimoramento das práticas de gestão. No âmbito local, gestores podem empregá-lo como ferramenta de monitoramento contínuo da adesão às diretrizes da ENTIC-JUD, identificando demandas por capacitação, ajustes normativos ou melhorias procedimentais. Essa aplicabilidade reforça seu potencial como ferramenta de diagnóstico e de apoio à gestão pública baseada em evidências.

A proposição da escala decorre diretamente dos achados empíricos apresentados no Capítulo 4, os quais revelaram percepções subjetivas, heterogeneidade na adoção das práticas e ausência de parâmetros objetivos para mensurar a consolidação da política de TIC. Diante dessas lacunas, o produto técnico-tecnológico configura-se como resposta metodológica, convertendo resultados qualitativos em dimensões mensuráveis e comparáveis. Desse modo, o instrumento traduz empiricamente as pressões isomórficas e os estágios de institucionalização, representando a continuidade lógica da análise situacional e contribuindo para o avanço teórico e prático da institucionalização da ENTIC-JUD no judiciário brasileiro.

5.1 Estrutura e dimensões da escala

O produto técnico-tecnológico resultante desta pesquisa consiste na proposição e desenvolvimento de uma escala destinada à mensuração do nível de institucionalização da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD). O instrumento foi concebido a partir da Teoria Institucional, articulando os mecanismos isomórficos descritos por DiMaggio e Powell (1983) — coercitivo, mimético e normativo — e os estágios de institucionalização propostos por Tolbert e Zucker (1996) — habitualização, objetificação e sedimentação.

A integração entre esses dois referenciais possibilitou estruturar a escala em seis dimensões analíticas, que refletem as pressões institucionais e os diferentes graus de consolidação das práticas de TIC nas unidades judiciais. O Quadro 18 apresenta a síntese dessas dimensões e respectivas descrições.

Quadro 18 – Dimensões da escala

Dimensão analítica	Descrição
1. Isomorfismo coercitivo	Pressões normativas e hierárquicas exercida por órgãos de controle e instâncias superiores (DiMaggio; Powell, 1983).
2. Isomorfismo mimético	Processos de imitação frente à incerteza e adoção de práticas de outras unidades judiciais (DiMaggio; Powell, 1983).
3. Isomorfismo normativo	Influência da profissionalização, capacitação e redes profissionais no Poder Judiciário (DiMaggio; Powell, 1983).
4. Habitualização	Formalização inicial de práticas e procedimentos relacionados à ENTIC-JUD (Tolbert; Zucker, 1996).
5. Objetificação	Difusão das práticas, desenvolvimento de consenso e legitimação progressiva (Tolbert; Zucker, 1996).
6. Sedimentação	Consolidação histórica e manutenção das práticas ao longo do tempo, independentemente de atores específicos (Tolbert; Zucker, 1996).

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Cada dimensão foi desdobrada em sete assertivas, totalizando 42 itens, organizados em escala Likert de seis pontos, variando de *1 = discordo totalmente* a *6 = concordo totalmente*. As assertivas foram redigidas em linguagem clara e acessível, mantendo a precisão conceitual necessária à mensuração do construto. Esse formato permite captar as percepções dos respondentes acerca do grau de institucionalização da ENTIC-JUD em suas respectivas unidades.

A construção dos itens foi pautada em três critérios: 1) Correspondência teórica: cada assertiva reflete conceitos-chave da Teoria Institucional, traduzidos para o contexto do Poder Judiciário; 2) Validade de conteúdo: os itens foram revisados à luz

da literatura e dos achados empíricos da pesquisa de campo, assegurando pertinência e clareza; 3) Viabilidade prática: a redação foi simplificada para aplicação em questionários presenciais ou digitais, de modo a facilitar a compreensão por servidores de diferentes perfis.

O diagnóstico desenvolvido ao longo da dissertação evidenciou lacunas na mensuração da ENTIC-JUD e fundamentou a proposição de um instrumento estruturado em base teórica consistente e sustentação empírica. A estrutura resultante reflete a articulação entre teoria institucional e prática de gestão, constituindo base metodológica para as etapas subsequentes de validação e aplicação.

5.2 Fundamentação teórica

A fundamentação teórica do instrumento articula dois referenciais complementares da Teoria Institucional. O primeiro diz respeito aos mecanismos isomórficos — coercitivo, mimético e normativo — que explicam as pressões institucionais que induzem a adoção de práticas e a homogeneização organizacional (DiMaggio e Powell, 1983). O segundo refere-se aos estágios de institucionalização — habitualização, objetificação e sedimentação — que permitem qualificar o grau de consolidação dessas práticas ao longo do tempo, desde sua difusão inicial até a incorporação rotinizada e resistente a mudanças (Tolbert e Zucker, 1996).

Enquanto os mecanismos isomórficos explicam por que as organizações adotam determinadas práticas, os estágios de institucionalização permitem compreender em que medida essas práticas se consolidam. A integração dos referenciais, portanto, converge para um modelo de medida capaz de representar simultaneamente as forças que impulsionam a conformidade e os níveis de estabilização das práticas de TIC no Judiciário.

Complementarmente, a literatura de análise de políticas públicas ressalta que avaliações robustas devem ultrapassar a verificação da conformidade normativa, examinando a incorporação prática de políticas nas rotinas organizacionais e nos processos decisórios (Sechi; Coelho; Pires, 2019; Marias-Pereira, 2020; Lotta, 2019).

Assim, esse entendimento reforça a pertinência de um instrumento que mensure a institucionalização da ENTIC-JUD a partir de evidências de uso, legitimação e difusão para além do texto normativo.

5.2.1 Modelos de mensuração e fundamentos metodológicos para construção de escalas

A mensuração de construtos latentes constitui um desafio central nas pesquisas em Administração Pública e em estudos organizacionais, especialmente quando se busca captar percepções, valores, atitudes e práticas institucionais que não são diretamente observáveis. Diferentemente de variáveis objetivas, tais construtos demandam instrumentos de mensuração capazes de representar, de forma válida e confiável, fenômenos abstratos, cuja apreensão depende da combinação sistemática de indicadores empíricos (Hair et al., 2009).

Nesse contexto, a literatura metodológica destaca que o uso de indicadores únicos ou instrumentos construídos de forma *ad hoc* tende a comprometer a validade dos resultados, uma vez que não assegura a adequada representação do construto nem a consistência interna das medidas (DeVellis, 2016). Por essa razão, a construção de escalas psicométricas tem se consolidado como uma estratégia metodológica amplamente adotada nas ciências sociais aplicadas, permitindo operacionalizar construtos latentes por meio de conjuntos estruturados de itens, submetidos a procedimentos formais de validação.

Diversos modelos metodológicos foram propostos para orientar a construção e validação de escalas. No campo da psicometria, destaca-se o modelo clássico sistematizado por Pasquali (2003; 2009), que concebe a construção de instrumentos como um processo sequencial e integrado, envolvendo etapas teóricas, empíricas e analíticas. Esse modelo enfatiza a centralidade da definição conceitual do construto, a elaboração criteriosa dos itens e a avaliação das propriedades psicométricas da escala, especialmente no que se refere à validade e à confiabilidade.

De forma complementar, DeVellis (2016) propõe uma abordagem aplicada para o desenvolvimento de escalas, amplamente utilizada em pesquisas organizacionais e em estudos empíricos de natureza aplicada. Essa perspectiva destaca o caráter iterativo do processo de construção, a necessidade de refinamento progressivo dos itens e a importância do alinhamento entre fundamentação teórica, julgamento de especialistas e evidências empíricas obtidas por meio de análises estatísticas.

No âmbito das ciências sociais aplicadas, Hair et al. (2009) contribuem ao sistematizar procedimentos multivariados amplamente utilizados na avaliação da dimensionalidade de construtos e da qualidade das medidas, com ênfase na análise fatorial exploratória e confirmatória, na consistência interna e no ajuste dos modelos de

mensuração. Embora não se configurem como um modelo exclusivo de construção de escalas, essas contribuições oferecem critérios estatísticos consolidados para a validação empírica de instrumentos de mensuração.

Diante da multiplicidade de abordagens existentes, a escolha do modelo metodológico deve considerar a natureza do construto investigado, o contexto organizacional analisado e os objetivos da pesquisa. No presente estudo, que se dedica à mensuração em contexto organizacional público, optou-se por uma abordagem alinhada ao modelo psicométrico clássico, conforme sistematizado por Pasquali (2003), em diálogo com contribuições aplicadas de DeVellis et al. (2016) e com os critérios estatísticos consolidados apresentados por Hair et al. (2009). Tal escolha se justifica pela necessidade de assegurar rigor conceitual na definição do construto, consistência na elaboração dos itens e robustez nos procedimentos de validação empírica.

Os procedimentos empíricos decorrentes dessa opção metodológica, incluindo as etapas de validação da escala, os critérios estatísticos adotados e os resultados obtidos, são apresentados de forma detalhada na subseção 5.3, evitando-se, nesta subseção, a sobreposição descritiva dos métodos operacionais já empregados.

5.3 Procedimentos de validação

A validação da Escala de Institucionalização da ENTIC-JUD seguiu a abordagem psicométrica proposta por Pasquali (2003), que estrutura o processo de construção de instrumentos em três polos complementares: teórico, empírico e analítico. Essa sequência orientou o percurso metodológico adotado na presente pesquisa, da formulação conceitual inicial à verificação da consistência interna do instrumento.

No polo teórico, buscou-se garantir a validade de conteúdo, assegurando que cada assertiva representasse de forma adequada o domínio conceitual da institucionalização da ENTIC-JUD. A elaboração dos itens fundamentou-se nos referenciais de DiMaggio e Powell (1983) e Tolbert e Zucker (1996), abrangendo os mecanismos isomórficos (coercitivo, mimético e normativo) e os estágios de institucionalização (habitualização, objetificação e sedimentação). A avaliação prévia de clareza, pertinência e representatividade das assertivas permitiu estabelecer correspondência entre o construto teórico e seus indicadores empíricos — condição necessária para a etapa seguinte de verificação estatística.

No polo empírico, realizou-se uma aplicação piloto em caráter exploratório, concebida como prova de conceito do instrumento. Participaram 30 servidores públicos do primeiro grau de jurisdição do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR), entre magistrados, servidores de nível superior e técnico, auxiliares da justiça e ocupantes de cargos comissionados. Essa etapa teve como finalidade examinar a viabilidade teórica, técnica e operacional da escala antes de sua validação definitiva, observando aspectos de clareza dos itens, tempo de resposta e adequação ao contexto organizacional.

Essa estratégia é consistente com a orientação metodológica de Creswell e Creswell (2021) e Yin (2015), segundo os quais estudos exploratórios e ensaios piloto são etapas legítimas para testar e refinar procedimentos, permitindo reunir evidências preliminares de aplicabilidade e coerência entre teoria e fenômeno investigado.

No polo analítico, os dados do teste piloto foram tratados de forma descritiva e utilizados para avaliar a consistência interna das dimensões da escala, oferecendo indícios iniciais de confiabilidade e de validade de construto. Essa etapa completou o ciclo de validação psicométrica previsto por Pasquali (2003), demonstrando coerência lógica, clareza semântica e viabilidade empírica para aplicações futuras em amostras ampliadas.

Em consonância com a literatura metodológica aplicada à construção de escalas, a validação do instrumento também é compreendida como um processo iterativo e progressivo, no qual decisões sobre refinamento, manutenção ou revisão de itens devem considerar simultaneamente fundamentos teóricos e evidências empíricas, conforme proposto por DeVellis (2016).

5.4 Consistência interna e dados estatísticos

Na etapa analítica, correspondente ao terceiro polo do modelo psicométrico de Pasquali (2003), os dados coletados foram tratados estatisticamente no software R, ambiente livre e de código aberto amplamente utilizado em pesquisas científicas. A escolha desse software justifica-se pela sua capacidade de registrar e reproduzir todas as etapas de análise por meio de *scripts*, assegurando transparência metodológica e reprodutibilidade dos resultados (Battist & Smolski, 2019; Butke, 2023).

A Tabela 1 apresenta os coeficientes de confiabilidade obtidos para cada dimensão da Escala de Institucionalização da ENTIC-JUD, calculados a partir do Alfa de Cronbach (α) e do Guttman Lambda 6 (λ_6). Esses indicadores são amplamente

empregados em estudos psicométricos e estatísticos por avaliarem o grau de correlação entre os itens de um instrumento e, portanto, a consistência interna de suas dimensões (Pasquali, 2003; Hair et al., 2009; Butke, 2023).

Os coeficientes de confiabilidade assumem valores entre 0 e 1, sendo que quanto mais próximos de 1, maior é a consistência interna entre os itens que compõem a escala. De modo geral, considera-se adequado um valor de Alfa de Cronbach superior a 0,7 em estudos das ciências sociais, enquanto índices acima de 0,8 ou 0,9 refletem níveis elevados de precisão e confiabilidade do instrumento de mensuração (Pasquali, 2003; Hair et al., 2009; Butke, 2023).

Tabela 1 - Coeficiente alfa de Cronbach das dimensões da escala

Dimensão	Quant.	Assertivas	(λ_6)	Alfa de Cronbach (α)
Isomorfismo Coercitivo	7	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	0,71	0,65
Isomorfismo Mimético	7	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	0,77	0,69
Isomorfismo Normativo	7	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21	0,71	0,63
Habitualização	7	22, 23, 24, 25, 26, 27, 28	0,79	0,74
Objetificação	7	29, 30, 31, 32, 33, 34, 35	0,66	0,49
Sedimentação	7	36, 37, 38, 39, 40, 41, 42	0,67	0,64

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Os valores encontrados, descritos na Tabela 1, variaram entre 0,49 e 0,74 para o Alfa de Cronbach e entre 0,66 e 0,79 para o Guttman Lambda 6 (λ_6), indicando níveis de confiabilidade de moderados a satisfatórios. Essa amplitude é compatível com instrumentos multidimensionais em fase exploratória, nos quais as correlações internas tendem a variar em função da heterogeneidade teórica das dimensões (Pasquali, 2003; Hair et al., 2009).

Conforme argumenta DeVellis (2016), coeficientes de consistência interna devem ser interpretados à luz do estágio de desenvolvimento do instrumento, do número de itens por dimensão e da complexidade do construto investigado, sendo esperados valores moderados em escalas multidimensionais e em estudos exploratórios.

As dimensões Isomorfismo Coercitivo, Normativo e Sedimentação apresentaram coeficientes próximos em termos de consistência interna ($\alpha = 0,65; 0,63; 0,64$ e λ_6 entre 0,67 e 0,71), caracterizando confiabilidade moderada, adequada a instrumentos em fase exploratória (Hair et al., 2009; Maroco; Garcia-Marques, 2006). A

convergência entre os dois indicadores sugere homogeneidade aceitável entre os itens que mensuram a influência institucional coercitiva, normativa e a consolidação das práticas de TIC, denotando estabilidade teórica e empírica suficiente, ainda que passível de refinamentos futuros.

O Isomorfismo Mimético apresentou $\alpha = 0,69$ e $\lambda_6 = 0,77$, indicando consistência interna próxima ao nível considerado bom. Os resultados confirmam correlação coerente entre os itens que refletem o comportamento de imitação institucional de práticas bem-sucedidas em outros órgãos, sustentando validade interna satisfatória dessa dimensão (Pasquali, 2003).

A Habitualização obteve os índices mais elevados ($\alpha = 0,74$; $\lambda_6 = 0,79$), evidenciando alta homogeneidade entre os itens e robustez psicométrica. Esses valores superam o limite de 0,70 indicado por Pasquali (2003) como parâmetro de confiabilidade satisfatória, sugerindo que o construto encontra-se consolidado no instrumento.

Já a Objetificação apresentou $\alpha = 0,49$ e $\lambda_6 = 0,66$, refletindo consistência interna moderada a baixa. Tal resultado deve ser interpretado à luz do caráter exploratório do estudo e do número reduzido de itens, fatores que tendem a diminuir o valor do alfa (Hair et al., 2009). Mesmo assim, observa-se coerência estrutural mínima aceitável, justificando sua manutenção na escala, com possibilidade de revisão semântica e reavaliação empírica em amostras ampliadas.

De acordo com DeVellis (2016), a exclusão automática de itens ou dimensões com base exclusivamente em critérios estatísticos pode comprometer a validade de conteúdo do instrumento, especialmente quando os itens representam aspectos teoricamente relevantes do construto. Assim, optou-se pela manutenção das dimensões com consistência moderada, priorizando a coerência teórica e a função diagnóstica da escala em fase exploratória.

De forma geral, os resultados obtidos demonstram coerência com a natureza teórica do fenômeno investigado, uma vez que a institucionalização envolve dimensões interdependentes que nem sempre se correlacionam linearmente. Em construtos dessa natureza, valores de α entre 0,60 e 0,70 são considerados aceitáveis (Maroco; Garcia-Marques, 2006; Hair et al., 2019). As análises complementares, incluindo o coeficiente λ_6 e a correlação média entre itens, confirmaram estrutura interna estável, sem evidências de redundância ou necessidade de exclusão de assertivas.

A Tabela 2 apresenta as estatísticas descritivas complementares — mínimo, quartis, média, mediana e máximo — demonstrando estabilidade geral das respostas, cujas médias variaram de 27,6 a 34,6. A proximidade desses valores entre dimensões indica homogeneidade nas percepções dos respondentes e ausência de distorções extremas.

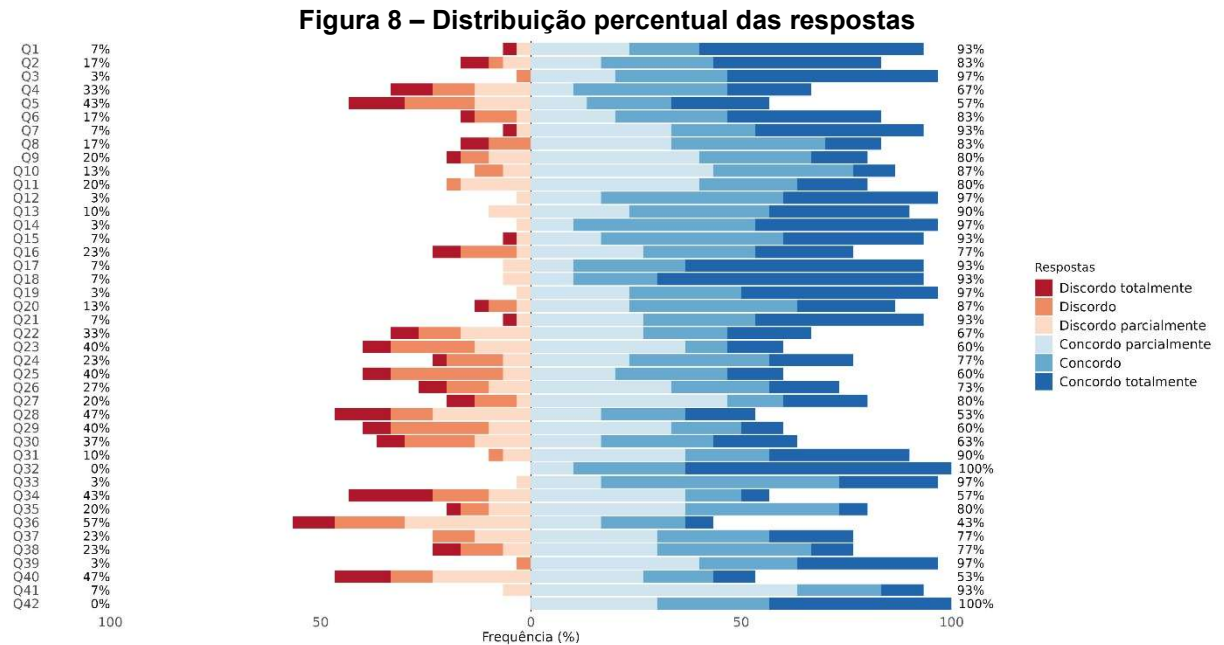
Tabela 2 – Estatísticas descritivas das dimensões da escala

Dimensão	Mínimo	1º Quartil (Q1)	Mediana	Média	3º Quartil (Q3)	Máximo
Isomorfismo Coercitivo	23	29,2	32,5	32,5	35,8	41
Isomorfismo Mimético	23	29	33,5	32,4	35	42
Isomorfismo Normativo	22	33	35	34,6	37	42
Habitualização	15	25	28	27,6	30,8	40
Objetificação	20	28	29	30,3	32,8	40
Sedimentação	20	27	30,5	29,7	33,8	39

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

As dimensões que apresentaram maiores médias e menor dispersão — como Isomorfismo Normativo e Coercitivo — coincidem com aquelas de maior consistência interna (α entre 0,63 e 0,69). Já as dimensões Habitualização e Objetificação, que exibiram maior amplitude entre valores mínimos e máximos, apresentaram coeficientes de confiabilidade mais baixos, reflexo da heterogeneidade nas percepções dos respondentes.

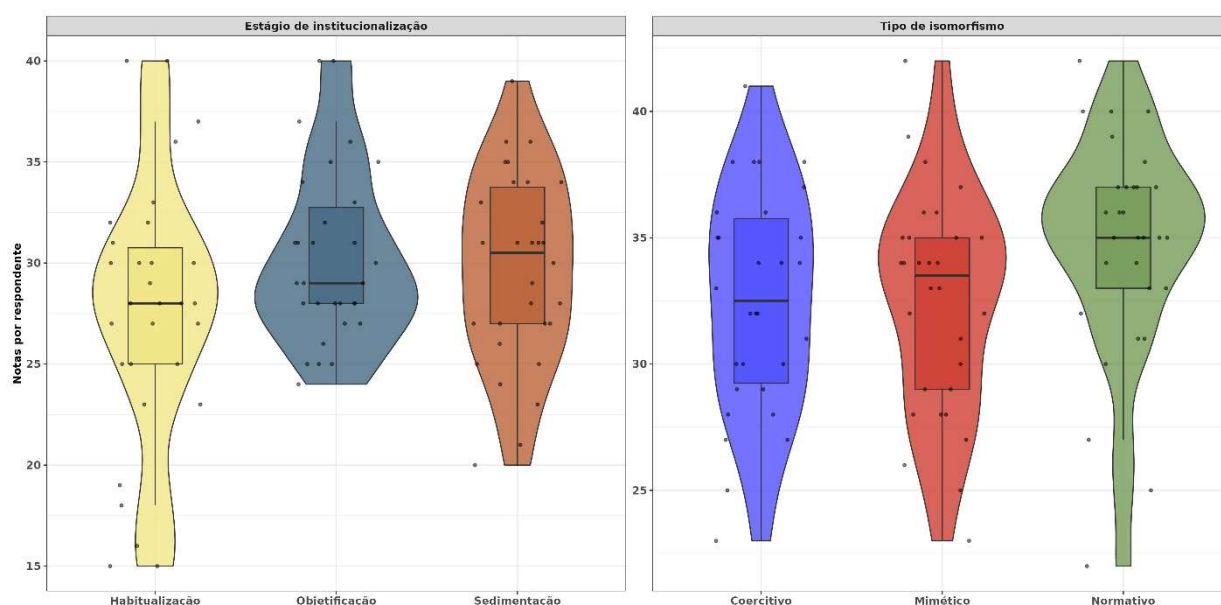
A Figura 8 permite observar a distribuição percentual das respostas às 42 assertivas da Escala de Institucionalização da ENTIC-JUD, evidenciando a coerência entre o padrão empírico e os resultados da análise de confiabilidade.



As dimensões que apresentaram maior consistência interna, como Habitualização ($\alpha = 0,74$) e Isomorfismo Mimético ($\alpha = 0,69$), concentram respostas predominantemente positivas (“concordo” e “concordo totalmente”), refletindo homogeneidade nas percepções dos respondentes. Já as dimensões com coeficientes moderados — Coercitivo, Normativo e Sedimentação (α entre 0,63 e 0,65) — exibem maior variação nas categorias intermediárias, o que indica diversidade de percepções, porém ainda coerente com o caráter multidimensional do construto. A dimensão Objetificação ($\alpha = 0,49$), por sua vez, apresentou maior dispersão nas respostas, o que explica sua menor consistência interna.

Observa-se que a figura demonstra que o padrão de respostas segue a mesma tendência observada na análise de confiabilidade: quanto mais homogênea a percepção dos respondentes sobre uma dimensão, maior a estabilidade estatística dos itens que a compõem.

A Figura 9 apresenta o gráfico de distribuição (“violino”) das pontuações por respondente em cada dimensão da Escala de Institucionalização da ENTIC-JUD, permitindo visualizar a dispersão, a densidade e a mediana das respostas em cada dimensão.

Figura 9 – Distribuição das respostas entre categorias

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Observa-se que as dimensões Isomorfismo Normativo, Mimético e Coercitivo exibem violinos mais compactos e medianas mais elevadas, indicando maior homogeneidade e convergência nas respostas, coerente com os valores de alfa de Cronbach obtidos (entre 0,63 e 0,69). Já as dimensões Habitualização, Objetificação e Sedimentação apresentam dispersão mais ampla e medianas inferiores, refletindo maior variabilidade perceptiva e consistência moderada, resultado compatível com sua posição teórica no processo de institucionalização.

O gráfico de violino confirma que a escala apresenta comportamento consistente e coerente com os indicadores de confiabilidade, demonstrando estabilidade estatística nas dimensões mais consolidadas e variação controlada nas dimensões em estágio de amadurecimento institucional.

Em conjunto, os resultados indicam que a escala apresenta estrutura interna coerente e estável, com valores de confiabilidade compatíveis com instrumentos de natureza exploratória. De acordo com Hair et al. (2009) e Field (2020), coeficientes entre 0,60 e 0,70 são aceitáveis em estudos iniciais de validação, especialmente quando o construto é composto por múltiplas dimensões. Além disso, conforme Maroco e Garcia-Marques (2006), a confiabilidade tende a aumentar à medida que o instrumento é refinado e aplicado a amostras maiores. Assim, ainda que em fase preliminar, os resultados confirmam a viabilidade psicométrica da Escala de Institucionalização da ENTIC-JUD e sua adequação como prova de conceito destinada a demonstrar

aplicabilidade, coerência interna e potencial para validações posteriores em amostras ampliadas.

5.5 Proposta de escala

O Quadro 19 apresenta a versão consolidada das assertivas que compõe a da Escala de Medição da Institucionalização da ENTIC-JUD, que representa uma proposta metodológica para mensurar o nível de institucionalização da política pública de tecnologia da informação e comunicação no Poder Judiciário brasileiro. O instrumento foi desenvolvido para aplicação junto a servidores públicos que atuam em diferentes unidades judiciais, considerando suas percepções sobre práticas, normas e processos relacionados à gestão e ao uso de TIC nas rotinas institucionais.

O instrumento é composto por 42 assertivas, organizadas em 6 dimensões analíticas, compostas por 7 itens. Cada afirmativa deve ser respondida em escala Likert de seis pontos, de acordo com o grau de concordância do participante, sendo 1 = “discordo totalmente”, 2 = “discordo”, 3 = “discordo parcialmente”, 4 = “concordo parcialmente”, 5 = “concordo” e 6 = “concordo totalmente”. 4

Essa configuração, retratada no Quadro 19, permite captar nuances de percepção e conferir maior sensibilidade à mensuração dos níveis de institucionalização das práticas de TIC.

Quadro 19 – Modelo final da escala

Dimensão	Assertivas	Consistência	Referencial teórico
Isomorfismo Coercitivo	1. O uso das ferramentas de TIC é obrigatório devido a normas emitidas pelo CNJ ou pelo TJPR. 2. As mudanças em sistemas tecnológicos são impostas sem consulta prévia aos servidores. 3. A unidade adota novas práticas de TIC para manter-se em conformidade com determinações legais. 4. A adoção de sistemas de TIC ocorre mesmo sem clareza sobre sua utilidade prática imediata. 5. A obrigatoriedade de uso de novas tecnologias gera adaptação imediata da rotina de trabalho. 6. A comunicação sobre novas políticas de TIC é predominantemente unilateral e normativa. 7. As mudanças tecnológicas são implementadas para garantir legitimidade institucional perante órgãos superiores.	0,65	DiMaggio; Powell, 1983

(continua)

(continuação)

Dimensão	Assertivas	Consistência	Referencial teórico
Isomorfismo mimético	8. A unidade observa práticas de outros tribunais ou varas para decidir adotar novas soluções de TIC. 9. A incerteza sobre como aplicar tecnologias leva a copiar modelos utilizados em outros órgãos. 10. Os servidores buscam inspiração em experiências de outras unidades antes de implementar mudanças. 11. A adoção de práticas de TIC ocorre porque foram bem-sucedidas em outros contextos semelhantes. 12. Novos sistemas são aceitos mais facilmente quando já testados em outros tribunais. 13. A imitação de práticas de outras varas é vista como uma estratégia de redução de riscos. 14. A legitimação de novas práticas aumenta quando há evidências de seu uso em órgãos de referência.	0,69	DiMaggio; Powell, 1983
Isomorfismo normativo	15. A formação acadêmica dos servidores influencia a forma como novas práticas são aceitas. 16. A capacitação oferecida pelo tribunal facilita a adoção de novos sistemas de TIC. 17. O compartilhamento de experiências entre colegas contribui para a padronização das práticas. 18. A profissionalização dos servidores é determinante para a consolidação das mudanças organizacionais. 19. As redes profissionais externas (cursos, eventos, associações) influenciam a adoção de práticas de TIC. 20. A seleção de pessoal reforça a incorporação de valores e rotinas semelhantes entre servidores. 21. A socialização no ambiente de trabalho transmite normas que favorecem a homogeneização das práticas.	0,63	DiMaggio; Powell, 1983
Habitualização	22. A adoção de novas práticas de TIC ocorre inicialmente de forma experimental. 23. As soluções implementadas surgem para resolver problemas imediatos, mas não são uniformes. 24. As práticas de TIC variam significativamente entre setores e servidores da unidade. 25. Não há consenso entre os servidores sobre a relevância das novas práticas tecnológicas. 26. Algumas mudanças são introduzidas por iniciativa isolada de indivíduos ou pequenos grupos. 27. As inovações ainda não possuem regras claras de utilização. 28. A adesão inicial às mudanças ocorre mais por tentativa e erro do que por planejamento estruturado.	0,74	Tolbert; Zucker, 1996

(continuação)

Dimensão	Assertivas	Consistência	Referencial teórico
Objetificação	29. A difusão das práticas de TIC ocorre gradualmente, gerando maior consenso entre os servidores. 30. A adoção das inovações passa a ser acompanhada de justificativas formais e normativas. 31. A unidade começa a padronizar a forma de aplicar as novas tecnologias. 32. As práticas passam a ser vistas como necessárias para o funcionamento adequado da unidade. 33. O uso de novas ferramentas é motivado pelo entendimento de que traz benefícios comprovados. 34. Há redução da variação individual na aplicação das práticas de TIC. 35. O conhecimento sobre as mudanças se torna mais difundido e compartilhado entre servidores.	0,49	Tolbert; Zucker, 1996
Sedimentação	36. As práticas de TIC estão incorporadas à rotina da unidade e são dificilmente contestadas. 37. As mudanças implantadas se mantêm ao longo do tempo, independentemente de gestores ou servidores específicos. 38. Novos servidores aprendem rapidamente as práticas de TIC já consolidadas. 39. As práticas consolidadas são percebidas como “a forma natural de trabalhar”. 40. Há baixo questionamento sobre a necessidade das práticas atualmente em vigor. 41. As normas e rotinas de TIC resistem mesmo diante de tentativas de mudança. 42. O alinhamento entre cultura organizacional e práticas de TIC garante sua continuidade no longo prazo.	0,64	Tolbert; Zucker, 1996

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A aplicação pode ocorrer de forma presencial ou online, conforme os objetivos do levantamento e as condições institucionais da coleta de dados. Na modalidade presencial, a aplicação é recomendada em contextos de pesquisa acadêmica ou diagnósticos internos que demandem maior controle sobre o processo de resposta e maior garantia de retorno dos questionários. Recomenda-se que a coleta ocorra durante o expediente de trabalho, antecedida de breve apresentação dos objetivos da pesquisa e do esclarecimento de eventuais dúvidas antes do início do preenchimento. Essa estratégia contribui para uniformizar a compreensão das assertivas e estimular o comprometimento dos respondentes com a fidedignidade das respostas.

A aplicação online, por sua vez, mostra-se especialmente indicada para gestores de TIC e órgãos centrais de governança digital que pretendam alcançar um público mais amplo, distribuído entre diferentes unidades judiciais. Pode ser realizada

por meio de plataformas digitais, como Google Forms ou Microsoft Forms, mediante envio de link individualizado aos participantes por correio eletrônico institucional. Entre suas vantagens destacam-se o alcance ampliado e a economia de recursos, embora se reconheça como limitações a possibilidade de menor taxa de retorno e o risco de respostas menos refletidas.

Durante a coleta de dados, o aplicador deve apresentar previamente os objetivos do levantamento, enfatizando o caráter voluntário e confidencial da participação. É fundamental garantir que os participantes compreendam adequadamente o modo de resposta às assertivas, prevenindo interpretações equivocadas. Recomenda-se que o questionário seja estruturado de acordo com as dimensões analíticas, sem, contudo, explicitar essa organização aos respondentes, de modo a evitar vieses de resposta. O tempo médio estimado para o preenchimento integral situa-se entre 15 e 20 minutos.

A aplicação da escala deve observar integralmente os princípios éticos da pesquisa com seres humanos, assegurando o anonimato dos respondentes e impedindo qualquer forma de identificação individual. Quando utilizada em investigações acadêmicas que envolvam servidores públicos, recomenda-se a submissão prévia do instrumento ao Comitê de Ética em Pesquisa, em conformidade com a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que dispõe sobre pesquisas nas áreas de Ciências Humanas e Sociais.

A utilização da Escala de Medição da Institucionalização da ENTIC-JUD oferece benefícios relevantes tanto para fins científicos quanto para a gestão pública. O instrumento possibilita a realização de diagnósticos comparativos entre unidades judiciais e tribunais, bem como o acompanhamento longitudinal da política de TIC, permitindo identificar avanços e retrocessos ao longo do tempo. Além disso, fornece subsídios valiosos para o planejamento estratégico e a formulação de políticas institucionais, auxiliando gestores e órgãos de controle na construção de práticas de governança tecnológica mais alinhadas às diretrizes nacionais e às necessidades locais do Poder Judiciário.

5.6 Interpretação da escala

Para a análise dos resultados, os escores totais obtidos na Escala de Mensuração da Institucionalização da ENTIC-JUD foram classificados em cinco níveis graduais de institucionalização: baixo, baixo-moderado, moderado, moderado-alto e

alto. A pontuação total varia de 42 a 252 pontos, correspondendo, respectivamente, ao menor e ao maior grau possível de institucionalização. Essa gradação representa o processo como um continuum evolutivo, ao invés de estágios rígidos, permitindo transições graduais entre os níveis.

O Quadro 20 apresenta a classificação geral, com a pontuação correspondente, o estágio de institucionalização e a descrição resumida de cada nível, baseada em DiMaggio e Powell (1983) e Tolbert e Zucker (1996).

Quadro 20 – Níveis de Institucionalização da ENTIC-JUD

Nível	Pontuação Total (42–252)	Estágio de Institucionalização	Descrição Resumida
Baixo	42 a 84 pontos	Baixa institucionalização	As práticas de TIC são frágeis, dependentes de indivíduos e pouco legitimadas. Falta coerção normativa, imitação estruturada e profissionalização. A ENTIC-JUD aparece como ação isolada, sem integração à gestão institucional.
Baixo-moderado	Acima de 84 até 126 pontos	Institucionalização incipiente	Os mecanismos isomórficos começam a atuar de forma desigual. Há maior visibilidade das diretrizes, mas as rotinas ainda são instáveis e pouco padronizadas.
Moderado	Acima de 126 até 168 pontos	Institucionalização intermediária	As estruturas formais coexistem com adaptações locais. Normas e modelos externos orientam práticas e capacitações, que começam a se estabilizar pela objetificação, embora com variações entre unidades.
Moderado-alto	Acima de 168 até 210 pontos	Institucionalização avançada	Os mecanismos coercitivo, mimético e normativo atuam de forma integrada. As práticas de TIC são amplamente adotadas e legitimadas, com convergência entre unidades e resistência a mudanças.
Alto	Acima de 210 até 252 pontos	Institucionalização plena	As práticas de TIC estão incorporadas à cultura e aos valores organizacionais. A coerção inicial dá lugar à internalização de valores compartilhados e rotinas autossustentadas, configurando o ápice da sedimentação (Tolbert & Zucker, 1996).

Fonte: Adaptado de DiMaggio e Powell (1983) e Tolbert e Zucker (1996), com base nos resultados da pesquisa.

A interpretação integrada dos escores totais permite compreender o grau de consolidação das práticas de tecnologia da informação e comunicação (TIC) no contexto judicial de forma abrangente, reunindo os mecanismos isomórficos (coercitivo,

mimético e normativo) e os estágios de institucionalização (habitualização, objetificação e sedimentação). Essa combinação traduz o avanço progressivo das práticas desde sua adoção inicial até a plena incorporação à cultura organizacional, conforme os referenciais de DiMaggio e Powell (1983) e Tolbert e Zucker (1996).

No nível baixo (42 a 84 pontos), observa-se um grau reduzido de institucionalização, marcado pela fragilidade das práticas de TIC e pela ausência de coerção normativa, imitação estruturada ou profissionalização consolidada. As ações são pontuais, experimentais e fortemente dependentes de iniciativas individuais, com limitada legitimação institucional. Esse estágio reflete contextos em que a ENTIC-JUD ainda não se constitui como política efetiva de gestão, permanecendo restrita a esforços isolados e sem integração à rotina organizacional.

Nos casos classificados no nível baixo (42 a 84 pontos), recomenda-se que a instituição priorize ações de sensibilização e comunicação interna sobre os objetivos e diretrizes da ENTIC-JUD, buscando fortalecer a legitimidade da política e reduzir a dependência de iniciativas individuais. É fundamental promover capacitações introdutórias, incentivar a formalização mínima de práticas e estabelecer mecanismos de acompanhamento para garantir continuidade das ações, prevenindo a dispersão de esforços e o retorno a rotinas pré-digitais.

O nível baixo-moderado (acima de 84 até 126 pontos) corresponde a uma fase de institucionalização incipiente, na qual os mecanismos isomórficos começam a se manifestar de forma desigual. Há maior visibilidade das diretrizes, e surgem esforços de alinhamento às orientações centrais, embora as rotinas permaneçam instáveis e sem padronização plena. Predomina a difusão parcial das práticas, com reconhecimento crescente, mas ainda sem consolidação organizacional.

Para instituições situadas no nível baixo-moderado (acima de 84 até 126 pontos), recomenda-se que as estratégias devem concentrar-se na ampliação da padronização e na consolidação de rotinas. Recomenda-se intensificar a difusão das diretrizes do CNJ, ampliar o diálogo entre unidades e adotar práticas de monitoramento que identifiquem lacunas de implementação. A criação de grupos de trabalho ou comitês internos pode favorecer o compartilhamento de experiências e acelerar a transição para estágios mais maduros de institucionalização.

No nível moderado (acima de 126 até 168 pontos), identifica-se uma institucionalização intermediária, caracterizada pela coexistência entre estruturas formais e certa flexibilidade local. As normas e modelos externos passam a orientar de

modo mais consistente o comportamento organizacional, e observa-se expansão da capacitação e da socialização profissional. As práticas tornam-se progressivamente mais estáveis, por meio de processos de objetificação que conferem legitimidade técnica e simbólica. Esse estágio indica amadurecimento institucional, embora ainda sujeito a variações de adesão e consistência entre unidades.

Quando o diagnóstico indicar nível moderado (acima de 126 até 168 pontos), o foco deve recair sobre a integração e estabilidade das práticas. Nesse estágio, é aconselhável fortalecer a capacitação continuada, promover intercâmbio entre unidades e estimular a documentação formal das rotinas já consolidadas. A gestão deve buscar equilibrar a flexibilidade local com o cumprimento das normas centrais, de modo a reduzir variações de aderência e consolidar a objetificação das práticas.

O nível moderado-alto (acima de 168 até 210 pontos) expressa um estágio de institucionalização avançada, em que os mecanismos coercitivos, miméticos e normativos atuam de forma integrada e sustentam práticas amplamente difundidas e legitimadas. As rotinas de TIC passam a ser percebidas como parte inerente da estrutura organizacional, e a convergência entre unidades torna-se evidente. A resistência a mudanças emerge como sinal de consolidação, refletindo a internalização dos valores e padrões associados à ENTIC-JUD.

No nível moderado-alto (acima de 168 até 210 pontos), em que a institucionalização é considerada avançada, as recomendações concentram-se na manutenção e aprimoramento da coerência institucional. Sugere-se reforçar mecanismos de governança e controle, incentivar avaliações periódicas de desempenho e promover a inovação incremental sem comprometer a estabilidade conquistada. É importante garantir que a resistência natural a mudanças, típica desse estágio, não impeça adaptações necessárias frente a novas demandas tecnológicas ou normativas.

Por fim, o nível alto (acima de 210 até 252 pontos) representa a institucionalização plena, em que as práticas de TIC estão profundamente incorporadas à cultura e aos sistemas de crenças organizacionais. Nesse estágio, observa-se forte coerência entre as estruturas normativas, as rotinas operacionais e a legitimação simbólica, resultado de um processo em que a influência coercitiva — inicialmente indispensável para a padronização — passa a ser internalizada e sustentada por valores compartilhados. As normas e rotinas mantêm-se de forma autossustentada e resistente a mudanças, transmitidas a novos membros e reconhecidas como “a forma

natural de trabalhar”. Nesse ponto, as práticas deixam de ser percebidas como imposições externas e passam a constituir o modo legítimo e espontâneo de funcionamento institucional, configurando o ápice do processo de sedimentação descrito por Tolbert e Zucker (1996).

Para instituições classificadas no nível alto (acima de 210 até 252 pontos) — estágio de institucionalização plena —, a ênfase deve estar na sustentabilidade e na atualização contínua das práticas. Recomenda-se consolidar políticas de gestão do conhecimento e sucessão institucional, assegurando que os valores e rotinas internalizados sejam transmitidos de forma consistente a novos membros. Além disso, é oportuno estabelecer mecanismos de revisão periódica para evitar a cristalização excessiva de processos e garantir que a ENTIC-JUD continue a evoluir em consonância com as transformações tecnológicas e organizacionais do Poder Judiciário.

A estrutura classificatória proposta permite comparar unidades judiciais, monitorar a evolução temporal da ENTIC-JUD e orientar políticas de fortalecimento da governança digital. Dessa forma, a escala consolida-se como um instrumento de diagnóstico capaz de integrar dimensões teóricas e evidências empíricas, oferecendo base para decisões estratégicas fundamentadas e para o aprimoramento contínuo da política de TIC no Poder Judiciário.

5.6.1 Interpretação por dimensão

O Quadro 21 apresenta a classificação dos níveis de institucionalização por dimensão analítica da ENTIC-JUD, correspondendo às seis dimensões teóricas da escala. Essa estrutura permite examinar, de forma segmentada, os padrões de institucionalização observados em cada aspecto teórico, complementando a análise global dos escores totais apresentada no item anterior. As pontuações variam de 7 a 42 pontos por dimensão, distribuídas em cinco faixas graduais (baixo, baixo-moderado, moderado, moderado-alto e alto).

Quadro 21 – Síntese dos Níveis de Institucionalização por Dimensão Analítica da ENTIC-JUD
(continua)

Dimensão	Nível	Pontuação Total (7 – 42)	Estágio de Institucionalização	Descrição Sintética
Isomorfismo coercitivo	Baixo	7 a 14	Baixa influência coercitiva	Predomina autonomia local e ausência de coerção normativa. As práticas são frágeis e pouco alinhadas às diretrizes do CNJ.

(continuação)

Dimensão	Nível	Pontuação Total (7 – 42)	Estágio de Institucionalização	Descrição Sintética
Isomorfismo coercitivo	Baixo-moderado	Acima de 14 até 21	Influência coercitiva incipiente	Normas começam a orientar ações, mas coexistem práticas informais e resistência à padronização.
	Moderado	Acima de 21 até 29	Influência coercitiva moderada	Há equilíbrio entre imposição e autonomia; normas institucionalizadas permitem adaptações locais.
	Moderado-alto	Acima de 29 até 36	Influência coercitiva avançada	Práticas convergem às diretrizes do CNJ e do tribunal, com pequenas variações operacionais.
	Alto	Acima de 36 até 42	Forte influência coercitiva	Conformidade normativa elevada; práticas dependem de imposições formais e busca por legitimidade externa.
Isomorfismo mimético	Baixo	7 a 14	Baixa influência mimética	A unidade atua de forma autônoma, sem imitar modelos externos, o que pode indicar isolamento institucional.
	Baixo-moderado	Acima de 14 até 21	Influência mimética incipiente	Inicia-se o uso pontual de referências externas, ainda sem sistematicidade.
	Moderado	Acima de 21 até 29	Influência mimética moderada	Práticas de referência são adotadas seletivamente, com equilíbrio entre inspiração externa e autonomia.
	Moderado-alto	Acima de 29 até 36	Influência mimética avançada	Busca ativa por benchmarking e replicação de boas práticas de outros tribunais.
	Alto	Acima de 36 até 42	Forte influência mimética	Adoção sistemática de modelos legitimados; imitação consolidada como estratégia de legitimidade.
Isomorfismo normativo	Baixo	7 a 14	Baixa influência normativa	Fraca profissionalização e socialização organizacional; práticas dependentes de iniciativas individuais.
	Baixo-moderado	Acima de 14 até 21	Influência normativa incipiente	Capacitação e redes começam a emergir, ainda de modo irregular.
	Moderado	Acima de 21 até 29	Influência normativa moderada	Treinamentos e trocas profissionais se expandem, mas sem homogeneidade plena.

(continuação)

Dimensão	Nível	Pontuação Total (7 – 42)	Estágio de Institucionalização	Descrição Sintética
Isomorfismo normativo	Moderado- alto	Acima de 29 até 36	Influência normativa avançada	Formação e padronização amplamente incorporadas; valores técnicos compartilhados.
	Alto	Acima de 36 até 42	Forte influência normativa	Profissionalização consolidada; conformidade resulta de valores técnicos e éticos internalizados.
Habitualização	Baixo	7 a 14	Baixa habitualização	Práticas experimentais e isoladas, sem continuidade ou estruturação.
	Baixo- moderado	Acima de 14 até 21	Habitualização incipiente	Primeiras repetições de práticas, ainda irregulares e sem integração entre áreas.
	Moderado	Acima de 21 até 29	Habitualização moderada	Adoção por diferentes grupos, com consenso parcial e tendência à estabilização.
	Moderado- alto	Acima de 29 até 36	Habitualização avançada	Práticas passam a integrar o cotidiano institucional, ainda sem total padronização.
	Alto	Acima de 36 até 42	Habitualização consolidada	Práticas reconhecidas e difundidas, em transição para objetificação formal.
Objetificação	Baixo	7 a 14	Baixa objetificação	Pouca difusão e ausência de consenso; práticas carecem de justificativa formal.
	Baixo- moderado	Acima de 14 até 21	Objetificação incipiente	Início de formalização e padronização, sem uniformidade entre setores.
	Moderado	Acima de 21 até 29	Objetificação moderada	Práticas acompanhadas de justificativas técnicas e início de padronização.
	Moderado- alto	Acima de 29 até 36	Objetificação avançada	Justificativas formais integradas a normas e documentos internos.
	Alto	Acima de 36 até 42	Alta objetificação	Padronização predominante e reconhecimento institucional consolidado.
Sedimentação	Baixo	7 a 14	Baixa sedimentação	Práticas frágeis, dependentes de indivíduos e instáveis no tempo.
	Baixo- moderado	Acima de 14 até 21	Sedimentação incipiente	Manutenção parcial das rotinas, dependente de grupos específicos.
	Moderado	Acima de 21 até 29	Sedimentação moderada	Práticas mais estáveis e compartilhadas, porém ainda sujeitas a revisões.

(continuação)

Dimensão	Nível	Pontuação Total (7 – 42)	Estágio de Institucionalização	Descrição Sintética
Sedimentação	Moderado- alto	Acima de 29 até 36	Sedimentação avançada	Rotinas consolidadas e transmitidas a novos servidores; raras alterações.
	Alto	Acima de 36 até 42	Sedimentação consolidada	Práticas incorporadas à identidade institucional; alta resistência a mudanças.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base em DiMaggio e Powell (1983) e Tolbert e Zucker (1996).

Este quadro foi elaborado de forma complementar à escala geral, com o propósito de possibilitar que o aplicador ou a instituição, em sendo necessário, realizem diagnósticos específicos sobre dimensões isoladas do processo de institucionalização da ENTIC-JUD. Essa estrutura favorece análises comparativas, acompanhamento de evolução institucional e definição de estratégias de aprimoramento direcionadas a aspectos específicos da política de TIC no Poder Judiciário.

5.7 Uso pretendido e contribuições

A Escala de Mensuração da Institucionalização da ENTIC-JUD configura-se como instrumento aplicado de apoio à gestão pública, passível de utilização por órgãos do Poder Judiciário em diferentes níveis. Seu emprego permite: 1) Diagnosticar o estágio de institucionalização da ENTIC-JUD em cada unidade; 2) Identificar quais pressões isomórficas são mais determinantes para a implementação; 3) Orientar gestores e formuladores de políticas na adoção de estratégias mais efetivas de transformação digital; e 4) Oferecer base empírica para futuras pesquisas comparativas sobre políticas públicas de TIC no Judiciário.

Dessa maneira, o produto técnico-tecnológico contribui simultaneamente no plano científico, ao operacionalizar conceitos da Teoria Institucional, e no plano prático, ao oferecer uma ferramenta para monitoramento e aperfeiçoamento da política de TIC do Poder Judiciário.

Ademais, o resultado desta pesquisa apresenta alinhamento direto com a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, em especial com as ODS 4, 8, 9, 16, 17, conforme apresentado no Quadro 22 (ONU, 2015).

Quadro 22 – Alinhamento da Dissertação às ODS da Agenda 2030

ODS	Meta específica	Contribuição da dissertação
ODS 4 – Educação de Qualidade	4.4: Aumentar o número de pessoas com competências técnicas e profissionais relevantes.	Contribui para o desenvolvimento de competências analíticas e metodológicas na gestão pública, fortalecendo a formação continuada e o aprendizado organizacional no setor público.
ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico	8.2: Aumentar a produtividade por meio da inovação e do uso de TIC. 8.6: Promover a capacitação e valorização dos servidores públicos.	Analisa as práticas de TIC e a adesão dos servidores às inovações, discutindo o impacto da digitalização sobre o trabalho judicial e o fortalecimento das condições laborais.
ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura	9.c: Aumentar o acesso às tecnologias de informação e comunicação e aos serviços de Internet. 9.5: Intensificar a pesquisa científica e o desenvolvimento tecnológico em setores estratégicos.	Examina a ENTIC-JUD como infraestrutura digital estratégica do Poder Judiciário, identificando gargalos e avanços na adoção de sistemas como PROJUDI e PJe, promovendo inovação pública e transformação digital.
ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes	16.6: Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes. 16.7: Garantir tomada de decisão inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis.	Analisa a ENTIC-JUD como política de fortalecimento institucional, avaliando seu nível de consolidação e legitimidade no TJPR. Contribui para a governança, a transparência e a eficiência institucional no Judiciário.
ODS 17 – Parcerias e Meios de Implementação	17.14: Aumentar a coerência das políticas públicas. 17.18: Melhorar a disponibilidade de dados e indicadores confiáveis.	Integra dados e informações de múltiplos órgãos (CNJ, TJPR, ENTIC-JUD), promovendo cooperação interinstitucional e produção de evidências para gestão pública baseada em dados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base na Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU, 2015).

A análise evidencia que a escala proposta contribui para o fortalecimento de instituições eficazes, transparentes e inovadoras (ODS 16 e 9), reforçando a importância da governança digital e da inovação pública como mecanismos de transformação estrutural. O estudo também promove integração interinstitucional e geração de indicadores confiáveis (ODS 17), valoriza o trabalho e a capacitação dos servidores públicos (ODS 8) e estimula o aprendizado organizacional e o desenvolvimento de competências em gestão e tecnologia (ODS 4).

Em conclusão, tanto a dissertação quanto o produto técnico-tecnológico resultante contribuem para a consolidação de um Poder Judiciário mais eficiente, transparente e orientado à sustentabilidade institucional, alinhado às diretrizes da Agenda 2030 e às metas de transformação digital do setor público brasileiro.

A partir desses achados, o próximo capítulo apresenta as considerações finais, discutindo as contribuições teóricas e práticas da pesquisa, suas limitações e possíveis caminhos para futuras investigações e para o aprimoramento das políticas de TIC no âmbito do Judiciário.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou o processo de institucionalização da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) no âmbito do Tribunal de Justiça do Paraná (TJPR), tomando como caso empírico a 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR. A investigação partiu da teoria institucional, em especial dos mecanismos isomórficos de DiMaggio e Powell (1983) e dos estágios de institucionalização de Tolbert e Zucker (1996), para compreender como pressões externas e internas moldam a adoção de inovações tecnológicas no campo do Poder Judiciário.

Levando em conta os objetivos pretendidos com esta pesquisa, restou evidenciado que o processo de institucionalização da ENTIC-JUD na 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR sofre influência dos três mecanismos isomórficos descritos por DiMaggio e Powell (2005).

Observou-se a presença do isomorfismo coercitivo na unidade judicial estudada. Tal afirmação é corroborada pela publicação pelo TJPR do Decreto Judiciário nº 237/2022 em decorrência da Resolução CNJ nº 370/2021 e de inúmeros outros instrumentos normativos dela decorrentes que influenciam as estruturas organizacionais existentes, adaptando-as à política pública de transformação digital previamente estabelecida ou, em alguns casos, criando novos arranjos organizacionais para suprir os novos desafios daí decorrentes.

Constatou-se também a incidência de isomorfismo mimético, fato evidenciado pela utilização de recursos tecnológicos desenvolvidos pelo CNJ, bem como pelos relatos contidos nas entrevistas onde restou demonstrado que há constante troca de informações entre servidores e com outras unidades judiciais.

A formação de redes informais de troca de informações entre os profissionais e o oferecimento de cursos de capacitação pela instuição através de sua escola de judicial (EJUD) bem como a participação irrestrita dos servidores, que inclusive são contemplados com gratificação pecuniária quando atingem determinada carga horária de cursos realizados, evidencia a presença de isomorfismo normativo.

Assim, a análise de correspondência de padrões revela que o isomorfismo coercitivo é o fator mais proeminente na institucionalização da ENTIC-JUD na 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR, impulsionado pela obrigatoriedade e pelas determinações do CNJ e TJPR. O isomorfismo mimético atua como uma resposta à incerteza gerada por falhas na implementação e pela falta de treinamento adequado dos sistemas

obrigatórios, levando os servidores a buscarem modelos em colegas ou outros tribunais para superar as dificuldades. O isomorfismo normativo também está presente, especialmente através da profissionalização via cursos da EJUD e das redes informais de troca de conhecimento.

Em relação ao estágio de institucionalização, a 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR se encontra em um estágio misto. O sistema judiciário do Paraná já passou pela institucionalização plena no que tange à transição do processo físico para o digital e à consolidação de sistemas primordiais como o Projudi. A digitalização é um dado social, com exterioridade e disseminação completas para as ferramentas base.

No entanto, a influência da ENTIC-JUD, que impulsiona a constante implementação e aprimoramento de novas tecnologias e atualizações (como BNMP, Copilot, balcão virtual e audiências virtuais), indica que a organização está em um processo contínuo de semi-institucionalização (objetificação) para essas inovações mais recentes. As características de semi-institucionalização, como a teorização ativa (mas falha na comunicação), a moderada variação na implementação, a taxa de falha não nula para algumas inovações, e o monitoramento ativo dos usuários (via redes informais), são evidências de que o processo de objetificação das novas estruturas ainda está em curso e não atingiu a sedimentação completa. Os servidores ainda estão se adaptando e, por vezes, buscando ativamente soluções para as lacunas dos treinamentos e da própria teorização.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para a literatura institucional ao evidenciar que a ENTIC-JUD confirma a força das pressões coercitivas no Judiciário brasileiro, mas amplia a compreensão do das pressões normativas e miméticas. Além disso, os achados problematizam o modelo linear de Tolbert e Zucker (1996), sugerindo que processos de desinstitucionalização (OLIVER, 1992) e adaptações locais devem ser incorporados à análise. Assim, a pesquisa mostra que a institucionalização no Judiciário é dinâmica, parcial e sujeita a múltiplas camadas de interpretação.

No campo prático, a investigação aponta a necessidade de transformar a conformidade formal em efetividade operacional de modo que a governança digital no Judiciário traduza-se em ganhos reais para magistrados, servidores e, sobretudo, para os cidadãos que dependem de uma justiça célere e acessível. Para isso, recomenda-se: 1) fortalecer os mecanismos de monitoramento com atenção ao nível das unidades judiciais; 2) aprimorar os programas de capacitação, garantindo que os cursos oferecidos tenham maior especificidade e efetividade; 3) desenvolver indicadores

operacionais (logs de acesso, volume de chamados de suporte, tempo de tramitação) para aferir o grau de apropriação dos sistemas; e 4) incentivar espaços de aprendizagem interinstitucional, valorizando benchmarking formal e reduzindo a dependência de redes informais pouco padronizadas.

A pesquisa apresenta também limitações. O estudo baseou-se em percepções de servidores, trianguladas com documentos normativos, mas sem acessar dados materiais mais robustos, como cronogramas de implantação, estatísticas de capacitação e registros operacionais. Além disso, o escopo esteve circunscrito a uma unidade judicial e a um Tribunal, o que restringe a generalização.

Tais limitações, contudo, abrem caminhos para pesquisas futuras, que poderiam incluir comparações interinstitucionais, análises quantitativas de logs e indicadores de uso, e estudos longitudinais sobre a evolução da ENTIC-JUD, inclusive abordando processos de desinstitucionalização (Oliver, 1992).

Um outro caminho é a testagem empírica ampla da proposta de escala de institucionalização, desenvolvida neste trabalho como produto tecnológico, a fim de aferir sua validade e confiabilidade em diferentes tribunais e contextos do Poder Judiciário. Tal instrumento permitiria medir, de forma padronizada, o grau de institucionalização das práticas associadas à ENTIC-JUD, servindo como ferramenta de diagnóstico e monitoramento.

REFERÊNCIAS

- AKSOM, H. Institutional inertia and practice variation. **Journal of Organizational Change Management**, Bingley, v. 35, n. 3, p. 463-487, 2022. Disponível em: DOI: 10.1108/JOCM-08-2021-0232. Acesso em: 11 nov. 2025.
- AKSOM, H.; VAKULENKO, V. Revisiting the scope and suggesting novel domains of institutional theory in the public administration research. **Teaching Public Administration**, London, v. 42, n. 2, p. 230-250, 2023. Disponível em: DOI: 10.1177/01447394231191935. Acesso em: 11 nov. 2025.
- ALBUQUERQUE JUNIOR, A. de; SANTOS, E. M.; OLIVEIRA, R. C. R.; SILVA, A. S. R.; ALMEIDA, L. M. A Influência do Ambiente Institucional na Adoção de Controles Formais, Informais e Técnicos de Segurança da Informação. In: **EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2016, Costa do Sauípe. 40º EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/309443165_A_Influencia_do_Ambiente_Institucional_na_Adocao_de_Controles_Formais_Informais_e_Tecnicos_de_Seguranca_da_Informacao. Acesso em: 05 nov. 2024.
- ALVES, R. R.; CASTRO, C. C. de; SOUTO, C. L. Processo de Institucionalização do Curso de Administração Pública a Distância em uma Universidade Federal. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, art. 2, pp. 20-36, Jan./Fev. 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1415-65552014000100003>>. Acesso em: 03 jun. 2025.
- ALRAWAHNA, A. S.; ALZGHOUL, A.; AWAD, H. The impact of artificial intelligence on public sector decision-making: benefits, challenges, and policy implications. **International Review of Management and Marketing**, [S. l.], v. 15, n. 5, p. 125-138, 2025. DOI: 10.32479/irmm.19419. Disponível em: <http://www.econjournals.com>. Acesso em: 14 dez. 2025.
- ALSCHNER, W. Network Analysis for the Comparative Study of Judicial Behaviour, in Lee Epstein, and others (eds), *The Oxford Handbook of Comparative Judicial Behaviour*, 2023; online edn, **Oxford Academic**, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780192898579.013.14>. Acesso em: 14 nov. 2025.
- ARENHART, S. C. As ações coletivas e o controle das políticas públicas pelo poder judiciário. Processo civil coletivo. São Paulo: **Quartier Latin**, p. 504-527, 2005. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5146380/mod_resource/content/1/Arenhart_A%C3%A7%C3%B5es%20coletivas.pdf. Acesso em: 26 jan. 2025.
- ASANOV, E. Institutional foundations of judicial self-government. **Бюллетень науки и практики**, 11 (6), 496-506, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.33619/2414-2948/115/61>. Acesso em: 11 nov. 2025.

ASSIS, L. B. et al. Homogeneização do executivo brasileiro: o isomorfismo do indivíduo nas maiores empresas brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, v. 34, p. 2010, 2010.

BATTIST, I. D. E.; SMOLSKI, F. M. d. S. Software r: Análise estatística de dados utilizando um programa livre. **Faith**, Bagé, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Felipe-Smolski/publication/335854013_Software_R_Analise_estatistica_de_dados_utilizando_um_programa_livre/links/5d803ed592851c22d5dd3599/Software-R-Analise-estatistica-de-dados-utilizando-um-programa-livre.pdf. Acesso em: 20 out. 2025.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: **Edições 70**, 2016.

BARRETO, G. L.; DA COSTA, V. R. M. O impacto das novas tecnologias na administração da justiça em breve perspectiva comparada e internacional: a experiência brasileira e europeia. **Revista CNJ**, v. 6, n. 2, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/ojs/index.php/revista-cnj/article/view/400>. Acesso em: 29 dez. 2025.

BENNIS, I.; et al. Advancing AI-driven thematic analysis in qualitative research. **BMC Medical Informatics and Decision Making**, 2025. Disponível em: <https://bmcmidinformedecismak.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12911-025-02961-5>. Acesso em: 6 set. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 27 out. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança organizacional aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU – 3ª edição. Brasília: **Tribunal de Contas da União**, 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf. Acesso em: 07 set. 2024.

BRASIL. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 maio 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/atos-normativos/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf/view>. Acesso em: 29 dez. 2025.

BROMLEY, P.; MEYER, J. W. They are all organizations: The cultural roots of blurring between the nonprofit, business, and government sectors. **Administration & Society, Thousand Oaks**, v. 49, n. 7, p. 939-966, 2017. Disponível em: DOI: 10.1177/0095399714548268. Acesso em: 09 nov. 2025.

BRUTON, G., D. AHLSTROM, D.; LI, Han-Li. Institutional theory and entrepreneurship: Where are we and now and where do we need to move in the future? **Entrepreneurship, Theory and Practice**, mai., 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228269973_Institutional_Theory_and_Entrep

reneurship_Where_Are_We_Now_and_Where_Do_We_Need_to_Move_in_the_Futur
e. Acesso em: 19 out. 2024.

BUTKE, J. C. S. Uma proposta de medição de felicidade no trabalho em universidades públicas federais brasileiras. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) — Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2023. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/32938>. Acesso em: 29 dez. 2025.

CAMPBELL, J. L. Institutional Analysis and the Role of Ideas in Political Economy. Comunicação apresentada no seminário sobre Estado e capitalismo desde 1800, **Harvard**, 1995. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/657900>. Acesso em: 10 out. 2024.

CALDAS, M. P.; FACHIN, R. Paradigma Funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. **RAE Clássicos**, v. 45, n. 02, p. 46-72, Out./Dez. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/QcZcsWJzkmGYkhyGFv7jSDb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 set. 2024.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F.; GOULART, S. A trajetória conservadora da teoria instituconal. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 4, p. 849 a 874, 2005. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6790>. Acesso em: 26 out. 2024.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 1999.

CARVALHO, A.; VIEIRA, M. M. F. Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional / organizadores: Cristina Amélia Carvalho, Marcelo Milano Falcão Vieira. Recife: **EDUFEPE**, 2003. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21896>. Acesso em: 4 nov. 2024.

CASTRO, M. P.; GUIMARÃES, T. A. Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico. **CADERNOS EBAPE.BR** (FGV), v. 17, p. 173-184, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/gvkqvc8MFLfqf6ZXRqSn3rF/?lang=pt>. Acesso em: 20 ago. 2025.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. 3. ed. São Paulo: **Atlas**, 2006.

COLLIER, D.; COLLIER, R. Shaping the Political Arena. **Princeton University Press**, 1991. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/301567622_Shaping_The_Political_Arena_Critical_Junctures_the_Labor_Movement_and_Regime_Dynamics_in_Latin_America. Acesso em: 12 out. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução CNJ nº 325, de 29 de junho de 2020.** Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Diário da Justiça Eletrônico – CNJ, Brasília, DF, nº 201, 30 jun. 2020a, p. 2-10. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>. Acesso em: 05 set. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução CNJ nº 331, de 20 de agosto de 2020.** Institui a Base Nacional de Dados do Poder Judiciário – DataJud como fonte primária de dados do Sistema de Estatística do Poder Judiciário – SIESPJ para os tribunais indicados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal. Diário da Justiça Eletrônico – CNJ, Brasília, DF, nº 274, 25 ago. 2020b, p. 2-4. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3428>. Acesso em: 29 dez. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução CNJ nº 332, de 21 de agosto de 2020.** Dispõe sobre a ética, a transparência e a governança na produção e no uso de Inteligência Artificial no Poder Judiciário e dá outras providências. Diário da Justiça Eletrônico – CNJ, Brasília, DF, nº 274, 25 ago. 2020c, p. 4-8. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3429>. Acesso em: 29 dez. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução CNJ nº 345, de 09 de outubro de 2020.** Dispõe sobre o “Juízo 100% Digital” e dá outras providências. *Diário da Justiça Eletrônico – CNJ*, Brasília, DF, nº 331, 09 out. 2020d, p. 2-3. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3512>. Acesso em: 29 dez. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Cartilha Juízo 100% Digital – Manual de orientação para implantação do Juízo 100% Digital.** Brasília: CNJ, out. 2020e. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/10/WEB_cartilha_Juizo_100porcento_digital_v3.pdf. Acesso em: 29 dez. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução CNJ nº 370, de 28 de janeiro de 2021.** Estabelece a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD). Diário da Justiça Eletrônico – CNJ, Brasília, DF, nº 158, 22 jun. 2021a (republicação), p. 2-11. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3706>. Acesso em: 29 dez. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução CNJ nº 372, de 12 de fevereiro de 2021.** Regulamenta a criação de plataforma de videoconferência denominada “Balcão Virtual”. Diário da Justiça Eletrônico – CNJ, Brasília, DF, nº 38, 18 fev. 2021b, p. 2-3. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3742>. Acesso em: 29 dez. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução CNJ nº 385, de 6 de abril de 2021.** Dispõe sobre a criação dos “Núcleos de Justiça 4.0” e dá outras providências. Diário da Justiça Eletrônico – CNJ, Brasília, DF, 6 abr. 2021c. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3843>. Acesso em: 29 dez. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário – ENTIC-JUD 2021-2026.** Brasília: CNJ, 2021d. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/entic-jud-2021-2026/>. Acesso em: 29 dez. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução CNJ nº 455, de 27 de abril de 2022**. Institui o Portal de Serviços do Poder Judiciário (PSPJ), na Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ-Br), para usuários externos. Diário da Justiça Eletrônico – CNJ, Brasília, DF, nº 101, 2 mai. 2022, p. 2-5. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4509>. Acesso em: 29 dez. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução CNJ nº 508, de 22 de junho de 2023**. Dispõe sobre a instalação de Pontos de Inclusão Digital (PID) pelo Poder Judiciário. Diário da Justiça Eletrônico – CNJ, Brasília, DF, nº 142, 27 jun. 2023a, p. 2-4. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5166>. Acesso em: 29 dez. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Relatório de entregas do Programa Justiça 4.0** – gestão da ministra Rosa Weber, 26 de setembro de 2023. Brasília: CNJ, 26 set. 2023b. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/09/relatorio-de-entregas-gestao-ministra-rosa-weber-26-9-23.pdf>. Acesso em: 29 dez. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Portaria CNJ nº 78, de 26 de fevereiro de 2024**. Torna público o Plano de Transformação Digital do Conselho Nacional de Justiça (PTD-CNJ), para o período de 2024/2025. Diário da Justiça Eletrônico – CNJ, Brasília, DF, nº 61, 1º abr. 2024a, p. 2-5. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5506>. Acesso em: 29 dez. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Portaria CNJ nº 160, de 12 de junho de 2024**. Dispõe sobre o Índice de Governança, Gestão e Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (iGovTIC-JUD). Diário da Justiça Eletrônico – CNJ, Brasília, DF, nº 132, 14 jun. 2024b, p. 2-72. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5627>. Acesso em: 29 dez. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. O uso da inteligência artificial generativa no Poder Judiciário: relatório de pesquisa. Brasília: **CNJ**, 2024c. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/09/cnj-relatorio-de-pesquisa-iag-pj.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Justiça em Números 2024** (Relatório Justiça em Números 2024: ano-base 2023). Brasília: CNJ, 28 maio 2024d. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/05/justica-em-numeros-2024.pdf>. Acesso em: 29 dez. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Manual do Índice de Governança, Gestão e Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário – iGovTIC-JUD 2024. Brasília: CNJ, maio 2024e. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado115052202406176670231c7da15.pdf>. Acesso em: 29 dez. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Relatório geral iGovTIC-JUD 2025. Brasília: CNJ, set. 2025. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2025/09/relatorio-geral-igovtic-jud-2025.pdf>. Acesso em: 29 dez. 2025.

CRESWELL, J. W. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa*. Porto Alegre: **Penso**, 2014. E-book. ISBN 9788565848893. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848893/>. Acesso em: 29 set. 2024.)

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: **Penso**, 2021. E-book. ISBN 9786581334192. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581334192/>. Acesso em: 29 set. 2024.

DA SILVA, J. A.; FLORÊNCIO, P. de A. e L. Políticas Judiciárias no Brasil: o Judiciário como autor de políticas públicas. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 62, n. 2, p. p. 119-136, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v62i2.65. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/65>. Acesso em: 7 set. 2024.

DALFIOR, E. T.; LIMA, R. D. C. D.; ANDRADE, M. A. C. Implementação de políticas públicas: metodologia de análise sob o enfoque da política institucional. **Saúde debate**, Rio de Janeiro, v. 39, p. 283-297, dezembro 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sdeb/a/8DLQPHvH3m9B9HPvzcjwqGk/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 16 out. 2024.

DE ARAÚJO, V. S.; DE PAIVA GABRIEL, A.; PORTO, F. R.. Justiça 4.0: a transformação tecnológica do Poder Judiciário deflagrada pelo CNJ no biênio 2020-2022. **Revista Eletrônica Direito Exponencial-DIEX**, v. 1, n. 1, p. 1-18, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.22477/diex.v1i1.796>. Acesso em: 25 jan. 2025.

DE ARRUDA CARDOSO, G. A transformação digital no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul: um estudo à luz da Teoria Institucional. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional) — Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/4135>. Acesso em: 29 dez. 2025.

DEMO, R. L. L. Inovação, governança e tecnologia no poder judiciário análise das políticas públicas da justiça digital à luz dos valores públicos. 2024. 353 f. Tese (Doutorado em Direito Constitucional) - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2024. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/5011>. Acesso em 26 ago. 2024.

DEVELLIS, R. F. *Scale development: theory and applications*. 4. ed. **Thousand Oaks**: Sage Publications, 2016.

DIAS, J. P., GOMES, C. Judicial reforms ‘under pressure’: The new map/organisation of the portuguese judicial system. **Utrecht law review**, 14 (1), p. 174-186, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.18352/ULR.448>. Acesso em: 11 nov. 2025.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 45, n. 2, p. 74–89, 2005. Disponível em: <https://hml-bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37123>. Acesso em: 7 set. 2024.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. W. Introduction. In: POWELL, Walter, DIMAGGIO, Paul (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: **University of Chicago**, 1991. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/2393344?read-now=1#page_scan_tab_contents. Acesso em: 11 out. 2024.

DIMAGGIO, P.; POWELL, Wa. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, Vol. 48, 1983. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2095101>. Acesso em: 14 set. 2024.

DENZIN, N. K. The research act: a theoretical introduction to sociological methods. 3. ed. New Brunswick: **Aldine Transaction**, 2009.

EICHER, Angela; SCHEDLER, Kuno. Co-Existing Logics in Court Administration: Micro-Level Substantiations of Institutional Pluralism. In: *EGPA Conference*, **Speyer**, 11 set. 2014. Conference paper, p. 19. Disponível em: <https://www.alexandria.unisg.ch/234512/>. Acesso em: 10 nov. 2025.

ENGEL, C., WEINSHALL, K. Diffusion of legal innovations. **Annual Review of Law and Social Science**, 18 (1), 139-153, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev-lawsocsci-050420-012835>. Acesso em: 11 nov. 2025.

GABRIEL, A.; PORTO, F. Direito Digital – Ed. 2023. São Paulo (SP): **Editora Revista dos Tribunais**. 2023. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/direito-digital-ed-2023/1865873223>. Acesso em: 23 jan. 2025.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research. Chicago: **Aldine**, 1967.

GIDLEY, D.; PALMER, M. Institutional work: A review and framework based on semantic and thematic analysis. **M@n@gement**, 2020. Disponível em: DOI: 10.13140/RG.2.2.24141.54244. Acesso em: 11 nov. 2025.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. Rio de Janeiro: **Atlas**, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 29 set. 2024.

GIL, A. C. Como Fazer Pesquisa Qualitativa. Rio de Janeiro: **Atlas**, 2021. E-book. p.148. ISBN 9786559770496. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770496/>. Acesso em: 19 jan. 2025).

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 7ª edição. Rio de Janeiro: **Atlas**, 2019. E-book. p.73. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/>. Acesso em: 19 jan. 2025.

GOMES, A. O.; ALVES, S. T. de J.; SILVA, J. T. Relação entre investimento em tecnologia e produtividade de tribunais no Brasil. **Encontro de Administração da**

Justiça. Anais, 2018. Disponível em:

https://www.enajus.org.br/anais/assets/papers/2018/020_EnAjus.pdf. Acesso em: 26 jan. 2025.

GONÇALVES, G. C.; AFFONSO, L. M. F.; TEIXEIRA, V. R.; et al. Elaboração e implementação de políticas públicas. Porto Alegre: **SAGAH**, 2017. E-book. P. 166. ISBN 9788595021952. Disponível em:

<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595021952/>. Acesso em: 21 jan. 2025.

GRINOVER, A. P. O controle das políticas públicas pelo Poder Judiciário. **Revista do Curso de Direito da Faculdade de Humanidades e Direito**, v. 7, n. 7, p. 9-37, 2010. Disponível em: < <https://core.ac.uk/download/pdf/229056574.pdf> > Acesso em: 26 jan. 2025.

HAIR, J. F. et al. Análise multivariada de dados. 6. ed. Porto Alegre: **Bookman**, 2009. 682 p.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. As três versões do neo-institucionalismo. **Lua Nova**, v. 58, p. 193-223, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-64452003000100010>. Acesso em: 15 set. 2024.

HALL, R. H. Some Problems with Emergent Institutional Theory. in *Organization Studies*, 1992. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0166-4115\(08\)62599-6](https://doi.org/10.1016/S0166-4115(08)62599-6). Acesso em: 03 set. 2025.

HAWLEY, A. Human ecology. In: SILLS, D. L. (Ed.). *International Encyclopedia of the Social Sciences*. New York: **Macmillan**, 1968. p. 328-337.

IKENBERRY, J. G. "History's Heavy Hand: Institutions and the Politics of the State". Comunicação apresentada em 1994 à reunião "What is Institutionalism Now?", na Universidade de Maryland. Disponível em: <https://gji3.scholar.princeton.edu/sites/g/files/toruqf2666/files/gji3/files/historysheavyhand.pdf>. Acesso em: 10 out. 2024.

JUNQUEIRA, E.; LOURO, A. C.; BUBACH, C.; GONZAGA, R. P. Resistência à Mudança no Sistema de Informação Gerencial: uma análise da institucionalização de estruturas e processos de TI em uma organização do Poder Judiciário Brasileiro. **ENFOQUE**, v. 36, p. 77-93, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v36i2.31392>. Acesso em: 24 ago. 2025.

KABIR, A.; et al. Exploring the use of AI in qualitative data analysis: comparing manual processing with Avidnote for theme generation. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 24, p. 1-9, 2025. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/16094069251336810>. Acesso em: 06 set. 2025.

KIMBERLY, J. R. Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization. **The Academy of Management Journal**, vol. 22, no. 3, 1979, pp. 437–57. JSTOR. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/255737>. Acesso em: 13 out. 2024.

KRYVYTSKYI, Y. Judicial lawmaking and judicial reform: Theoretical and practical aspects of the relationship. **Ůridičnij časopis Nacional'noï akademii vnutrišnih sprav**, 14 (3), 43-54, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.56215/naia-chasopis/3.2024.43>. Acesso em: 11 nov. 2025.

LAVARDA, R. A. B.; LAVARDA, C. E. F. Gestão do trabalho: desenho organizacional, processo estratégico e tipos de trabalho. Cad. **EBAPE.BR** 14 (2). Jun 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395118595>. Acesso em: 05 jun. 2025.

LAVARDA, R. A. B.; CARVALHO, R. M.; MARTINS, C. B. Influence Analysis of Organizational Culture on Participatory Strategic Planning of a Multicampi State University in Brazil's Midwest Region. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 13, n. 2, p. 230-249, 2021. Disponível em: DOI: 10.24023/FutureJournal/2175-5825/2021.v13i2.380. Acesso em: 05 jun. 2025.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. de A. Técnicas de Pesquisa. 9. ed. Rio de Janeiro: **Atlas**, 2021. E-book. p.76. ISBN 9788597026610. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026610/>. Acesso em: 19 jan. 2025. p. 76.

LI, Y. X. L. M. L. Intentionality, not just agency: Bringing intended meaning back into the micro–macro institutionalization processes. **Culture and Organization**, London, v. 29, p. 271-297, 2023. Disponível em: DOI: 10.1080/14759551.2023.2170501. Acesso em: 14 nov. 2025.

LIMA, T. C. A. *et al.* A institucionalização das práticas de responsabilidade social: Um estudo da Companhia de Água e Esgoto do Ceará. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 9, n. 1, p. 31-50, 2007. Disponível em: DOI: 10.19094/contextus.v9i1.32103. Acesso em: 10 nov. 2025.

LIPSKY, M. Burocracia de nível de rua: dilemas do indivíduo nos serviços públicos / Michael Lipsky; tradutor, Arthur Eduardo Moura da Cunha. Brasília: **Enap**, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4158/1/Burocracia%20de%20nível%20de%20rua_Michael%20Lipsky.pdf. Acesso em: 3 nov. 2024.

LOTTA, G. Teoria e análises sobre implantação de políticas públicas no Brasil / organizadora, Gabriela Lotta. Brasília: **Enap**, 2019. 324 p. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4162>. Acesso em: 2 nov. 2024.

LOZADA, G.; NUNES, K. S. Metodologia científica. Porto Alegre: **SAGAH**, 2019. E-book. p.203. ISBN 9788595029576. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595029576/>. Acesso em: 19 jan. 2025.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GUARIDO FILHO, E. R.; NASCIMENTO, M. R.; OLIVEIRA, P. T. Institucionalização da mudança na sociedade brasileira: o papel do formalismo. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Orgs.). Organizações, instituições e poder no Brasil Rio de Janeiro: **Editora FGV**, 2003, p. 179-202. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/303814989_Institucionalizacao_da_Mudanca_na_Sociedade_Brasileira_o_papel_do_formalismo. Acesso em: 26 out. 2024.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da; FERNANDES, B. H. R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In book: Manual de estudos organizacionais: temas de psicologia, psicossociologia e sociologia das organizações (pp. 89-109). Capítulo: 6. 2002. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/305724750_Cognicao_e_institucionalizacao_na_dinamica_da_mudanca_em_organizacoes. Acesso em: 04 nov. 2024.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (orgs.) Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: **Iglu**, 2000. p. 123-150. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/305724750_Cognicao_e_institucionalizacao_na_dinamica_da_mudanca_em_organizacoes. Acesso em: 03 jun. 2025.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Nota Técnica: A Teoria Institucional. In, MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais. São Paulo. **Atlas**, 1999, cap. 7, p. 220-226.

MAK, E., LAW, D. S. Transnational judicial communication: The european union. **Cambridge University Press**, 2022. Disponível em:

<https://doi.org/10.1017/9781108699068.012>. Acesso em: 11 nov. 2025.

MAROCO, J.; GARCIA-MARQUES, T. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach?

Laboratório de Psicologia, v. 4, n. 1, p. 65–90, 2006. Disponível em:

<https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/133>. Acesso em: 16 out. 2025.

MENDONÇA A.V., F.; ALDRACI BARBOSA LAVARDA, R.; ZERMIANI BRANDT, J. Teoria e prática da estratégia: um estudo de caso. **Teoria e Prática em**

Administração, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 198–224, 2016. DOI: 10.21714/2238-104X2016v6i1-25822. Disponível em:

<https://periodicos.ufpb.br/index.php/tpa/article/view/25822>. Acesso em: 5 jun. 2025.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. “The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life.” **The American Political Science Review**, vol. 78, no. 3, 1984, pp. 734–49. Disponível em: JSTOR <https://doi.org/10.2307/1961840>. Acesso em: 08 out. 2024.

MATIAS-PEREIRA, J. Manual de Gestão Pública Contemporânea. 6. ed. Rio de Janeiro: **Atlas**, 2020. E-book. p. 211. ISBN 9788597024753. Disponível em:

<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597024753/>. Acesso em: 3 nov. 2024.

MAZO, L.; ROSSATO, M. da C. Formação Humanística e Noções Gerais de Direito. 2ª ed., rev., atual. e ampl. – São Paulo: **Editora JusPodivm**, 2022.

MAZZON, J. A. Using the Methodological Association Matrix in Marketing Studies. **ReMark - Revista Brasileira de Marketing**, [S. l.], v. 17, n. 5, p. 747–770,

2018. DOI: 10.5585/bjm.v17i5.4175. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12424>. Acesso em: 23 maio. 2025.

MEYER, J. W. Anotações sobre a sessão The Present Crisis and the Decline in World Hegemony. In: **ASA**, Toronto, Canada, 1981.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony." **American Journal of Sociology**, vol. 83, no. 2, 1977, pp. 340–363. Disponível em: JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/2778293>. Acesso em: 06 out. 2024.

MODELL, S. Is institutional research on management accounting degenerating or progressing? **Contemporary Accounting Research**, Toronto, v. 39, n. 4, p. 2560-2595, 2022. Disponível em: DOI: 10.1111/1911-3846.12810. Acesso em: 11 nov. 2025.

MORAES, T. M. S. de; SOUZA, M. de M. 2024. History Matters: The Institutionalization and Innovation Paradox in the Judiciary. **Social Sciences** 13: 247. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-0760/13/5/247>. Acesso em: 20 ago. 2025.

NEVES JUNIOR, Paulo Cezar. Judiciário 5.0: inovação, governança, usucentrismo, sustentabilidade e segurança jurídica. São Paulo: **Blucher**, 2020.

NIELSEN, J. A.; WÆRAAS, A.; DAHL, K. When management concepts enter the public sector: a dual-level translation perspective. **Public Management Review**, London, v. 22, n. 2, p. 234-254, 2020. Disponível em: DOI: 10.1080/14719037.2019.1637011. Acesso em: 13 nov. 2025.

NGUYEN-TRUNG, K. ChatGPT in thematic analysis: can AI become a research assistant? **Quality & Quantity, Springer**, 2025. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11135-025-02165-z>. Acesso em: 6 set. 2025.

NUNES, D. Tendências Mundiais em Tecnologia e Processo: a sexta onda do acesso à justiça. **Revista de Processo**, vol, v. 346, n. 2023, p. 373-400, 2023. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/108172453/TENDENCIAS_MUNDIAIS_EM_TECNOLOGIA_E_PROCESSO_A_SEXTA_ONDA_DO_ACESSO_A_JUSTICA_RTDoc_01_12_2023-libre.pdf?1701464804=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTENDENCIAS_MUNDIAIS_EM_TECNOLOGIA_E_PROC.pdf&Expires=1737834871&Signature=N9PI2S9BP3CDB6dXo08BR3yKEJ6HQP44Qu1I~J-F8dr0EX90nPCxkY08dozDwYgwzv4BQAFaMjUALPdV6ITbGYffVmTq8xXbeL61OMXPMhfG-A2jvbkVCUkmMHi3QXGQTjzK2U4blmUxIHWf~RzoVcSQyLx~cyBa1iReAqSlvZMQStjMVed577euXLRcuoY08PrtnF2d3jdivwOUH7r23ijxC1CtbbbSrOL66uSsDQzymn6~BaD0pp0flsx1UwOTfT3-JJ0wqcKwgoH~gaywBtxylrASICs446Bzhqz7fgz9U9vyrawDFVqJgc2nwoQpLS-QZLVylgKm-VJpflvg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 25 jan. 2025.

NURDIN, B. A legal transplantation by the rule of law, comparative study, legal culture and history. **Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukumnull**. Disponível em:

<https://doi.org/10.30641/kebijakan.2024.v18.155-172>, 2024. Acesso em: 11 nov. 2025.

OCASIO, W. Institutions and their social construction: A cross-level perspective. *Organization Theory*, **Thousand Oaks**, v. 4, p. 1-25, 2023. Disponível em: DOI: 10.1177/26317877221148163. Acesso em: 11 nov. 2025.

OLIVER, C. The antecedents of deinstitutionalization, 1992. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, p. 563–588. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0170840692013004> Acesso em 03 set. 2025.

OLIVEIRA, F. L. de; CUNHA, L. G. Os indicadores sobre o Judiciário brasileiro: limitações, desafios eo uso da tecnologia. **Revista Direito GV**, v. 16, n. 1, p. e1948, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6172201948>. Acesso em: 25 jan. 2025.

OLIVEIRA, V. E. de; SILVA, M. P. da; MARCHETTI, V. Judiciário e políticas públicas: o caso das vagas em creches na cidade de São Paulo. **Educação & Sociedade**, v. 39, p. 652-670, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302018176112>. Acesso em: 26 jan. 2025.

OMONOV, M. S.; AHN, Y. Towards smart public administration: A TOE-based empirical study of AI chatbot adoption in a transitioning government context. **Administrative Sciences**, v. 15, n. 8, art. 324, 2025. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15080324>. Acesso em: 04 nov. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Nova Iorque: **ONU**, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 20 out. 2025.

OWEN-SMITH, J. (2011). The institutionalization of expertise in university licensing. **Theory and Society**, 40(1), 63-94. Disponível em: doi: 10.1007/s11186-010-9136-y. Acesso em: 03 jun. 2025.

PACHECO, A. P. de C. Governance of Information Technology in the Judiciary: An analysis based on the questionnaire iGovTIC-JUD. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 10, n. 9, p. e23610917862, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i9.17862. Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/view/17862>. Acesso em: 20 ago. 2025.

PAGANI, V. D. R.; LAVARDA, R. A. B. Estratégia como prática em ambiente dinâmico: estudo de caso em um tabelionato de protesto. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza, v. 10, n. 2, p. 184–201, 2021. Disponível em: DOI: 10.12662/2359-618xregea.v10i2.p184-201.2021. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/3761>. Acesso em: 5 jun. 2025.

PARANÁ. Corregedoria-Geral da Justiça Código de Normas do Foro Judicial - CNFJ: anexo do **Provimento nº 316, de 13 de dezembro de 2022** / Corregedoria-Geral da Justiça do Paraná – Curitiba: TJPR, 2025. 333p. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/codigo-de-normas-foro-judicial>. Acesso em: 12 set. 2025.

PARANÁ. Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Departamento de Gestão Documental. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/historia-do-tjpr-gestao-de-memoria>. Acesso em: 26/09/2024.

PARANÁ. **Resolução nº 03, de 10 de junho de 1983**. Cria a Escola da Magistratura do Paraná. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/legislacao-atos-normativos/-/atos/documento/4585486>. Acesso em: 14 de set. 2025.

PARANÁ. **Resolução nº 03, de 14 de maio de 2009**. Dispõe sobre o processo eletrônico no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Paraná. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/legislacao-atos-normativos/-/atos/documento/468824>. Acesso em: 12 de set. 2025.

PARANÁ. Tribunal de Justiça. Código de Organização e Divisão Judiciárias: **Lei Estadual nº 14.277, de 30 dezembro de 2003** / Tribunal de Justiça do Paraná – Curitiba: TJPR, 2024. 116p.

PARANÁ. Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. **Lei nº 19.501 de 22 de maio de 2018**. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=198097&indice=1&totalRegistros=1&dt=7.7.2025.15.41.58.507>. Acesso em: 07 ago. 2025.

PARANÁ. Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. **Decreto Judiciário nº 237/2022**. Aprova o Plano de Transformação Digital do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. 11 maio. 2022. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/legislacao-atos-normativos/-/atos/documento/4670201>. Acesso em: 01 dez. 2023.

PARANÁ. **Lei nº 20.539 de 20 de abril de 2021**. Cria a Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná e dá outras providências. 11 maio. 2022. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/pr/lei-ordinaria-n-20539-2021-parana-cria-a-escola-judicial-do-tribunal-de-justica-do-estado-do-parana-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 22 jan. 2025.

PARANÁ. Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Plano de Transformação Digital do Poder Judiciário do Estado do Paraná. 22 mar. 2022. Disponível em: https://www.tjpr.jus.br/documents/15390/65291236/PTD-TJPR-2021-2026-vs.1.0-SEI_0078376_89.2021.8.16.6000-doc_7626090.pdf/255097a6-736a-947d-3435-49fc8fd59619. Acesso em: 01 dez. 2023.

PASQUALI, L. Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação. Petropolis: **Vozes Limitada**, 2003. 397 p.

PECI, A. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE**, v. 4, n. 1, Mar. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512006000100006>. Acesso em: 15 set. 2024.

PEREIRA, F. A. de M. A Evolução da Teoria Institucional nos Estudos Organizacionais: Um campo de Pesquisa a Ser Explorado. **Revista Organizações em Contexto**, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/273485808_A_Evolucao_da_Teoria_Instituci

onal_nos_Estudos_Organizacionais_Um_Campo_de_Pesquisa_a_Ser_Explorado.
Acesso em: 26 out. 2024.

PEREIRA, J. M. Teoria institucional aplicada à contabilidade: Evolução e perspectivas / Institutional Theory applied to accounting: Evolution and perspectives. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 7, n. 10, p. 96651–96699, 2021. DOI: 10.34117/bjdv7n10-127. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/37250>. Acesso em: 26 out. 2024.

PROCOPIUCK, M. Políticas públicas e fundamentos da administração pública: análise e avaliação, governança e redes de políticas, administração judiciária. Rio de Janeiro: **Grupo GEN**, 2013. E-book. ISBN 9788522476978. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522476978/>. Acesso em: 15 set. 2024.

RAEDER, S. T. O. Ciclo de Políticas: uma abordagem integradora dos modelos para análise de políticas públicas. **Perspectivas em Políticas Públicas**, [S. l.], v. 7, n. 13, p. 121–146, 2015. Disponível em: <https://revista.uemg.br/index.php/revistappp/article/view/856>. Acesso em: 2 nov. 2024.

RAMPIM, T.; LEMOS IGREJA, R. Acesso à Justiça e Transformação Digital: um Estudo sobre o Programa Justiça 4.0 e Seu Impacto na Prestação Jurisdicional. **Direito Público**, [S. l.], v. 19, n. 102, 2022. DOI: 10.11117/rdp.v19i102.6512. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/article/view/6512>. Acesso em: 25 jan. 2025.

REKUNENKO, I. et al. Technology adoption in government management: Public sector transformation analysis. **Journal of Governance and Regulation**, v. 14, n. 1, p. 150-160, 2024. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.22495/jgrv14i1art14>. Acesso em: 04 nov. 2025.

RIKER, W. H. “Implications from the Disequilibrium of Majority Rule for the Study of Institutions.” **The American Political Science Review**, vol. 74, no. 2, 1980, pp. 432–46. Disponível em: JSTOR, <https://doi.org/10.2307/1960638>. Acesso em: 08 out. 2024.

ROCHA, R. A avaliação da implementação de políticas públicas a partir da perspectiva neo-institucional: avanços e validade. **Cadernos EBAPE.BR**, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512004000100006>. Acesso em: 2 nov. 2024.

ROCHA, C.; SUXBERGER, A. H. G. Enablers of electronic judicial process in Brazil. s.l.: **CAPSI**, 2023. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.18803/capsi.v23.186-196>. Acesso em: 04 nov. 2025.

RODRIGUES, J. G. L.; NETO, J. S. Diretrizes para implantação da governança de tecnologia da informação no setor público brasileiro à luz da Teoria Institucional. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 63, n. 4, p. p. 475-497, 2014. DOI:

10.21874/rsp.v63i4.108. Disponível em:
<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/108>. Acesso em: 8 set. 2024.

ROSENBERG, G. N., 'Courts as Agents of Change', in Lee Epstein, and others (eds), *The Oxford Handbook of Comparative Judicial Behaviour* (2024; online edn, **Oxford Academic**, 18 dez. 2023). Disponível em: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780192898579.013.42>. Acesso em: 11 nov. 2025.

RUBIN, A. T., VAUGHN, P., RUDER, D. S. Neo-institutional analyses of criminal legal organizations and policies. **Annual Review of Law and Social Sciences**, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev-lawsocsci-041822-045654>. Acesso em: 11 nov. 2025.

SABATIER, P. A. Top-down and bottom-up approaches to implementation research: a critical analysis and suggested synthesis. **Journal of Public Policy**, v. 6, n. 1, p. 21-48, 1986. JSTOR. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/3998354>. Acesso em: 1 nov. 2024.

SALOMÃO, L. F.; BRAGA, R.; BRAGANÇA, F. A digitalização no Judiciário brasileiro e o uso da tecnologia como ferramenta de gestão judiciária. Consultor Jurídico – **CONJUR**, 2024. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2024-set-13/o-judiciario-brasileiro-e-a-transformacao-do-analogico-para-o-digital/>. Acesso em: 23 jan. 2025.

SALOMÃO, L. F. et al. Inteligência artificial: Tecnologia aplicada à gestão de conflitos no âmbito do Poder Judiciário brasileiro, 2ª edição. Rio de Janeiro: **FGV**, 2023. Disponível em: https://ciapj.fgv.br/sites/ciapj.fgv.br/files/relatorio_ia_2fase.pdf. Acesso em: 06 ago. 2024.

SCOTT, W. R. A perspectiva institucional: contribuições e lacunas. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 34, p. 1–19, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302005000300002>. Acesso em: 06 nov. 2024.

SCOTT, W. Richard. *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, California: **SAGE Publications**, 1995.

SECCHI, L. Análise de políticas públicas: diagnóstico de problemas, recomendação de soluções. Porto Alegre: +A Educação - **Cengage Learning Brasil**, 2023. E-book. ISBN 9788522125470. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522125470/>. Acesso em: 21 jan. 2025.

SECCHI, L.; COELHO, F. de S.; PIRES, V. Políticas Públicas: Conceitos, Casos Práticos, Questões de Concursos. São Paulo: **Cengage Learning Brasil**, 2019. E-book. ISBN 9788522128976. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522128976/>. Acesso em: 22 set. 2024.

SELZNICK, P. Institutionalism "Old" and "New". **Administrative Science Quarterly**. Vol. 41, No. 2, 40th Anniversary Issue, Jun., 1996, pp. 270-277. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2393719>. Acesso em: 15 set. 2024.

SELZNICK, P. *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Evanston: **Northwestern University Press**, 1957.

SELZNICK, P. *A liderança na administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: **Fundação Getúlio Vargas**, 1972.

SELZNICK, P. (1996) Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly*. v. 41, n. 2, p. 270-277, jun, 1976.

SHEPSLE, K. A.; WEINGAST, B. R. The Institutional Foundations of Committee Power. *The American Political Science Review*, Vol. 81, No. 1, 1987, pp. 85-104. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/1960780>. Acesso em: 17 set. 2024.

SILVA, J. A. da; FLORENCIO, P. de A. e L. Políticas Judiciárias no Brasil: o Judiciário como autor de políticas públicas. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 62, n. 2, p. 119-136, 2011. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/65>. Acesso em: 18 out. 2022.

SILVA, J. A.; FERREIRA, G. V.; PRATA, A. C. A. C. Desempenho na Justiça Estadual do Brasil: trajetória da produtividade à luz da teoria institucional e da variável tecnologia. **Revista Científica STJ**, v. 1, p. 169-192, 2020. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/handle/2011/147050>. Acesso em: 24 jan. 2025.

SILVA, J. R. C.; MUSSI, C. C.; CASAGRANDE, J. L.; LIMA, M. A. de. A incidência dos mecanismos isomórficos nos processos de autoavaliação institucional. **NAVUS Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, p. 173-186, 2019. Disponível em: DOI:10.22279/navus.2019.v9n3.p173-186.903. Acesso em: 05 nov. 2024.

SOUZA, C. Políticas públicas: questões temáticas e de pesquisa. **Caderno CRH**, [S. l.], v. 16, n. 39, 2006. DOI: 10.9771/ccrh.v16i39.18743. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/crh/article/view/18743>. Acesso em: 2 nov. 2024.

SOUZA, M. D. M.; KETTIGER, D.; LIENHARD, A. *E-justice in Switzerland and Brazil: Paths and experiences*. **International Journal for Court Administration**, v. 13, n. 2, 2021. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.36745/ijca.368>. Acesso em: 04 nov. 2025.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias [online]**, n. 16, 2006, pp. 20-45. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/soc/a/6YsWyBWZSdFgfSqDVQhc4jm/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 19 out. 2024.

STAKE, Robert E. *The art of case study research*. Thousand Oaks: **Sage**, 1995.

TAFFONI, G. Limitations and possibilities of externally supported judicial reforms, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-030-50773-2_5. Acesso em: 11 nov. 2025.

THORSTENSEN, V; ZUCHIERI, A. M. Governo Digital no Brasil: o Quadro Institucional e Regulatório do País sob a Perspectiva da OCDE. Working paper 529 - **FGV EESP**, v.1, n. 24, p. 25, mai. 2020. Disponível em:

<https://repositorio.fgv.br/items/8bbce471-f2fa-4718-9efa-f81f144f3b2c>. Acesso em: 19 out. 2024.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory [Electronic version]. In S. Clegg, C. Hardy and W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 175-190). London: **SAGE**. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/5132446.pdf>. Acesso em 23 mai. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ. História do TJPR. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/historia-do-tjpr-gestao-de-memoria>. Acesso em: 26/09/2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ. Secretaria de Tecnologia da Informação. Catálogo de TIC. Disponível em: <https://seti.tjpr.jus.br/catalogo-de-tic>. Acesso em: 11 set. 2025.

TROCHIM, W. M. K. Outcome Pattern Matching and Program Theory. **Evaluation and Program Planning**, n. 12, p. 355-366, 1989. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0149718989900529>. Acesso em: 01 nov. 2024.

VARELA, D. F. Assembling the puzzle of judicial reform: A review of the analytical frameworks. **Deleted Journal**, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.11144/javeriana.vj74.apjr>. Acesso em: 14 nov. 2025.

VIEIRA, F. M. A.; LAVARDA, R. A. B.; BRANDT, J. Z. Teoria e prática da estratégia: um estudo de caso. *Teoria e Prática em Administração*, n. 6, p. 195-221, 2016.

VIRISSIMO, T.; HOFFMANN, M. G.. O pragmatismo e a teoria institucional nos estudos de inovação do setor público no contexto do Poder Judiciário. XLVI Encontro da ANPAD - **EnANPAD** 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/c03afab54002887e7e1d27a1069e206c.pdf>. Acesso em: 20 ago 2025.

WALLACE, A. (2017). From the Editor: The impact of technology on courts. **International Journal for Court Administration**, v. 8, n. 2, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/317367356_The_Impact_of_Technology_on_Courts. Acesso em: 25 jan. 2025.

YIN, Robert K. Estudo de caso. Porto Alegre: **Bookman**, 2015. E-book. ISBN 9788582602324. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 29 set. 2024.

YIN, Robert K. Pesquisa qualitativa do início ao fim. Porto Alegre: **Penso**, 2016. *E-book*. p.53. ISBN 9788584290833. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788584290833/>. Acesso em: 15 out. 2025.

ZHANG, Y. Harnessing the power of AI in qualitative research. **Heliyon, Elsevier**, 2025. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949882125000283>. Acesso em: 6 set. 2025.

ZANONI, L. O. T. C. A mudança cultural da gestão judicial: inovação como base da busca da excelência do serviço público. In: GREGÓRIO, Álvaro et al. Inovação no judiciário: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do Poder Judiciário. São Paulo: **Blucher**, 2019. p. 41-58.

ZUCKER, L.G. Institutional Theories Of Organization. **Annual Review of Sociology**, v. 13, p. 443-464, 1987. Disponível em:
https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7948425/mod_resource/content/3/ZUCKER%20C%20Lynne%20G.%20Institutional%20theories%20of%20organization.%20.pdf. Acesso em: 26 out. 2024.

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista

Roteiro de entrevista semiestruturada

- a) Em janeiro de 2021 foi publicada a Resolução nº 370/2021 do CNJ, que instituiu a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) com o objetivo de promover a melhoria da governança, da gestão e da colaboração tecnológica no âmbito do Poder Judiciário, visando direcionar e propiciar a eficiência, efetividade, e economicidade dos órgãos, maximizando resultados e otimizando recursos. De que forma este documento influenciou os trabalhos da 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR?
- b) Quais os sistemas tecnológicos utilizados na 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR?
- c) Quando tais sistemas foram implantados?
- d) Esses sistemas foram desenvolvidos pela própria instituição?
- e) Como foi a sua experiência quando da implantação desses sistemas?
- f) Os sistemas tecnológicos são desenvolvidos com base em algum modelo adotado previamente por outra instituição?
- g) O TJPR já ofertou algum curso para aperfeiçoamento destinado aos servidores?
- h) A equipe do seu local de trabalho participa de treinamentos ou cursos? Se sim, qual a frequência? Ofertado por qual instituição? Existe algum incentivo por parte da instituição?
- i) Na implantação de novos sistemas tecnológicos é realizado algum treinamento aos servidores?
- j) Quando há dúvidas ou problemas no desempenho das atividades do seu local de trabalho, há troca de informações com servidores de outras unidades judiciais ou de outros Tribunais?
- k) Qual a sua percepção sobre a transformação digital no TJPR? Essa percepção é que o tribunal de justiça acata rapidamente o que O CNJ determina?
- l) Como é o processo de difusão das inovações tecnológicas no TJPR?
- m) Há algum tipo de atividade de sensibilização quanto à transformação digital da instituição?

- n) Quais pressões você percebe no processo de transformação digital do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná? Os sistemas colocados à disposição são todos de utilização obrigatória? Existem sistemas que o servidor pode optar por utilizar ou não?
- o) Os servidores de todos os níveis e departamentos participam (ou já participaram) da concepção de algum sistema tecnológico?
- p) Há algum tipo de monitoramento de resultados dos sistemas implantados?
- q) Como é o processo de identificação de falhas ou insatisfação?
- r) Há participação dos superiores hierárquicos no desenvolvimento de novos sistemas tecnológicos? Há engajamento dos servidores?
- s) Quais os resultados percebidos com a transformação digital do TJPR?
- t) Você tem alguma consideração final?

APÊNDICE B - Transcrições das entrevistas

Transcrição da entrevista - 01

1 - Quais são os sistemas tecnológicos utilizadas utilizados pela 5ª Vara judicial de Cianorte?

Entrevistado: Bom, os sistemas utilizados são diversos. Não sei se já posso fazer uma crítica ou se eu só respondo com relação aos sistemas, mas nós temos o Projudi, que é o sistema principal de movimentação processual, além do Projudi nós temos nosso mensageiro, que é uma forma de receber comunicações oficiais do Tribunal de Justiça. Só que além disso, nós temos e-mail, nós temos o Malote Digital, que é a comunicação entre tribunais, e nós temos o sistema de consulta processual, Serasajud. Nós temos Renajud que é para busca de veículos e temos banco nacional de medidas BNMP também que nós utilizamos no plantão e outros sistemas. Não sei se você quer que eu busque assim de cabeça mais alguns, mas esses são os principais.

2 – Quando tais sistemas foram implantados?

Entrevistado: A eu não consigo precisar, mas eu acho que a última alteração do BNMP foi o ano passado, o Projudi, se eu não me engano, é por volta de 2009 nos Juizado especiais. Mais ou menos isso.

3 – Esses sistemas foram desenvolvidos pelo próprio Tribunal de Justiça?

Entrevistado: Que eu saiba, os sistemas de movimentação de patrimônio igual o Hermes, o sistema de publicações, o Athos, se não me engano, esses foram desenvolvidos pelo Tribunal. Parece que o Hércules também, que foi o novo sistema com relação aos dados funcionais e folha de pagamento, parece que foi o Tribunal e eu ouvi também, uma vez que o Projudi foi de iniciativa ou de parceria do Tribunal de PJustiça do Paraná, mas eu não tenho certeza.

4 – Como foi sua experiência quando da implantação desses sistemas?

Entrevistado: É do Projudi eu que advoguei na época do papel, do físico, é para mim foi uma grande evolução mesmo, então fantástica evolução. O sistema Projudi é muito bom, né? Já trabalhei com a Eproc, com outros sistemas, PJE. Não sei se é porque a familiaridade de trabalhar todos os dias com Projudi, eu gosto muito do projudi.

Pesquisador: Tem algum outro sistema que foi implantado recentemente ou algum outro sistema que você gostaria de destacar a sua experiência quando da implantação?

Entrevistado: Bom. Olha o eu acho que eu prefiro enfatizar assim com relação a essa

pergunta é que nós estamos sempre aí, a cada 3 meses vamos colocar, recebendo um programa novo para agente trabalhar, eu, em especial, não trabalho diretamente com os programas, em especial os programas de buscas, mas eu vejo que o CNJ, ele vive, é criando, é programas para facilitar a vida do jurisdicionado e também dos servidores e magistrados. Porém, são muitos sistemas. Então, o que eu vejo? Assim que a minha experiência com sistema é que às vezes há implementação, e não há uma solução no ensinamento para nós, servidores de como utilizá-lo. Simplesmente há uma implementação, uma obrigatoriedade de utilização. Mas sem, na minha opinião, o devido preparo.

5 – Qual a sua percepção sobre a transformação digital no TJPR?

Entrevistado: Olha o Tribunal de Justiça, pelo que eu acompanho, ele é pioneiro na implementação dos sistemas de obrigatoriedade pelo CNJ, então acredito que assim que tem uma novidade, o Tribunal de Justiça já começa a implementação. Eu acho que é quase imediata.

Pesquisador: Essa percepção é de que o Tribunal de Justiça acata rapidamente o que O CNJ determina?

Entrevistado: Sim, com certeza. Eu acho que o TJPR é um dos pioneiros na questão de informatização. Digitalização e transformação do físico para o digital. Isso aí eu acompanhei e pude ver que nos outros estados a demora foi muito grande. Acho que o Paraná acho, não tenho certeza que o Paraná foi um dos pioneiros.

6– Como é o processo de difusão das inovações tecnológicas no TJPR?

Entrevistado: Bom, é geralmente nós ficamos é, nós recebemos a notícia de que houve a implementação do sistema ou atualização. Vou usar como exemplo o último que foi mais é que me chamou mais atenção, foi BNMP. Houve alteração pelo CNJ, implementação das mudanças, obrigatoriedade da utilização na movimentação Processual, porém, com algumas informações muito superficiais, sem realmente explicar para nós como que funcionava na prática. Como movimentava isso? Houve realmente um curso oferecido? Inclusive eu me inscrevi e fiz, mas na minha opinião, muito superficial, um curso teórico e não prático. Depois tivemos um outro curso que eu acompanhei também, que foi uma *live* de dois dias para nós servidores, e neles eu vi que havia muita confusão, inclusive dos juízes que implementaram o sistema que estão assim, vamos dizer na ponta da utilização do sistema. Então, nisso eu vejo que há uma falta do Tribunal de Justiça e assim, do conselho nacional de justiça também.

7 – Na implementação de novos sistemas tecnológicos é realizado algum treinamento aos servidores?

Entrevistado: Geralmente, sim. Geralmente nós recebemos aí o ofício da Corregedoria explicando da implementação do sistema e da utilização e geralmente vem junto com o parecer. É, porém, não são todos os sistemas que nós temos curso. De prática de utilização um exemplo é o domicílio judicial eletrônico, até agora não houve um treinamento por parte do Tribunal, nem uma explicação. Nós estamos aí há uns 3 meses, mais ou menos. É com dificuldade, porque as empresas não se cadastraram no sistema e aí não há funcionalidade prática para a gente e a empresa deixa de receber citação por não se cadastrar no sistema. Nós temos essa visualização no processo da não citação e nós ainda estamos sem uma determinação objetiva de como proceder.

8 – O TJPR oferta cursos para aperfeiçoamento destinado aos servidores?

Entrevistado: Certo? Oferta, sim, o Tribunal tem sido, tem tido a sensibilidade de agora, vamos dizer aí de depois da implementação da Escola Judicial, de oferecer os cursos de treinamento, sim.

9 – A equipe do seu setor participa de treinamentos ou cursos? Se sim, qual a frequência? Ofertado por qual instituição?

Entrevistado: Participa. Eu acredito que sempre é uma novidade de sistemas, daqueles que nós mais utilizamos. É acredito que não vou dizer unanimidade, mas a grande maioria participa sim.

Pesquisador: E qual instituição oferta esses cursos?

Entrevistado: Geralmente é a escola. A Escola Judicial do Paraná, do Tribunal de Justiça oferta. O CNJ também oferta vários cursos. Depois, tem outras instituições parceiras, né? Igual a entidade nacional de administração, se não me engano, não lembro o nome certinho dela.

Pesquisador: Existe algum incentivo para a participação dos servidores nesses cursos?

Entrevistado: Não, não tem incentivo, não é, mas a necessidade mesmo. Ah, se eu vou utilizar, eu vou aprender para utilizar, porque às vezes o sistema está online, tem a obrigatoriedade e aí nós estamos, vamos dizer assim, sem ter conhecimento de como utilizá-lo, né? E, portanto, nós buscamos o conhecimento. Geralmente funciona assim,

a gente recebe obviamente, o aviso do curso, e aí nós fazemos naqueles cursos, principalmente, que é da nossa área de atuação diária.

10 – Existe algum tipo de atividade de sensibilização quanto à transformação digital?

Entrevistado: Atualmente existe sim, até porque, com a nova contratação dos sistemas da Microsoft, assim como teams, é nós tivemos vários treinamentos, vários treinamentos, não nós tivemos um treinamento com várias aulas e nós temos até hoje. É a oferta de sistemas, inclusive básicos, como Word, Excel. Tivemos o treinamento do Teams, agora teve um webinar sobre Copilot, então assim, o Tribunal, ele tem fornecido eu acho que está ao seu alcance para o treinamento dos sistemas, que ele que ele tem a contratação, a parceria.

11 – Há algum monitoramento de resultados dos sistemas implantados?

Entrevistado: Olha, eu acho que só uma pesquisa de avaliação que o próprio cursista faz. Não vejo um acompanhamento e nem um vamos dizer assim um acompanhamento pós eu não vejo dessa forma. Eu vejo só uma avaliação do curso, avaliação do aprendizado e também a avaliação da forma como foi apresentado o curso, mas depois o servidor vai trabalhar no sistema. E aí eu não vi. Pelo menos eu não vi nenhuma pergunta. Nenhum sistema de monitoramento e de aconselhamento com relação a isso, porque daí as dúvidas geralmente nós temos que pegar, ligar os nos departamentos ou fazer uma consulta.

12 – E quanto ao engajamento dos servidores?

Entrevistado: Eu vejo que parcialmente não vejo totalmente, não são todos que aderem ao sistema de forma a ver o lado bom do sistema. Às vezes há um certo um certo, não vou dizer preconceito, mas às vezes uma pré-rejeição assim do novo, né? Acredito que tenha alguns colegas que podem sentir dessa forma.

13 – Quando há dúvidas ou problemas no desempenho das atividades do setor, há troca de informações entre servidores ou outras esferas do TJPR?

Entrevistado: Nós trocamos ideia com os próprios servidores, né? Troco ideia com minha chefia imediata é, vejo também qual o posicionamento da chefia com relação ao magistrado, né que é o nosso primeiro corregedor. O magistrado não tem, é até por questão de tempo e de competência, ele não tem as instruções dos sistemas do cartório, acredito eu. Ele, então, assim, há, há uma certa dificuldade de recorrer ao nosso magistrado corregedor para que ele explique algo na prática. Então, nós primeiro trocamos uma ideia entre os próprios servidores da nossa Vara. Trocamos ideia sim,

com os servidores de outras comarcas. É hoje, é popularizado a utilização de grupos de WhatsApp. Então trocamos ideia com um colega que também servidores do tribunal, inclusive de outros tribunais. Quando é o caso, outros magistrados, enfim. A primeira é a troca de informações realmente entre os colegas. Depois, a busca através dos sistemas que o tribunal tem para verificar se já foi decidido. Se alguém já perguntou sobre isso e também os departamentos do Tribunal, os manuais oferecidos pela internet. Então assim, às vezes outros tribunais saem na frente e fazem. Elaboram manual para os servidores. Então, às vezes a gente consegue acessar esse manual ou da justiça federal ou de outra instância.

14 – Quais pressões você percebe no processo de transformação digital do TJPR?

Entrevistado: Pressão não, mas obrigatoriedade sim, é obrigação utilizar o sistema e nós vamos lá aprender para utilizar. Então, assim, o que causa é, às vezes algum receio, né? É, vou voltar a falar no BNMP que foi um receio muito grande de como utilizar. Então nós mudamos a questão da nossa Vara com relação ao plantão. Antes eram dois servidores. Depois, com a ausência de um dos servidores, nós tivemos que revezar. Então, e foi bem a transição da recepção desse novo sistema. Então, de certa forma, eu não vou dizer pressionado, mas sim preocupado em não errar, né? Principalmente porque é um sistema que solta e prende pessoas, então há realmente uma preocupação com relação a isso, mas eu não vejo pressão. É no meu caso eu não me senti pressionado e não, nunca me senti pressionado em usar o sistema.

Pesquisador: Os sistemas colocados à disposição são todos de utilização obrigatória? Existem sistemas que o servidor pode optar por utilizar ou não?

Entrevistado: Eu vejo que todos são de utilização obrigatória. Se me recordo direito, nenhum é opcional.

15 – Você tem alguma consideração final? Gostaria de falar mais alguma coisa?

Entrevistado: Não. Eu acho que o que você perguntou ficou dentro das respostas. Assim, eu não vejo nada que há de acrescentar nesse sentido da tecnologia de informação. Eu vejo que se o Tribunal, juntamente com o Conselho Nacional de Justiça, pudesse pensar em alguma plataforma ou algo que unificasse esses sistemas, o próprio Tribunal de Justiça, os sistemas do Tribunal de Justiça, conseguissem unificar esses sistemas ou integralizar ele, integrar, enfim, com o Projudi facilitaria muito o trabalho do servidor, porque hoje se fala muito de inteligência artificial e aí é uma grande, uma grande questão com o princípio do juiz natural, o juiz olhar o processo e não automatizar a decisão judicial. Mas eu acho que a inteligência artificial deveria partir da parte prática do processo, né? Do devido processo legal na sua, na sua essência, na sua tramitação.

Eu acho que o Tribunal poderia focar mais nisso. É por que se a parte foi citada, por que que não aparece um campo lá que ela foi citada? Se eu preciso fazer um Bacen, não sei se isso já foi utilizado, é já foi, é modificado, mas por que no cadastro da parte eu já não consigo apertar o botão que vai me direcionar lá. É alguns atos processuais muito, muito tranquilos, igual o processo. Ele, ele vem com uma remessa de urgência com o pedido liminar, ele pode concluir direto pro juiz, por exemplo. Alguns fatores de movimentação processual, mesmo devido processo legal, que não há caráter nenhum decisório, pode ser automatizado de forma bem eficiente e assim reconheço que nós tivemos, vamos colocar de 10 anos para cá, uma evolução fantástica. Mas ainda a gente, por exemplo, se eu quiser pedir um resumo final de contas judiciais, eu tenho que entrar no sistema uniformizado, fazer login naquele sistema para verificar se há alguma custa recolhida, vinculada ao processo e na verdade, isso já deveria estar na aba do processo sem juntar a movimentação processual. Então eu acho que o tribunal poderia focar mais nisso. Facilitando a vida do servidor, da tramitação processual mesmo. Mas reconheço que o Tribunal teve uma evolução muito grande com relação a isso no decorrer aí de 10 anos. Antigamente nós tínhamos que gravar num CD com um processo para enviar para o Tribunal uma apelação. É ridículo, né? Hoje você aperta um botão, tá lá. Na época, chegava o CD, lá tinha um departamento que imprimia o processo por inteiro e enviava lá para um Desembargador, para ele poder ler e julgar. Um atraso, né? Mas hoje, não hoje você clica no botão, há uma remessa e chega lá no gabinete do Desembargador direto. Enfim, acho que é mais isso. Eu acho que o Tribunal poderia realmente, tá aí um detalhe que me chama atenção é que às vezes o departamento que pensa na solução não é o departamento que trabalha com processo. Eu acho que falta isso. Eu acho que talvez quando o Tribunal pensasse em solução, trazer uma solução para o Projudi, então porque é que nós não vamos conversar? Então criamos lá. Eu sei que às vezes pode ser um pouco burocrático, mas é importante porque nós não conversamos com alguém, pegamos um ambiente modelo, uma Vara modelo e vamos trabalhar nela para entender quais as dificuldades dela, porque o que me parece, às vezes é que quem pensa a solução não é quem trabalha com a solução. Então às vezes a solução já vem com mais um problema e não como uma solução, então, ao invés de solucionar um problema do servidor no primeiro grau de jurisdição, ele transforma o problema do servidor em dois problemas. Então eu acho que é isso. Um exemplo, por exemplo, tem decisões que a gente tem que intimar parte de mera ciência. Aí, não sei qual foi o motivo que tiraram possibilidade de você intimar com mera ciência. Então você tem que colocar prazo. Então, se é só mera ciência para você poder trabalhar com o processo, movimentar ele, você tem que intimar com um dia mais uns dez dias para o advogado abrir que está aí nessa decisão que se vai ter ou se não vai ter entre OAB, Tribunal e CNJ, mas perdem aí 15 dias no processo. Se você poderia só dar por mera ciência e dar sequência ao processo. Mas é isso, eu me recorde agora.

Transcrição da entrevista 02

1 - Em janeiro de 2021 foi publicada a Resolução nº 370/2021 do CNJ, que instituiu a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) com o objetivo de promover a melhoria da governança, da gestão e da colaboração tecnológica no âmbito do Poder Judiciário, visando direcionar e propiciar a eficiência, efetividade, e economicidade dos órgãos, maximizando resultados e otimizando recursos. De que forma este documento influenciou os trabalhos da 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR?

Entrevistado: Desde o momento que eu ingressei aqui no Tribunal, que foi em 2022, pouca mudança tecnológica eu vi ocorrer até nesse momento. As formas, as ferramentas, elas permanecem pelo menos até então da mesma forma de quando eu ingressei. Algumas modificações pontuais que ocorreram lá, mas nada assim tão significativa a ponto de melhorar significativamente também o nosso trabalho. Então acredito que de quase 3 anos que vai fazer que eu estou aqui no tribunal, pouca coisa mudou em questão tecnológica.

2 - Quais os sistemas tecnológicos utilizados na 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR?

Entrevistado: Sistema tecnológico primordial é o Projudi. Há alguns outros sistemas que trabalham em conjunto para bloqueios de contas, bloqueios de veículos e tal. Porém, ele é manuseado por outros servidores, mas, primordialmente, o que a maioria usa é o Projudi e algum sistema que é integrado para emitir custas judiciais. Mas, nesse sentido, não tem muito mais do que isto, além do que já está ali nas ferramentas do Projudi. Mas não acho tecnologia mais do que o Projudi no dia a dia.

3 - Quando tais sistemas foram implantados?

Entrevistado: Os sistemas em si, o Projudi há bastante tempo, foi implantado o processo eletrônico antes de eu entrar, na época que eu estava na advocacia, ele já existia. Acredito que foi lá por volta de 2009 ou 2010. É, mas os sistemas depois que eu entrei aqui todos, basicamente, que são manuseados, que eu tenho conhecimento, já existiam. Provavelmente houve apenas um aprimoramento e alguns que não existiam na época ou que a gente não fazia uso na vara, eles foram apenas ingressados para a gente utilizar, mas não necessariamente houve uma revolução tecnológica. Nesse período até então que eu sei do qual foi criado algum sistema que não existia ou que de repente veio algo revolucionário, apenas a questão foi mesmo um aprimoramento do que já existia às vezes integral. O sistema ou o outro num único, só porque o que a gente vê, é isso, é mais de um sistema que ao final, eles acabam fazendo a mesma

coisa, só que um é mais completo que o outro, mas nenhum sistema sem revolucionário.

4 - Esses sistemas foram desenvolvidos pela própria instituição?

Entrevistado: Eu acredito que o os aprimoramentos do Projudi apenas. E os outros sistemas, na verdade, não tenho muito conhecimento, mas acredito que não. Eu acredito que tenha sido apenas um convênio com alguma instituição que tenha criado esses sistemas ou aplicativos.

Pesquisador: O sistema Projudi em si, foi desenvolvido pelo tribunal, você sabe dizer?

Entrevistado: O sistema do Projudi, ele provavelmente não foi desenvolvido pelo Tribunal de Justiça do Paraná, até porque outros tribunais também utilizam esse mesmo sistema, há projetos em outros tribunais. Acredito que seja de repente uma empresa desenvolvedora que desenvolveu e colocou à disposição do Tribunal ou dos tribunais para aderirem aquele àquele sistema, até porque existe tribunais que utilizam o Projudi, como é o caso do Paraná. E se eu não me engano, há outros também que utilizam essa ferramenta, assim como também há outros tribunais que utilizam outros tipos de ferramenta de processo judiciário eletrônico e inclusive tem essa divergência de demanda, é de comunicação entre os tribunais, a exemplo de cartas precatórias, que dá um problema, porque eles não são integrados. Esses sistemas eletrônicos, judiciários e na hora de distribuir essas cartas precatórias tem um grande problema, então, o que acaba sendo bom de um lado acaba dificultando o outro, por consequência da falta dessa uniformização de tecnologia, né?

5 - Os sistemas tecnológicos são desenvolvidos com base em algum modelo adotado previamente por outra instituição?

Entrevistado: Eu Acredito que há empresas desenvolvedoras desses sistemas para os tribunais, mas agora eu não sei te dizer se de fato, algum tribunal encampou esse projeto e foi desenvolvendo e outro aderiu. Ou se até mesmo, o CNJ em parceria com alguma empresa desenvolvedora, desenvolveu e disponibilizou para os tribunais aderir àquele tecnologia ou não.

6 - Como foi a sua experiência quando da implantação desses sistemas?

Entrevistado: Normalmente, esses sistemas, quando são implantados ou até mesmo é disponibilizados a utilização, a gente recebe por mensageiro do próprio tribunal, dizendo sobre a disponibilização daquele sistema e que, a partir de determinada data tem que ser utilizado aquele sistema é, eu não tenho muito esse contato com sistemas

por que a gente se dedica mais a utilização do Projudi em si. Mas tudo o que é bom, tudo o que vem a ajudar no processo do dia a dia é interessante para a gente, né?

Pesquisador: Esses sistemas, em geral, são implementados a partir de alguma normativa? Vem alguma ordem superior? Como funciona?

Entrevistado: Sim, normalmente eles são implantados, implantados no é, em Portarias e Resoluções da Corregedoria, é do Tribunal de Justiça e ele dá um panorama ali do que é o sistema, quando é que você vai ter que começar a utilizar. Mas não tem assim vamos dizer uma ferramenta de fácil acesso no qual você utiliza ali pra você já se inteirar como funciona ou não. Posso dar um exemplo do BNMP, foi bem dificultoso e ainda é dificultoso até hoje é um projeto desenvolvido lá no CNJ, que vem se aprimorando a cada dia com muitos erros, embora venha se aprimorando. Um projeto acredito que foi desenvolvido do zero pelo CNJ, só que é uma coisa difícil, porque nós participamos desse aprimoramento na prática, utilizando ele na prática. É bom? É bom, porque uniformizou, a exemplo do BNMP uniformizou aquilo que antigamente outro estado não tinha informação sobre o preso, hoje, todos eles através do BNMP, conseguem ter essas informações, só que com muita dificuldade ainda para o servidor manusear, por exemplo, essa ferramenta, porque ela não está a 100%, acredito que vá a um longo período ainda para se aprimorar para ficar 100% e receber daí só as atualizações, né? Mas, é dessa forma que a gente recebe os comunicados. Se a gente tem um pouco de dificuldade de aprender, de manusear, porque não é algo tão simples, até mesmo os cursos às vezes que são disponibilizados, são meios meio confusos, até mesmo, por exemplo, a exemplo do da ferramenta do BNMP, os próprios instrutores do curso, eles tinham, eles mesmo, tinham muito dúvidas e não conseguia responder a certos questionamentos, porque a ferramenta está em desenvolvimento, em desenvolvimento contínuo e ainda não foi acabada ainda. Ela não foi é colocado, vamos dizer assim, a pelo menos 90%, 80% de operacionalização para não vir dar problema. Ou seja, todo dia a gente descobre que ela está com algum problema, então ela não funciona muito bem e a gente ainda está num período que, como se fosse umas cobaias, a gente está sendo utilizado para aprimoramento de uma coisa que foi colocado para a utilização do qual ainda não houve um acabamento necessário para ser disponibilizado para essa finalidade. Deveria ter sido aprimorado muito mais antes de ser colocado ali para a gente utilizar.

Pesquisador: Então o CNJ elabora o regulamento, a norma determinando a utilização e o Tribunal de Justiça simplesmente acata e coloca em prática, é isso?

Entrevistado: Basicamente é isso.

7 - O TJPR já ofertou algum curso para aperfeiçoamento destinado aos servidores?

Entrevistado: Sim, nós temos a EJUD, lá dentro dessa plataforma, ela tem vários conteúdos, é de curso. É, mas alguns bons outros não tão bons. Eu acredito que muito supre o básico do básico, porque muitas coisas mesmo a gente pega na prática. E é um curso. Os cursos que tem lá, principalmente relacionados a uma utilização dessas ferramentas, eles são insuficientes. Eles abordam apenas, vamos dizer situações ali que é muito mecânica, mas a questão mesmo, da utilização dessas ferramentas, muitas vezes elas não se resume a apenas aquela forma mecânica que está ali, você tem todo um pensamento por trás para utilizar a ferramenta. Ela não é apenas clica aqui nesse botão, depois você clica lá e clica aqui. Você tem que ter todo um pensamento ali para se chegar naquela conclusão de que parte ali do sistema, você tem que clicar. Então muitas vezes é ofertado sim o curso, mas é um curso muito raso. Você não tem aquela formação completa de situações que ela foge daquele padrãozinho ali que é colocado, sabe. Então, existe, sim, essa plataforma com alguns cursos, mas eu posso te dizer que a maioria dos cursos são rasos e faltam mais aprimoramentos das situações que a gente enfrenta no dia a dia e não situações, vamos dizer assim, rasas e minúsculas como eles colocam ali no curso.

Pesquisador: Existe algum incentivo por parte da instituição para a realização? Para a participação desses cursos?

Entrevistado: Existe sim, a gente sempre recebe mensageiros da disponibilização do curso. Às vezes a gente entra ali na intranet, tem algum vídeo relacionado a essa situação. Alertas, por exemplo, da Corregedoria de que não está sendo cumprido determinada ferramenta da forma que as normativas estabelecem. Eles têm feito sim um serviço, principalmente em algumas ferramentas de vital importância, como o BNMP em relação ao preso, para evitar inclusive erros dos técnicos que possam agravar uma situação bem maior e só que ainda assim é raso, né? Essas situações, esses cursos ainda são rasos e os comunicados também um pouco, não são algo que você visualiza com tanta rapidez. Você tem que clicar. São normalmente normativas grandes que você demanda um tempo bem grande para ler. Para entender não é algo muito palpável, assim que você olha ali, bate o olho e você já identifica e já aprende algo rapidamente. Você demanda um tempo para entender e até mesmo a forma que é escrito nessas resoluções, tudo é uma forma mais rebuscada, uma forma mais truncada de você entender. Muitos não são formados em direito e às vezes essas pessoas também têm dificuldade em ler essas normativas, sabem.

8 - Quando há dúvidas ou problemas no desempenho das atividades do seu local de trabalho, há troca de informações com servidores de outras unidades judiciais ou de outros Tribunais?

Entrevistado: Normalmente a gente procura a chefia imediata, para tentar resolver, a

princípio, dentro ali da Vara, né? Caso não consiga resolver dentro da Vara, a gente até tenta trocar informações aí com de repente, técnicos de outras varas que utilizam, às vezes as mesmas ferramentas. E se não conseguir, a gente acaba de repente entrando em grupos de colegas de outras varas para ver se alguém consegue dar esse suporte. E a gente faz também a pesquisa na internet para saber sobre a ferramenta, a gente vai, se for o caso, buscar esses cursos que tem lá disponível na plataforma do EJUD para tentar entender a ferramenta. Mas basicamente, é isso. A gente tem um nível ali de informações que a gente busca primeiro com a chefia imediata, depois o colega ou até mesmo um colega de outro, de outra Vara, uma chefia de outra Vara, para depois ir para uma escala maior e no último, na última das opções, a gente abre algum chamado aí para o setor da informática, se for o caso para ver se há a possibilidade deles dar alguma luz, né.

9 - Na implantação de novos sistemas tecnológicos é realizado algum treinamento aos servidores?

Entrevistado: Eles ingressam com a implantação, disponibilizando a as normativas. Daí a gente vai ler aquelas normativas e vai ver a partir de quando que se instala o sistema e quando que deve ser operacionalizado? Entretanto, os cursos eles não são imediatos, normalmente eles disponibilizam a ferramenta e, posteriormente o curso, quando deveria ser o contrário, primeiro a instrução e depois a disponibilização da ferramenta. É, então não é muito claro. Eles disponibilizam e a gente vai atrás da informação para tentar entender o como funciona a ferramenta, se há algum curso disponível naquele momento sobre a ferramenta, mas basicamente é isso. A instrução não vem primeiro. Normalmente vem primeiro a ferramenta para depois a instrução.

Pesquisador: Então a difusão das inovações tecnológicas, ela vem em primeiro lugar por atos oficiais, são divulgadas notícias? Como ocorre essa difusão de inovações?

Entrevistado: A difusão de informações normalmente vem através dos comunicados institucionais. Via mensageiro, via e-mail, disponibilizando as normativas para início da operacionalização daquele sistema, mas também não se tem algum curso, o que é difícil, ter um curso prévio sobre o sistema. Eles até indicam na Ejud onde fica normalmente a base de dados do curso para que o servidor vá lá e faça esse curso para operacionalizar o sistema, mas é basicamente dessa forma, é comunicação, daí a disponibilização e aplicação da ferramenta é feito via mensageiro ou via e-mail também.

10 - Há algum tipo de atividade de sensibilização quanto à transformação digital da instituição?

Entrevistado: Não vejo muita sensibilização, é simplesmente o CNJ determina que seja feita dessa forma e o Tribunal acata. É distribui os comunicados, repassa os comunicados no caso e as normativas lá que deve ser integrado e feito a partir daquele momento. Mas não há uma sensibilidade de explicar, além da operacionalização do sistema, que é aprendido a posteriori, né, da disponibilização? Ali não vejo muito essa sensibilização de explicar o porquê que vai ser utilizado aquele sistema, o que que tem de inovação, o que que muda no momento nesse momento que a gente vai ingressar com esse sistema? O que que vai ajudar na vida do servidor, o que que vai diminuir da carga de trabalho? Porque eu vejo que o sentido de você utilizar as tecnologias é você ampliar a capacidade de trabalho e fazer mais com menos tempo. Esse é o sentido de você otimizar o trabalho do Tribunal. Mas eu não vejo uma explicação, a sensibilização. O que eu vejo é, vamos utilizar esse sistema daqui para a frente. A normativa da utilização é por esse motivo. Mas não tem essa sensibilização de divulgar o porquê que está sendo feito. O que que vai impactar e o que que vai alterar se de fato esse sistema que está sendo implementado vai reduzir a carga de trabalho, vai facilitar a carga de trabalho do servidor ou não.

11 - Qual a sua percepção sobre a transformação digital no TJPR?

Entrevistado: O que eu vejo é que no judiciário em si ele está digitalizado, a utilização da inteligência artificial, ele está a passos pequenos, ela está é, eu não consigo ver uma realidade tão próxima, tão rápida no judiciário da implementação dessas ferramentas. Provavelmente no mais empresas do setor privado, vai se ingressar muito mais rápido agora aqui no judiciário, acho mais demorado isso. Não sei se por resistência, de repente da instituição. Não sei se por falta de capacitação das pessoas. Não sei se de repente essa questão da tecnologia, que é disponibilizada pelo Tribunal, pelos técnicos que são dessa área da tecnologia, fica muito concentrada e não é difundida o conhecimento entre os demais. Mas eu não vejo muita mudança nesse período que eu estou aqui, que vai fazer três anos, agora em agosto, eu não vi muita mudança significativa a ponto de falar não essa ferramenta ela ingressou no meu dia a dia de trabalho, ela mudou o que eu fazia, por exemplo, em 6 horas, agora eu consigo fazer em 4 horas ou em 5 horas que seja, eu não vi uma mudança significativa, reduziu 1 hora na carga na carga de trabalho, tanto os cliques que eu precisava dar para cumprir aqueles determinados atos acabou reduzindo pela metade. O que acaba de repente, em última análise, diminuindo ali a quantidade de atos processuais ou até mesmo a questão, vamos dizer ortopédica ali que você precisa dar menos cliques acaba ajudando você a ter menos problemas, vamos dizer ali essa questão ortopédica, de tantos cliques que você tem que dar, então assim eu não vi nenhuma, alguma tecnologia significativa a ponto de mudar esse panorama que a gente enfrenta no dia a dia que é digitar muito, mexer muito com o mouse, então assim não vi ainda nada surpreendente nesses quase 3 anos que eu estou aqui de mudanças significativa, né.

12 - Quais pressões você percebe no processo de transformação digital do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná?

Entrevistado: Assim, uma pressão maciça, não, a gente não recebe. A gente é disponibilizado ali a ferramenta. Algumas informações básicas e posteriores, alguns cursos, mas eles tentam às vezes, informar o porquê da utilização, embora de forma bem rasa, não há algo que estimule, vamos dizer, de fato a utilização. Mas é, não tem essa pressão para você utilizar, a princípio, como repressão, se você não utilizar. Eles tentam sim explicar algumas coisas para você utilizar e a importância de você utilizar aquela ferramenta até mesmo para o controle de dados para que se tenha dados sobre o processo, dados, por exemplo, sobre quantos presos estão encarcerados. Basicamente é isso, não tem aquela pressão. Se você não utilizar, você vai sofrer alguma reprimenda? A princípio, vem a normativa, dizendo que é obrigatório, mas é que até se implementar em todo o, vamos dizer o estado do Paraná em todas as comarcas, ele demora um pouco. Nem todo mundo consegue aderir a uma nova ferramenta ao mesmo tempo, de forma rápida, então, umas comarcas elas conseguem aderir mais rápido o uso dessa tecnologia, outras demoram mais tempo ou outras com maiores dificuldades. Às vezes, por falta de equipamento, às vezes por um serviço de internet mais ruim, não tão bom. Então acaba acontecendo que cada comarca acaba aderindo e utilizando em um tempo que é da comarca, né? Mas eles dão sim um tempo para você se adequar. E aí é isso, você lê a normativa, tenta achar algum curso lá na EJUST para implementar isso daí, mas não há uma reprimenda ou até mesmo algo a mais do que o que está na normativa ali para utilização.

Pesquisador: Os sistemas colocados à disposição são todos de utilização obrigatória?

Entrevistado: Nem todos são de utilização obrigatória. Existe uma gama de sistemas que é disponibilizado pelo CNJ e até mesmo a gente utiliza aquilo que é pedido pelas partes, né? Então, o advogado, muitas vezes é o que entende dos sistemas, as partes, às vezes sem advogado nem imaginam o que e quais são os sistemas, o que pode ser utilizado em uma possível execução, num cumprimento de sentença. Mas normalmente o advogados que pedem os sistemas e muitos desses sistemas as vezes a gente não utiliza. Aí vem um advogado, pede aí que a gente vai saber que esse sistema existe. Então, muitas vezes quem traz a informação sobre o nome do sistema e basicamente ali, para que é aquele sistema é o advogado na hora do peticionamento. Em decorrência desse pedido, a gente desconhece muitas das vezes aquele sistema que não é utilizado a gente procura fazer uma pesquisa e acaba descobrindo então que aquele sistema existe, porque há uma gama tão grande de sistemas ali disponibilizados pelo CNJ que meio que dificulta o servidor de se abrir, de saber para que cada um serve, né? Então, a gente utiliza os básicos, que são os sistemas para bloqueio de conta, bloqueio de

veículos, informações da Receita Federal do executado, informações aí sobre o INSS para saber se a pessoa tem vínculo empregatício. Mas existe alguns sistemas que, por exemplo, a gente ficou sabendo agora há menos de um mês que existe, porque a gente não sabia que tinha conhecimento em decorrência da tão elevada gama de sistema que tem. Aí o advogado pedindo a gente entra lá no site do CNJ e vai ver que aquele sistema existe, mas nem sabia para que que serviam que existia, né? Por quê? Porque são tantos sistemas que a gente acaba se perdendo e não conhecendo todos, então a gente acaba sabendo desse sistema através do requerimento, da parte ou do advogado.

13 - Há algum tipo de monitoramento de resultados dos sistemas implantados?

Entrevistado: Não há o monitoramento de resultado desses sistemas, até porque a gente vê que muitos sistemas são requeridos, e é na prática, a gente vê que não são eficientes, são sistemas que não trazem benefício nenhum, a não ser a morosidade processual. Muitas das vezes, acredito que a parte, o advogado em si, ele pede para não haver o arquivamento do processo. É então, muitos sistemas também são, em tese, fazem a mesma coisa. Entretanto, uns eles têm uma abrangência menor e outros uma abrangência maior. Mas na prática, às vezes são dois sistemas que fazem a mesma coisa e aí acaba que às vezes há um advogado, pede um sistema, mas a gente aqui, manuseando todos os processos diariamente, a gente vê que não traz resultado nenhum. Então, ofícios também, que são encaminhados a determinadas instituições para fazer pesquisas em detrimento dos executados, também, às vezes a gente vê que algo inócuo. Por quê? Porque não é feito um controle do que é eficiente fazer e o que não é eficiente fazer. A gente normalmente cumpre a decisão do magistrado para fazer aquele determinado sistema, mas que se já sabendo que na prática, 90% até muito mais do que isso, não vai resultar em eficiência nenhuma, vai apenas a gente vai cumprir um ato que vai demandar uma morosidade processual mais que lá na frente a gente já sabe que não vai otimizar e não vai conseguir um resultado para a parte.

14 - Como é o processo de identificação de falhas ou insatisfação?

Entrevistado: Normalmente quando é utilizado esse sistema e um ou outro começa a ter uma falha existe a possibilidade de a gente entrar em contato abrindo um ticket com o setor da informática para averiguação daquelas situação. Em último grau se eles não conseguem resolver de forma local a resolução, ali, a implementação de alguma atualização no sistema para tirar aquele erro ou algo do gênero, aí é encaminhado alguma situação para o CNJ resolver em último caso lá sobre o sistema, né.

15 - Os servidores de todos os níveis e departamentos participam (ou já participaram) da concepção de algum sistema tecnológico?

Entrevistado: Nunca. Oh, eu nunca nesses quase 3 anos aqui, nunca fizeram uma pesquisa comigo para saber ou sobre algum sistema novo ou sobre o que eu achava do sistema ou se esse sistema que ia ser implementado ou até mesmo os que existem se muda alguma coisa no nosso dia a dia. Nunca fui questionado. Normalmente, quando a gente recebe a informação de um novo sistema ou através do mensageiro, dizendo que a partir daquele determinado momento vai ter que ser utilizado aquele sistema. Ou senão, a gente acaba descobrindo pelo advogado que pede o sistema do qual a gente não conhecia, mas que quando a gente entra lá no, no, na plataforma do CNJ, vai descobrir que já existia e a dali para a frente a gente vai tentar entender como é que funciona e vai buscar essa informação para poder fazer a diligência. Mas não acredito que a gente, que é técnico judiciário que não seja da área da informática. A gente não participa até hoje nunca participei da criação de nenhum sistema e nem houve alguma pesquisa que eu respondi relacionado a isso.

16 - E quanto ao engajamento dos servidores?

Entrevistado: Eu Acredito que não haja engajamento. Existe uma plataforma que contém esses sistemas. Outros são criados, às vezes pelo CNJ e aprimorado lá mesmo, mas não existe um engajamento, não existe um consenso ali, não existe um, vamos dizer assim, um bate-papo para implementar ou para discutir a atualização de algum sistema para melhorar a vida assim do técnico, anão ser entre eles da informática que provavelmente eles fazem, né? Entre eles, até porque, de repente, seria um pouco difícil da gente, que não era da área de informática, entender uma coisa que nem foi colocada em prática ainda, mas de repente esse engajamento das pessoas que vão manusear posteriormente esse sistema ou que já manuseiam mais, haverá uma atualização para simplificar e otimizar o sistema, esse engajamento, essa, vamos dizer assim, esse trabalho em conjunto aí eu não vejo aqui.

17 - Quais os resultados percebidos com a transformação digital do TJPR?

Entrevistado: Como eu disse no início, é nesse tempo que eu estou aqui, eu não vi nada tão significativo. Eu tenho visto que algum sistema funcionam bem com o sistema, por exemplo, do Sisbajud, que de fato ele funciona e é o primeiro meio da parte a utilizar ali numa execução. Existe outros sistema de busca de veículos, que é que também é bem efetivo lá existe sistemas, é outros mais, mas que às vezes não é do nosso conhecimento que a gente acaba descobrindo como disse pela parte que existe, mas muitos não são efetivos, muitos eles realmente eles não contribuem para o andar

processual de forma ágil. Pelo contrário, eles dão o ensejo para que o processo não seja arquivado. E eu não tenho visto algo tão assim significativo além do que já existe, não tem nenhum sistema transformador, é de tecnologia que nesses quase três anos a tenha sido implementado e muito pouco se fala também dessa questão de tecnologias, sabe de implementação ou a gente ouve falar algum, um ou outro post às vezes do Tribunal sobre utilização da IA, por exemplo, mas algumas ferramentas, como o Copilot, mas eu até hoje eu sei que existe, mas eu não entendo direito a utilização dela, vamos dizer no meu cargo ali nas minhas atividades diárias, então eu sei que existe, mas até hoje não a recebi nenhum incentivo para a utilização dessa ferramenta. Nem sei tanto sobre ela. Mas eu não vi nenhuma transformação nesses quase três anos, assim, plausível que a gente possa falar, não realmente essa transformação mudou a nossas tarefas diárias da água para o vinho.

18 - Você tem alguma consideração final?

Entrevistado: A consideração que o tenho é que de fato mundo da informática, o mundo da inteligência artificial ele está aí e ele deve sim ser utilizado a favor, né, do Tribunal, a favor do nosso serviço a otimizar o nosso serviço. Mas que ele tem que ser difundido, né? Eu acho que é uma coisa muito obscura ainda para quem não é da área entender, então a gente sabe que algumas ferramentas existem, como dei o exemplo Copilot, mas a gente não utiliza porque a gente não sabe utilizar. E sei que a é uma ferramenta que poderia, de fato, de repente utilizar muitas coisas, modelos e tal, mas não é colocado na prática. Ele simplesmente existe. Está lá para quem quiser usar, mas a gente não tem essa instrução nem é despertar dessa vontade, esse interesse de utilizar, né? Então eu acho que tudo que for bom para o serviço, bom, para o andar de processo, bom para diminuir o tempo de um processo o tempo da parte para receber aí o seu valor devido, à sua justiça devida seria interessante utilizar, sim, porque é um benefício tanto para o servidor quanto para o tribunal e principalmente para a parte, né?

Transcrição da entrevista - 03

1 - Em janeiro de 2021 foi publicada a Resolução nº 370/2021 do CNJ, que instituiu a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) com o objetivo de promover a melhoria da governança, da gestão e da colaboração tecnológica no âmbito do Poder Judiciário, visando direcionar e propiciar a eficiência, efetividade, e economicidade dos órgãos, maximizando resultados e otimizando recursos. De que forma este documento influenciou os trabalhos da 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR?

Entrevistado: Não.

Pesquisador: Essas medidas que o CNJ tem implementado tem impactado de alguma forma o seu trabalho no seu dia a dia?

Entrevistado: Bom, não de uma forma que eu saiba, pode ser que tenham impactado, mas de uma forma que me seja desconhecida, assim. Tem coisas que às vezes impactam a gente, mas a gente não sabe que estão impactando, né? Mas assim, pode ser que tenha impactado, mas que eu não saiba. Então eu não sei responder essa questão assim se tem impactado ou não.

Pesquisador: Você sabe dizer se existe impacto das determinações do CNJ quanto a utilização de sistemas, determinações de procedimentos?

Entrevistado: Não sei dizer.

2 - Quais os sistemas tecnológicos utilizados na 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR?

Entrevistado: Projudi é um sistema? Ah, então tá, eu sei um, o Projudi, um sistema que eu uso para trabalho lá. Sei dizer vários: Sisbajud, Renajud, Infojud, Previjud, entre outros.

Pesquisador: Você sabe dizer qual a origem deles? Quem implementou, quem desenvolveu?

Entrevistado: CNJ

3 - Esses sistemas foram desenvolvidos pela própria instituição?

Entrevistado: CNJ

Pesquisador: Você não sabe dizer se esses sistemas são relacionados a essa resolução que eu citei anteriormente?

Entrevistado: Então é isso que eu disse. Eu, eu não sei dizer se esses sistemas são relacionados a essa resolução ou não ou não, como eu não conheço a resolução, eu não sei se eles são independentes dela ou se eles são provenientes dela ou se a resolução reforça e eles. Mas eu sei que assim esses sistemas são o cerne do meu trabalho. Então, com certeza eles fazem uma grande diferença no dia a dia do meu trabalho, esses sistemas.

4 - Quando tais sistemas foram implantados?

Entrevistado: Quando eu entrei, eles, a maior, a maior parte deles já estavam implantados. Eu entrei em 2022, quando eu entrei, quando entrei boa parte já estava implantado. O Renajud já estava, o Sisbajud já estava, o Infojud já estava. O Prevjud foi implantado depois. Ah, então eles vieram sendo implantados assim, quando eu entrei, boa parte dele estava implantado e alguns vieram a ser implantados depois.

5 - Os sistemas tecnológicos são desenvolvidos com base em algum modelo adotado previamente por outra instituição?

Entrevistado: O Projudi eu não sei, mas o Sisbajud e esses daí todos foram pelo CNJ, até onde eu sei. Eu li uma vez que o Projudi foi uma tese de doutorado de um cara que depois pegaram e desenvolveram mais. Eu acho que o Projudi deve ter sido feito pelo TJPR, pode ser que seja pelo TJPR, sim, que não seja coisa do CNJ, mas o Projudi acho que talvez seja pelo tribunal de justiça. Os outros pelo CNJ.

6 - Como foi a sua experiência quando da implantação desses sistemas?

Entrevistado: Que vem a determinação do sistema e pronto, você tem que usar o sistema. É uma coisa bem de cima para baixo, vem a determinação. Use-se e o sistema está disponível. E é para ser usado, e ele está lá. E você tem que utilizar o sistema. Os advogados começam a pedir para que se utilize o sistema para que se utilize o sistema também quando eles ficam sabendo. Mas é uma coisa bem seca assim imposta. De cima para baixo, sem muita, de uma forma seca, sem muito, sem muito preparo, muita calma, muito. Ah, vamos introduzir um sistema logo, esse sistema vai servir para tal coisa. Vamos fazer um curso sobre o sistema tal, não, o sistema taí. Chegou, utilize-se.

7 - O TJPR já ofertou algum curso para aperfeiçoamento destinado aos servidores?

Entrevistado: Eu não lembro. Eu lembro que no Serasajud teve, quando ele mudou, não teve um curso, mas teve uma aula de 1h10min assim, super curta. Sobre as mudanças quando o Serasajud foi, teve uma mudança grande, o Serasajud. Ele mudou completamente. Aí não teve um curso, mas teve uma mini aula super assim expositiva e viu, viu? Não viu? Foi isso. E se vire, sabe que é um negócio que não é muito, não é muito efetivo, uma coisa super expositiva, sabe? Você simplesmente assistir uma aula de 1 hora e pouco sobre algo, não é? Não te ensina muito a operar, você acaba tendo que se virar por conta própria. Que nem no Serajud no que mudou, eu tive que aprender por conta própria, assim a mexer nas mudanças. E o que eu não sabia, eu liguei no zero 800 deles lá para aprender.

8 - Na implantação de novos sistemas tecnológicos é realizado algum treinamento aos servidores?

Entrevistado: Então. Eu não lembro muito de ter muitos treinamentos, o que eu lembro foi um que não, não chegou a ser um treinamento. Foi só uma aulinha bem básica. Eu não diria que foi um treinamento assim. Foi uma aula, não eu. Eu não chegaria a chamar de treinamento.

9 - A equipe do seu local de trabalho participa de treinamentos ou cursos? Se sim, qual a frequência? Ofertado por qual instituição? Existe algum incentivo por parte da instituição?

Entrevistado: Sobre os sistemas? A gente realiza cursos, né? Tem bastante cursos assim.

Pesquisador: Mas não especificamente sobre os sistemas tecnológicos utilizados?

Entrevistado: Mas não necessariamente sobre os sistemas utilizados. Eu acho que tem uma baixa oferta. Eu acho que poderia ter mais curso sobre os sistemas utilizados.

Pesquisador: E qual que é a instituição que oferece esses cursos?

Entrevistado: Quando tem é a EJUD. A escola judicial de tribunal de justiça, coisa assim.

Pesquisador: Existe algum incentivo por parte do Tribunal para vocês realizarem esses cursos?

Entrevistado: Existe, a gente ganha se fizer 120 horas de curso a cada 2 anos, eu acho, a gente tem um incentivo no salário.

Pesquisador: Há obrigatoriedade?

Entrevistado: Não.

10 - Quando há dúvidas ou problemas no desempenho das atividades do seu local de trabalho, há troca de informações com servidores de outras unidades judiciais ou de outros Tribunais?

Entrevistado: É de outros lugares eu acho que não, em geral comigo, o que acontece, eu tiro a dúvida ou com a minha chefia imediata ou eu tento tirar dúvida por e-mail com o CNJ mesmo ou com o telefone que é disponibilizado. Mas eu não lembro de alguma vez que eu tive troca de informação com outras unidades judiciais.

11 - Qual a sua percepção sobre a transformação digital no TJPR?

Entrevistado: Eu acho interessante, mas eu acho que tinha que ter mais treinamentos da parte do Tribunal. Porque é isso, vem de cima para baixo e não tem um treinamento claro para como funcionam os sistemas às vezes. Não fica claro, às vezes, até algumas coisas mais complexas, como que a gente tem que responder os advogados quando eles perguntam nos processos sobre coisas bem específicas e complexas, assim como que a gente pode responder ele sobre erros do sistema que às vezes os processos estão com alguns erros, e esse tipo de coisa. Eu acho que tinha que ter uns cursos mais abrangentes assim, e não só expositivos assim para quem opera os sistemas, principalmente os sistemas mais complexos e com mais respostas possíveis tipo o Sisbajud assim que é o sistema, com muitas respostas possíveis.

12 - Como é o processo de difusão das inovações tecnológicas no TJPR?

Entrevistado: Acho que chega em geral, por mensageiro ou por e-mail.

13- Há algum tipo de atividade de sensibilização quanto à transformação digital da instituição? Por exemplo, o pacote de Copilot?

Entrevistado: Por ser algo que me interessa assim, eu fiquei sabendo no boca a boca do Copilot. Então eu não lembro se eu fiquei sabendo pelo mensageiro. Então eu não lembro se teve uma grande difusão do Copilot assim, para pegar esse exemplo, eu acho que eles avisam por e-mail ou mensageiro, mas eu não acho que eles fazem um grande trabalho. O Copilot para pegar esse exemplo, eu lembro, talvez de ter ficado sabendo de ouvir falar, boca a boca. Porque eu gosto de inteligência artificial e aí eu fiquei sabendo.

14 - Quais pressões você percebe no processo de transformação digital do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná?

Entrevistado: Não, não sinto pressão assim.

Pesquisador: Você mencionou que é de baixo para cima, isso não seria um tipo de pressão?

Entrevistado: Não, acho que esse é mais um problema de como a coisa é feita, sabe? Mais um problema de implementação. Mas eu não sinto uma pressão do Tribunal. Eu sinto que o Tribunal tem um problema de implementação que pode ser entendido como um problema de pressão no sentido de: olha, vocês vão usar “a” usem “a”. Aí não dá

os meios de usar “a” você pode ver isso com um problema de pressão às vezes, né? Mas eu vejo muito mais com um problema de implementação assim do que como um problema de pressão do tribunal.

Pesquisador: Você não se sente pressionado para utilizar os sistemas?

Entrevistado: Não, porque os sistemas que eu uso, fazem parte do meu trabalho. Eu tenho que utilizar. Eu acho que o problema é que às vezes o Tribunal não me não, o problema não é o tribunal pressionar para que se utilize os sistemas. Os sistemas, tem que ser utilizados. O problema é o tribunal não capacitar adequadamente para utilizar os sistemas.

Pesquisador: Todos os sistemas são colocados à disposição, são de utilização obrigatória?

Entrevistado: Acho que não, né? O Copilot, por exemplo, não é de utilização obrigatória. É um sistema que eu não vejo ainda como que ele vai ser usado pelos funcionários e, inclusive, é super poderoso, né? E não foi feito nenhum tipo de treino, nem não nem nada para vislumbrar como que ele pode ser utilizado no dia a dia de uma Vara assim?

Pesquisador: Você fala nenhum tipo de treinamento compulsório ou por que realmente você não tomou conhecimento de nenhum treinamento?

Entrevistado: Eu não tomei conhecimento, pode ser que tenha tido. Mas eu não acho que não são todos que são obrigatórios assim. Eu tenho os meus obrigatórios. Mas eu não acho que todos os sistemas por enquanto são obrigatórios assim.

15 - Os servidores de todos os níveis e departamentos participam (ou já participaram) da concepção de algum sistema tecnológico?

Entrevistado: Não sei como que é feito. Não sei como que o CNJ faz.

16 - Há participação dos superiores hierárquicos no desenvolvimento de novos sistemas tecnológicos? Há engajamento dos servidores?

Entrevistado: Bom, eles passam, em geral os novos sistemas que são utilizados. Eles fazem. A inscrição nossa no sistemas e tudo mais, e os esclarecimento sobre quais sistemas que a gente tem que usar, o que a gente não tem que usar. E faz esclarecimento também sobre dúvidas na utilização dos sistemas.

17 - Há algum tipo de monitoramento de resultados dos sistemas implantados?

Entrevistado: Tem o monitoramento de resultados normal de como qualquer resultado de trabalho pela chefia imediata.

Pesquisador: Pelo Tribunal de Justiça e pelo CNJ, você sabe se existe esse monitoramento?

Entrevistado: Não sei assim, eles devem ter algum tipo, eu suponho que eles ficam de olho no que a gente está fazendo lá dentro, né? Suponho que não fica uma coisa assim às cegas lá, né? Que eles ficam de olho no que a gente está fazendo.

18 - Como é o processo de identificação de falhas ou insatisfação?

Entrevistado: Não sei, tem um e-mail lá que você manda falhas e eu mando de vez em quando e-mail de falhas ou problemas ou coisas assim. Agora, se alguém lê ou não, eu não sei. Mas existe um e-mail para onde você manda reclamações. Já mandei algumas do Sisbajud, e se alguém ler ou não, eu não sei.

18 - Você tem alguma consideração final?

Entrevistado: Não.

Transcrição da entrevista – 04

1 - Em janeiro de 2021 foi publicada a Resolução nº 370/2021 do CNJ, que instituiu a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) com o objetivo de promover a melhoria da governança, da gestão e da colaboração tecnológica no âmbito do Poder Judiciário, visando direcionar e propiciar a eficiência, efetividade, e economicidade dos órgãos, maximizando resultados e otimizando recursos. De que forma este documento influenciou os trabalhos da 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR?

Entrevistado: Durante a pandemia, eles fizeram bastante resoluções, enfim, para tratar dos assuntos das formas virtuais. Durante a pandemia dos anos de 2020 e 2021 a gente teve bastante conhecimento de regramentos para a gente poder fazer os processos da forma virtual, considerando home office, enfim, mas esse em específico, não.

2 - Quais os sistemas tecnológicos utilizados na 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR?

Entrevistado: Sim, Sisbajud, Renajud, Infojud, Sensec. São todos formas de pesquisa de bens e valores pelo judiciário.

Pesquisador: Algum sistema específico de tramitação processual?

Entrevistado: O Projudi.

3 - Quando tais sistemas foram implantados?

Entrevistado: Ah, antes da pandemia.

4 - Esses sistemas foram desenvolvidos pela própria instituição?

Entrevistado: Por exemplo, o Sisbajud, vem da receita federal. Sisbajud tem a ver com o banco central. Mas eu não sei se foi o Tribunal que desenvolveu. Acho que não. Não sei.

5 - Como foi a sua experiência quando da implantação desses sistemas?

Entrevistado: Às vezes vem alguma instrução ou mensageiro, alguma espécie de curso. Mas quando eu entrei aqui, já existia o Projudi, já existia esse Sisbajud, o Renajud, então eu aprendi através da instrução de outros servidores, não tive nenhum curso.

6 - O TJPR já ofertou algum curso para aperfeiçoamento destinado aos servidores?

Entrevistado: Sim, sim, já teve curso de gestão de assessoria, gestão de gabinete, já teve curso de Copilot. Tem sim.

7 - A equipe do seu local de trabalho participa de treinamentos ou cursos? Se sim, qual a frequência?

Entrevistado: Ah, com certa frequência. Quando tem alguma novidade, a gente participa sim.

Pesquisador: Qual instituição oferece esses cursos?

Entrevistado: EJUD e EMAP.

Pesquisador: Há algum tipo de incentivo que o tribunal dá para vocês, para vocês participarem desses cursos?

Entrevistado: Nenhum.

8 - Na implantação de novos sistemas tecnológicos é realizado algum treinamento aos servidores?

Entrevistado: O último sistema tecnológico, nem sei se eu posso considerar isso, mas foi o Copilot. Fizeram um curso, porém, dos outros eu não fiz nenhum.

Pesquisador: Do Copilot, que é mais recente, você recebeu algum tipo de treinamento?

Entrevistado: Foram cursos prontos que nós tivemos que assistir aulas, mas não foi nada, tipo assim, ao vivo, nada que a gente pudesse interagir, a gente assistia e fazia.

Pesquisador: São cursos auto instrucionais?

Entrevistado: Sim.

Pesquisador: Existe obrigação para fazer esses cursos?

Entrevistado: Não. Na verdade a chefia imediata que solicitou que nós fizéssemos para usar a ferramenta no dia a dia.

9 - Quando há dúvidas ou problemas no desempenho das atividades do seu local de trabalho, há troca de informações com servidores de outras unidades judiciais ou de outros Tribunais?

Entrevistado: A gente costuma ler o manual de acesso do sistema. Enfim, né? Ah, o Renajud, a gente vê o manual, o regramento dele, como funciona.

10 - Qual a sua percepção sobre a transformação digital no TJPR?

Entrevistado: Bastante interessante. É extremamente útil, é interessante, facilita e otimiza muito o trabalho.

11 - Como é o processo de difusão das inovações tecnológicas no TJPR?

Entrevistado: Aparece no site do tribunal, na página do TJ, muitas vezes, às vezes.

12 - Há algum tipo de atividade de sensibilização quanto à transformação digital da instituição?

Entrevistado: Que eu me lembre, não.

13 - Quais pressões você percebe no processo de transformação digital do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná? Os sistemas colocados à disposição são todos de utilização obrigatória? Existem sistemas que o servidor pode optar por utilizar ou não?

Entrevistado: Sim, desde que eu cheguei, usamos os sistemas todo que seja obrigatório, né? Mas que eles estão ali disponíveis. Nunca ninguém incentivou, digamos assim. Não, não acho que tem nenhuma pressão, porque é uma coisa realmente útil, que realmente facilita o trabalho. Depende a situação. Por exemplo, às vezes a gente não defere o uso de algum sistema aqui, o advogado recorre entra com mandado de segurança, enfim, daí o Tribunal obriga a gente a utilizar, mas não é uma pressão, digamos assim. Questão de entendimento lá, reforma.

14 - Há algum tipo de monitoramento de resultados dos sistemas implantados?

Entrevistado: Olha a gente até que observa, se está tendo resultado ou não, mas não tem nenhum monitoramento, tipo aí, efetivo assim, para de usar porque não está funcionando. Monitoramos no sentido de, a gente está observando que não está pegando dinheiro, não está encontrando é escrituras no nome da pessoa, mas não tem nenhuma ordem para parar caso não esteja efetivo.

15 - Como é o processo de identificação de falhas ou insatisfação?

Entrevistado: Não meu ver não.

16 - Há participação dos superiores hierárquicos no desenvolvimento de novos sistemas tecnológicos?

Entrevistado: Sim, a chefia imediata sempre está atendida e sempre orienta a gente a procurar. Se existem novas tecnologias, novos sistemas, enfim, novas possibilidades.

Pesquisador: Há engajamento dos servidores?

Entrevistado: Sim. Por exemplo, quando um advogado solicita a utilização de algum sistema que a gente não conhece, a gente vai pesquisar para entender se aplica aqui, pelo menos no âmbito do Juizado.

17- Você tem alguma consideração final?

Entrevistado: Então, a princípio, eu nunca trabalhei com processos físicos aqui no Juizado. Só na época do Ministério público e eu vejo quanto que facilitou a vida das pessoas, principalmente deslocamento, né? Enfim. As audiências virtuais são uma bênção, né? As pessoas, audiência da casa delas e isso facilitou bastante o acesso à justiça eu acho que é isso. Facilitou o acesso à justiça para todo o mundo, desde os advogados, as partes físicas, enfim, pode fazer home Office?

Transcrição da entrevista - 05

1 - Em janeiro de 2021 foi publicada a Resolução nº 370/2021 do CNJ, que instituiu a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) com o objetivo de promover a melhoria da governança, da gestão e da colaboração tecnológica no âmbito do Poder Judiciário, visando direcionar e propiciar a eficiência, efetividade, e economicidade dos órgãos, maximizando resultados e otimizando recursos. De que forma este documento influenciou os trabalhos da 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR?

Entrevistado: Total, porque a gente que trabalhou um pouco com processos de papel processo físico, viu e participou efetivamente tanto fazendo a coisa acontecer e fazendo e trabalhando com isso todos os dias, você vê que mudou da água para o vinho. Então, influenciou totalmente o nosso trabalho.

2 - Quais os sistemas tecnológicos utilizados na 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR?

Entrevistado: Eu uso o Projudi, uso o Teams, basicamente esses dois, né? Mas aí tem alguns outros, como Oráculo, o Infojud, o Bacen que a gente tem. Alguns eu não tenho acesso, mas eu vejo alguns, algumas pesquisas, algumas respostas de pesquisas deles.

Pesquisador: O sistema principal é o sistema Projudi? Qual que é a função dele?

Entrevistado: O Projudi é o principal. É onde tramitam todos os processos.

Pesquisador: Quando este sistema foi implantado?

Entrevistado: Aproximadamente entre 2011 2012, eu acredito.

3 - Esses sistemas foram desenvolvidos pela própria instituição?

Entrevistado: Acredito que sim.

4 – Como foi sua experiência quando da implementação desses sistemas?

Entrevistado: É inicialmente a gente, eu, e todos os outros técnicos que entraram na mesma época que eu ou antes que começou a trabalhar no sistema Projudi teve que aprender meio que sozinho, meio autodidata, né? Porque por mais que ele tenha bastante coisas que são auto explicáveis, tem muitas coisas que a gente teve que aprender no dia a dia, né? Ou assim, embora não tenha sido difícil, foi meio árduo, meio é, é trabalhoso. Embora não tenha sido difícil repetindo.

5 – O sistema Projudi foi desenvolvido pela própria instituição?

Entrevistado: Não, eu não tenho essa informação. Seria mero chute. Eu dizer, é um chute. Dizer que existe outros sistemas parecidos, agora esse ele foi feito em cima ou se ele foi copiado ou se ele foi feito em paralelo não se dizer.

6 - O TJPR já ofertou algum curso para aperfeiçoamento destinado aos servidores?

Entrevistado: Oferta, sim, ele oferta. Existe uma escola ali que oferece alguns cursos, por exemplo, seja de formação de mediadores e facilitadores, né? Cursos de formação de oficiais de justiça. Curso de justiça Restaurativa e outros que assim eu sei que existe, mas eu não sei pontuar.

Pesquisador: Qual instituição oferece esses cursos?

Entrevistado: Ejud, Escola Judicial. Acho que é Ejud que chama.

Pesquisador: Essa instituição é do próprio Tribunal? Como são disponibilizados os cursos?

Entrevistado: É do próprio Tribunal. Como são disponibilizados? Hoje em dia, basicamente todos eles é online, né?

Pesquisador: São cursos auto instrucionais?

Entrevistado: Isso.

7 - Na implantação de novos sistemas tecnológicos é realizado algum treinamento aos servidores?

Entrevistado: Curso, não.

Pesquisador: Por exemplo, quando foi implementado o BNMP, ou o Copilot, foi disponibilizado algum tipo de curso ou treinamento?

Entrevistado: Eu me lembro pelo Tribunal, por exemplo, os dois exemplos que você me deu. É do BNMP, existiu um treinamento do CNJ, não específico do Tribunal de Justiça, tá? O CNJ disponibilizou. Do Copilot, teve alguma coisa. Verdade, Tribunal disponibilizou alguma coisa para ensinar a mexer assim teve sim.

Pesquisador: E nessa plataforma, EJUD, existem cursos destinados a outros sistemas?

Entrevistado: Não sei te dizer. Eu acredito que sim, mas se eu não posso afirmar.

8 - Existe algum incentivo por parte da instituição?

Entrevistado: Existe um incentivo é de uma gratificação. É na remuneração.

9 - Quando há dúvidas ou problemas no desempenho das atividades do seu local de trabalho, há troca de informações com servidores de outras unidades judiciais ou de outros Tribunais?

Entrevistado: Tem, eu especificamente tenho. Bom, eu participo de grupos de WhatsApp, então, por exemplo, no sistema do BNMP do CNJ, existe um grupo nacional que eu sei que existe gente de bastante lugares do Brasil que tem troca informação. Tira dúvida um do outro de algum caso específico, alguma dica. E no próprio grupo do Tribunal entre, não é não oficial, pelo menos, mas alguns grupos de WhatsApp do Tribunal. Tem muita troca de dúvida, de informações dos sistemas sim. Alguém descobre alguém descobre alguma função nova ou uma função que pouca gente sabia, a gente troca esse tipo de informação.

Pesquisador: Para algum outro sistema você já usou esse tipo de aprendizado? Você já buscou informações, para sanar dúvidas ou dificuldades de algum outro sistema além desse que você citou?

Entrevistado: Do próprio Projudi. Do Teams também.

10 - Qual a sua percepção sobre a transformação digital no TJPR?

Entrevistado: Olha como antigo profissional da área de tecnologia da informação de computadores e tal, eu acho que é realizado num tempo adequado, num tempo plausível, qualquer tipo de implementação, atualização. Eu acho, eu acho assim o tempo ok, um tempo bem ok.

Pesquisador: E da perspectiva como servidor, como é para você essa transformação? Como é que você está sentindo essa transformação que está ocorrendo? Essa utilização maciça de tecnologias?

Entrevistado: Particularmente, eu uso muito. É vejo que vejo que outros servidores usam bastante também. Os servidores são engajados em ajudar a melhorar. O tribunal é engajado em fazer a coisa acontecer, a fazer os sistemas de funcionarem de acordo. As implementações de atualizações ou novos módulos que facilitem a vida do servidor é na grande maioria das vezes é um tempo é bom. Pode ser mais rápido? Talvez poderia, mas é um tempo.

11 - Como é o processo de difusão das inovações tecnológicas no TJPR?

Entrevistado: O Projudi, por exemplo, além do uso do sistema mensageiro, que é o sistema de comunicação oficial do Tribunal, tem informação lá algumas atualizações e

algumas mensagens também de disponibilidade ou de atualização no próprio sistema Projudi. Então a gente fica sabendo por lá. O Teams, por exemplo, tem algumas alguns avisos também dentro dele e de uma forma periódica lá semestral, mensal, quinzenal, mas se tem uma atualização tem mensagem informando as atualizações. Mas basicamente é, é isso.

12 - Há algum tipo de atividade de sensibilização quanto à transformação digital da instituição?

Entrevistado: Não me lembro.

Pesquisador: Você percebe algum tipo de resistência com relação a aceitar a utilização de novos sistemas ou existe uma obrigatoriedade? o servidor tem a opção de usar o não?

Entrevistado: Não, não tem a opção de não usar. Mas assim é também não vejo resistência. É claro que principalmente as pessoas um pouco mais velhas que eu tem ainda um pouco, hoje eu acho que não tanto, mas é alguns ainda tem resistência como a tecnologia em si, não só em relação aos sistemas que o Tribunal usa, mas a grosso modo, não vejo resistência. E mesmo sendo obrigatório, os servidores acatam e utilizam numa boa.

13 - Quais pressões você percebe no processo de transformação digital do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná?

Entrevistado: Para mim é tranquilo, para mim é tranquilo. Não, não.

PESQUISADOR: Mas vem algum tipo de normativa? Determinação é expressa? Como que é?

Entrevistado: É, existem algumas situações, algumas padronizações que a gente, por exemplo, faz de um jeito e vem uma normativa e fala, ó, é assim que tem que ser feito, é assim que tem que usar, né? Tem algumas, algumas regulamentações que são feitas. É meio como eu vou dizer, sendo obrigatória por parte do tribunal, mas em específico. Não muito geral bem específico.

Pesquisador: Existe algum sistema que o servidor pode optar por utilizar ou não? Ou todos são de utilização obrigatória?

Entrevistado: Que o tribunal ou é do que o Tribunal usa de cabeça, assim, eu não vou lembrar nenhum que a gente possa trocar. Talvez alguns softwares assim, tipo é algum,

por exemplo, editor de um PDF do Tribunal tem um padrão dele, mas a gente acaba utilizando outro é, mas na questão de gosto, mas é que. Eu me lembre, não existe não, não tem como optar por um ou por outro. Não me lembro, pelo menos.

14 - Os servidores de todos os níveis e departamentos participam (ou já participaram) da concepção de algum sistema tecnológico?

Entrevistado: Não tem consulta prévia. Eu pelo menos nunca fui consultado. Não, sempre já chegou pronto. Não sei se eu não sei se existe algum comitê dentro do Tribunal, mas em geral do servidor, não.

Pesquisador: E os superiores hierárquicos? São engajados nessa implementação de tecnologia, na busca de novos sistemas?

Entrevistado: Sim, a Juíza que eu trabalho ela é engajada em utilizar e utilizar bem os sistemas que Tribunal oferece, né?

15 - Há algum tipo de monitoramento de resultados dos sistemas implantados?

Entrevistado: Se eu não me engano, no Projudi tem alguma coisa, mas se eu falar para você que eu já pesquisei, que eu fui olhar de curioso, não. Mas eu credito que tem alguma coisa no sistema para Projudi sim.

16 - Como é o processo de identificação de falhas ou insatisfação?

Entrevistado: Insatisfação que eu saiba, não existe. Por exemplo, você tirar dúvidas, você solicitar algumas implementações dentro daquilo que já existe sim, mas de um controle, um feedback do usuário, do servidor para o pessoal da tecnologia, não.

Pesquisador: Na sua visão, quais são os resultados percebidos com a transformação digital?

Entrevistado: A minha percepção é de praticidade e de velocidade na tramitação do processo. Basicamente assim, sem se aprofundar muito, eu acho que esses dois quesitos são os mais importantes.

Pesquisador: E no seu trabalho, trouxe benefícios?

Entrevistado: Trouxe muitos benefícios. É questão de utilização de ferramentas, que colaboram com o decorrer do trabalho. É muito grande a diferença. É como eu disse

anteriormente, eu cheguei a trabalhar algum tempo com um processo físico e aí se você for comparar o processo físico, apesar de suas peculiaridades, com o processo digital, é um abismo muito grande. Facilitou muito a vida dos servidores que trabalham com ele quanto dos advogados, da jurisdicionados, enfim.

Pesquisador: O tribunal, na sua visão, está implementando todos os esforços possíveis para trazer essa transformação digital?

Entrevistado: A minha opinião, de uma forma geral, sim.

17 – Você tem alguma consideração final?

Entrevistado: É assim, especificamente, uma questão do Projudi, poderia ter algumas readequações para facilitar o trabalho, no sentido de a gente poder produzir mais, por exemplo, a economia de cliques, economia de páginas para você realizar determinada tarefa, que poderia ser reduzido. Isso facilitaria a vida do servidor. E a questão de consumo de internet, de servidores também, eu acredito que facilitaria bastante também.

Pesquisador: Com relação às outras medidas que o tribunal vem implementando, tem alguma coisa que você poderia acrescentar?

Entrevistado: Sim, claro. A pandemia principalmente fez com que algumas é ferramentas que estavam em teste ou que estavam criando algum paradigma, alguma coisa nesse sentido, a pandemia fez com que o Tribunal fosse obrigado, vamos dizer assim, a acelerar a implementação dessas coisas. Por exemplo a audiência virtual, a gente sabe que ela estava sendo estudada e implementando alguns projetos pilotos. Aí quando veio a pandemia, a pandemia falou, ó, vamos fazer a coisa acontecer? E o Tribunal fez, né? O que isso acarretou? O trâmite do processo não parou por causa da pandemia, porquê? Porque se disponibilizou balcão virtual para as partes poderem entrar em contato com a com as varas, é, as audiências, passaram a ser virtuais. É também fez com que o processo não se ficasse parado, porque imagina se ficasse parado lá 2 ou 3 anos por causa da pandemia, aguardando uma audiência, por exemplo. Então, a implementação de algumas tecnologias pelo Tribunal, sendo ela forçadas ou projetadas, faz com que o trâmite processual seja muito mais célere e isso contribui muito para o jurisdicionado.

Pesquisador: E para finalizar, qual sua maior dificuldade no dia a dia com relação aos sistemas que são utilizados?

Entrevistado: Eu não sei se a palavra seria dificuldade, mas eu vejo que é, como eu

mentionei anteriormente, muitas coisas que a gente precisa fazer no trâmite do processo poderia ser mais célere, né? É como eu disse, economia de cliques, economia de páginas que você precisa passar para chegar no objetivo, né? Então, esse período de coisas que você precisa fazer poderia ser melhor estudado pela engenharia de software do Tribunal para que facilitasse a vida, e não só facilitasse a vida do servidor, mas também como eu disse, a economia de servidor, economia de banda de internet etc. Isso, embora não seja uma dificuldade, seria uma coisa que facilitaria para todo o mundo, servidores e o próprio Tribunal.

Transcrição da entrevista - 06

1 - Em janeiro de 2021 foi publicada a Resolução nº 370/2021 do CNJ, que instituiu a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) com o objetivo de promover a melhoria da governança, da gestão e da colaboração tecnológica no âmbito do Poder Judiciário, visando direcionar e propiciar a eficiência, efetividade, e economicidade dos órgãos, maximizando resultados e otimizando recursos. De que forma este documento influenciou os trabalhos da 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR?

Entrevistado: Eu acredito que houveram algumas mudanças, mas eu não conheço a lei, mas no decorrer do trabalho desde 2021, sim, eu vi algumas mudanças acontecendo. Entre elas, a possibilidade de fazer audiências virtuais.

Pesquisador: Teve mais algum impacto que você se recorde?

Entrevistado: Eu utilizo mais. Seria essa no meu trabalho diário, por fazer audiências. Antes, eu precisava ir no fórum para realizar todas e atender as pessoas presencialmente no prédio. Hoje em dia, eu já não preciso fazer isso porque a tecnologia, talvez pela resolução, me possibilitou fazer isso de maneira remota. É de uso prático, né? Para mim. Agora, em relação aos modelos também do Projudi, alguns foram implementados e eu utilizo, mas não que eu tenha utilizado a inteligência artificial para isso, né? Eu, eu só peguei o que estava pronto.

2 - Quais os sistemas tecnológicos utilizados na 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR?

Entrevistado: Microsoft Teams, que eu saiba.

Pesquisador: Mas tem algum outro sistema tecnológico que você utilize?

Entrevistado: Projudi e tudo o que está incluído nele. Intranet, mensageiro, malote digital.

Pesquisador: Existe algum outro sistema, de buscas, por exemplo?

Entrevistado: Sistemas de busca a gente sabe que existe, mas eu não utilizo, né? Só utilizo no caso de fazer as ordenações e intimações no meu dia a dia, no caso, mas eu sei que existem.

3 - Quando tais sistemas foram implantados?

Entrevistado: A informação do ano, não.

Pesquisador: Posteriormente, essa resolução de 2021, você tem conhecimento de novos sistemas foram implementados?

Entrevistado: Não, também.

4 - Esses sistemas foram desenvolvidos pela própria instituição?

Entrevistado: Depois de 2021, o que a gente teve recentemente foi o Copilot que para mim foi uma novidade de poder utilizar, inclusive com aval do Tribunal. E se for falar desse sistema, ele não é um sistema que o Tribunal de Justiça criou para nós, né? Ele já existia e nós estamos fazendo uso.

Pesquisador: E você sabe se algum outro sistema que vocês utilizam ou que está disponível, foi desenvolvido pelo Tribunal?

Entrevistado: Não tenho conhecimento.

Pesquisador: Qual sistema mais recente que você teve disponível que você precisou utilizar?

Entrevistado: Eu precisei utilizar recentemente foi a pesquisa de mudança de CPF de uma parte que eu acho que é no SAU agora e talvez esses tenham sido implementados pelo tribunal o Mensageiro, o SAU, o SEEU, Sistema Uniformizado.

Pesquisador: Você precisou utilizar algum sistema do CNJ recentemente?

Entrevistado: BNMP eu utilizei recentemente, seria janeiro, né? Começo de janeiro.

5 - Como foi a sua experiência quando da implantação desses sistemas?

Entrevistado: É de novidade, tudo o que é novo causa, um pouco de espanto, de insegurança, de incerteza na utilização. Eu errei algumas peças que eu fiz, tive que

depois retificar, na verdade cancelar e fazer. Talvez eu não estivesse bem treinada para isso ou não tivesse conhecimento suficiente. Mas senti dificuldade, como é comum. Quando eu conheci o Projudi também, eu senti dificuldade.

Pesquisador: E qual foi sua maior dificuldade?

Entrevistado: Saber o que fazer. Acredito que os atos, atos processuais, atos administrativos, peças para serem utilizadas. Em que momento elas cabem, encaixam. Se é o momento certo de ser feito. Acredito que é isso.

Pesquisador: Falta um guia, algo assim? Um manual?

Entrevistado: Um passo a um passo a passo seria legal talvez um curso auto instrucional, que a gente possa ir fazendo e aprendendo conosco mesmo, né? Sem ser ao vivo. Eu acho que ao vivo não funciona muito.

Pesquisador: Você não se recorda de nenhum sistema que tenha sido desenvolvido pelo tribunal?

Entrevistado: Mensageiro, SAU, SEEU, Sistema Uniformizado.

Pesquisador: O Projudi você não sabe?

Entrevistado: O Projudi, pelo que eu sei, foi originado de um TCC de uma pessoa e depois o Tribunal pegou para utilização e começou a desenvolver experiências para ver se daria certo, mas que eu saiba foi um trabalho de conclusão de curso.

6 - Os sistemas tecnológicos são desenvolvidos com base em algum modelo adotado previamente por outra instituição?

Entrevistados: Que eu saiba não. Pelo que eu me lembre de que eu li alguma coisa ele foi criado desenvolvido por esse aluno, mas eu não lembro o ano e nem quem é.

7 - O TJPR já ofertou algum curso para aperfeiçoamento destinado aos servidores?

Entrevistado: Fornece, o Tribunal de Justiça fornece.

8 - A equipe do seu local de trabalho participa de treinamentos ou cursos? Se sim, qual a frequência? Ofertado por qual instituição? Existe algum incentivo por parte da instituição?

Entrevistado: Sim. Pelo menos 120 horas a cada 2 anos. EJUD é a que eu utilizo mais. Escola Judiciária.

Pesquisador: Existe algum incentivo por parte do tribunal para que vocês participem desses cursos?

Entrevistado: Sim, incentivo financeiro. Incentivo de mandar um mensageiro de vez em quando lembrando que tem.

Pesquisador: Há obrigatoriedade em participar dos cursos?

Entrevistado: Não há obrigatoriedade, não.

9 - Na implantação de novos sistemas tecnológicos é realizado algum treinamento aos servidores?

Entrevistado: Sim, nós temos treinamento.

Pesquisador: É um treinamento voluntário ou é imposto?

Entrevistado: É um treinamento voluntário. Dá vontade do servidor.

10 - Quando há dúvidas ou problemas no desempenho das atividades do seu local de trabalho, há troca de informações com servidores de outras unidades judiciais ou de outros Tribunais?

Entrevistado: Outros tribunais não, mas de outros lugares, sim, de outras unidades do tribunal. No meu grupo também no meu grupo primeiro, caso não encontre resposta no meu grupo, existe a possibilidade de se tirar dúvidas com outras unidades, sim.

Pesquisador: Como é feito?

Entrevistado: Grupos de WhatsApp.

Pesquisador: E com outros Tribunais ou com o CNJ?

Entrevistado: Não, não, eu não tenho acesso, mas principalmente no plantão, quando há necessidade de se tirar dúvidas existe um grupo em que o pessoal se ajuda bastante.

11 - Qual a sua percepção sobre a transformação digital no TJPR?

Entrevistado: Considero positiva. Eu estou achando bem interessante. Estou achando que está facilitando bastante o trabalho. Eu acho que está sendo uma ferramenta importante de utilização. Acho que se você tiver discricionariedade para utilizar, ela pode ser um aliado e eu vejo pontos positivos. Negativos não consigo pensar em nenhum no momento.

Pesquisador: Você percebe que o tribunal acata rapidamente o que o CNJ determina?

Entrevistado: Acredito que sim.

12 - Como é o processo de difusão das inovações tecnológicas no TJPR?

Entrevistado: É, na maior parte das vezes eu vejo por mensageiro. Mas parece que por Teams, não é um canal que eu uso muito, tem uma revistinha que eles colocam de informação e chega no Teams para os interessados também ficarem sabendo. No site do Tribunal. Mas eu recebo por mensageiro ou e-mail.

13 - Há algum tipo de atividade de sensibilização quanto à transformação digital da instituição?

Entrevistado: Acredito que mais os cursos mesmo. De utilização, a gente é incentivado a utilizar os modelos que constam ali Projudi, para o que a gente faz no dia a dia, mais isso mesmo.

14 - Quais pressões você percebe no processo de transformação digital do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná? Os sistemas colocados à disposição são todos de utilização obrigatória? Existem sistemas que o servidor pode optar por utilizar ou não?

Entrevistado: Não. Eu não me sinto pressionada. Eu acho, eu acho bom. Então, talvez seja com uma percepção minha também, se eu acho bom, eu vou utilizar, mesmo que seja pedido, ou requisitado ou imposto. Mas eu estou achando bom, então não me sinto obrigada.

Pesquisador: Como vem a determinação para utilização dos sistemas?

Entrevistado: Eu fico sabendo pelo meu chefe imediato, então geralmente tem inspeções. Nessas inspeções é falado, ó, precisa ajustar isso e eu faço como ele pede, mas não que eu tenha que ler essa resolução ou ir atrás dessa resolução, eu recebo mastigado.

Pesquisador: Certo, mas a depender da normativa que chega é obrigatório utilizar?

Pesquisador: Pelo que eu entendo, sim.

15 - Os servidores de todos os níveis e departamentos participam (ou já participaram) da concepção de algum sistema tecnológico?

Entrevistado: Em conversas que não sejam oficiais, vamos colocar assim, conversas entre amigos. A gente já teve várias conversas nesse sentido, mas não sei também se minha opinião teria relevância na decisão. Seriam só conversas de conhecimento, de pontuar determinada situação.

16 - Há algum tipo de monitoramento de resultados dos sistemas implantados?

Entrevistado: Acredito que sim. Eu acredito que sim, porque nós somos cobrados pela utilização deles. Eu acho que se nós somos cobrados, para deixar tudo em ordem, como eles querem, eu acho que sim, que há monitoração.

17 - Como é o processo de identificação de falhas ou insatisfação?

Entrevistado: Não, eu não sei como é feito. Não, não sei qual é o canal que se utiliza para fazer.

18 - Há participação dos superiores hierárquicos no desenvolvimento ou implantação de novos sistemas? Há engajamento dos servidores?

Entrevistado: Sim, pelo menos o que eu sei, vem tudo deles. Eu não. Eu não preciso como servidora ir atrás disso.

Pesquisador: Mas a chefia imediata quando surge alguma tecnologia assim, ela já quer logo implementar. Ela é engajada nisso?

Entrevistado: Sim

Pesquisador: Há engajamento dos servidores?

Entrevistado: Sim, também existe. Existe certa resistência, eu acho, na questão de ser algo novo como a gente conversou anteriormente, mas eu acho que todo mundo percebe, querendo ou não, que isso facilita o ambiente de trabalho, a celeridade e acaba sendo depois bem acolhido a mudança.

19 - Quais os resultados percebidos com a transformação digital do TJPR?

Entrevistado: Sim, eu acho que ajuda bastante.

Pesquisador: Pode citar algum?

Entrevistado: É que eu acabo utilizando a questão das audiências, porque é que eu uso mais. Mas os próprios sistemas que a gente utiliza eu acho que são muito rápidos nas respostas. Você conseguir ter do Infojud a informação que você precisa. O próprio sistema do INSS que a gente utiliza bastante. A Teimosinha que a gente usa bastante também que é o Sisbajud, são todos sistemas que a gente, nós estamos há 13 anos no Tribunal, que a gente no decorrer dos anos, viu que houve melhoras. Questão de respostas, acesso, disponibilidade das informações para as partes. Achei que facilitou bastante a vida de todo mundo tomando, de servidor, de advogado, de Juiz.

20 - Você tem alguma consideração final?

Entrevistado: Não, gostei da entrevista, faz a gente refletir que a gente não sabe de muita coisa, né? A gente só sabe que a gente aplica, mas é importante saber de onde vem o que a gente precisa fazer.

Transcrição da entrevista - 07

1 - Em janeiro de 2021 foi publicada a Resolução nº 370/2021 do CNJ, que instituiu a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) com o objetivo de promover a melhoria da governança, da gestão e da colaboração tecnológica no âmbito do Poder Judiciário, visando direcionar e propiciar a eficiência, efetividade, e economicidade dos órgãos, maximizando resultados e otimizando recursos. De que forma este documento influenciou os trabalhos da 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR?

Entrevistado: Sim, influenciou.

Pesquisador: Sabe dizer de que maneira?

Entrevistado: Eu Acredito que é facilita o trabalho, agiliza o trabalho. Deixa mais rápido, mais prático, mais eficiente.

2 - Quais os sistemas tecnológicos utilizados na 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR?

Entrevistado: Nós temos o Projudi, o Teams agora, né, para audiências virtuais, para reuniões virtuais. O próprio WhatsApp eu acho que possibilidade de usar o WhatsApp também influencia bastante.

Pesquisador: Mas algum que você se recorde?

Entrevistado: E agora área do crime, né, com o plantão tem o BNMP também que agora é tudo digital no banco de dados digital.

Pesquisador: E tem algum sistema para buscas?

Entrevistado: Ah, sim. Além desses, tudo está se tornando digital, né? Como as nossas comunicações com os cartórios extrajudiciais, Serasa, SPC, delegacia, assistência social. É, na verdade está sendo interligado por vários órgãos que eu nem consigo falar todos agora.

3 - Esses sistemas foram desenvolvidos pela própria instituição?

Entrevistado: Eu não tenho certeza. Não sei, não sei, falar.

Pesquisador: Qual que é o principal sistema que você utiliza no seu dia a dia?

Entrevistado: Projudi.

4 - Quando estes sistemas foram implantados?

Entrevistado: Eu acredito que em 2010, 2011. Entre 2010 e 2011.

Pesquisador: Esse sistema específico, você sabe se ele foi desenvolvido pelo Tribunal?

Entrevistado: Não sei dizer se foi pelo Tribunal do Paraná. Não sei se foi ele, foi o primeiro a ter Projudi.

Pesquisador: E recentemente, algum sistema novo que foi implementado?

Entrevistado: Teams, né? Que a gente vem utilizando, né? O Teams que daí esse eu tenho certeza que não foi o tribunal.

5 - Como foi a sua experiência quando da implantação desses sistemas?

Entrevistado: Para mim foi fácil, porque eu praticamente comecei a trabalhar já no sistema digital. Eu trabalhei muito pouco com o processo físico. Então eu tenho essa, eu tenho facilidade, já assim. Eu até prefiro tudo no pelo meio digital.

Pesquisador: Você citou agora o sistema BNMP. Como foi a sua experiência quando este sistema foi implantando?

Entrevistado: Com o BNMP a experiência não foi boa. Porque não veio nenhum tipo de preparo, de manual.

Pesquisador: Esse sistema é originário do Tribunal de Justiça?

Entrevistado: Eu acredito que seja do CNJ.

6 - O TJPR já ofertou algum curso para aperfeiçoamento destinado aos servidores?

Entrevistado: Ah, já recebemos. A gente sempre recebe. Na verdade, sempre recebemos. Só que eu acredito que tem algumas áreas que o curso a distância, ele não supre bem as necessidades. Algumas áreas, né? Poucas, mas ainda existe algumas áreas que eu acho que curso presencial se torna necessário.

Pesquisador: Você poderia dizer alguma?

Entrevistado: Próprio, BNMP.

Pesquisador: Qual foi a maior dificuldade com esse sistema?

Entrevistado: Na verdade, nem o sistema, eu acho que foi a matéria criminal, porque eu não tenho contato com ninguém que saiba. E o curso online, ele é muito genérico, é ele faz um curso para é entendendo que a maioria das pessoas já tem uma base e quem não tem uma base ficou de fora, não pegou nada depois.

Pesquisador: Você entende que a instituição poderia adotar alguma medida que poderia facilitar essa utilização?

Entrevistado: Certeza, com certeza, inclusive fazer um curso mais abrangente, estudar todo o público na verdade que assistiu? Eu acho que faltou esse estudo. Faltou esse cuidado. Eles entenderem que tinham pessoas novas, que não tinham base nenhuma da matéria de crime assistindo o curso.

7 - A equipe do seu local de trabalho participa de treinamentos ou cursos? Se sim, qual a frequência? Ofertado por qual instituição? Existe algum incentivo por parte da instituição?

Entrevistado: Acredito que a maioria, sim. Eu acredito que pelo menos uns 3 cursos por ano os servidores estão fazendo.

Pesquisador: Qual instituição que oferece esses cursos?

Entrevistado: Ejud, na escola do Tribunal de Justiça.

Pesquisador: Existe algum incentivo do tribunal para vocês participarem desses cursos?

Entrevistado: Existe, sim, e inclusive isso foi, na verdade, foi fator principal, eu acredito.

Pesquisador: Que incentivo é esse?

ENTREVISTADO: Uma gratificação.

Pesquisador: Existe obrigatoriedade para participar?

Entrevistado: Não, não existe, é só um incentivo.

8 - Na implantação de novos sistemas tecnológicos é realizado algum treinamento aos servidores?

Entrevistado: É fornecido pela Ejud, ou existem algumas reuniões pelo Teams mesmo, mas são bem genéricos assim. Bem, isso sim é um básico. Eles tentam fazer isso. Algumas pessoas que já têm mais familiaridade com o sistema se dão bem e quem não? Quem é a primeira vez? Às vezes tem dificuldade porque eles fazem uma reuniãozinha ali de uma hora, bem meia boca.

Pesquisador: A utilização dos sistemas colocados à disposição é obrigatória?

Entrevistado: Eu Acredito 90% dos sistemas, sim, são obrigatórios.

Pesquisador: E como que vem essa determinação de utilização?

Entrevistado: Normalmente vem pelo mensageiro.

Pesquisador: Tem alguma norma específica normalmente?

Entrevistado: Normalmente vem com uma norma lá.

Pesquisador: E o servidor é obrigado a utilizar?

Entrevistado: É obrigado a utilizar.

Pesquisador: Só não é obrigado a participar de cursos, é isso?

Entrevistado: Isso, não é obrigado.

9 - Quando há dúvidas ou problemas no desempenho das atividades do seu local de trabalho, há troca de informações com servidores de outras unidades judiciais ou de outros Tribunais?

Entrevistado: Sim, na verdade, eu consigo. A maioria da ajuda que eu tenho ou são de servidores de outras varas ou de outras comarcas.

10 - Qual a sua percepção sobre a transformação digital no TJPR?

Entrevistado: Eu vejo com a como algo positivo sim. Eu acho que que é um caminho sem volta. Eu acho que hoje a gente já não consegue trabalhar assim sem todos esses sistemas. Mesmo com mesmo aparecendo algum sistema difícil ou que eu não tenha domínio, eu ainda vejo como como algo positivo que eu preciso me adequar.

Pesquisador: Essa percepção é que o tribunal de justiça acata rapidamente o que O CNJ determina?

Entrevistado: Sim, até porque quando vem determinação a gente não tem nem o que fazer. Ou menos na Vara que eu trabalho, né?

11 - Como é o processo de difusão das inovações tecnológicas no TJPR?

Entrevistado: Através do mensageiro.

Pesquisador: Só pelo mensageiro?

Entrevistado: Sim.

12 - Há algum tipo de atividade de sensibilização quanto à transformação digital da instituição?

Entrevistado: Eu não me lembro de nenhuma campanha nesse sentido.

Pesquisador: Por exemplo o Copilot que está disponível agora, o tribunal fez alguma campanha para sensibilizar os servidores a aderirem?

Entrevistado: Não, eu não, não tive contato, nenhuma campanha, só recebo no mensageiro os cursos ofertados.

13 - Quais pressões você percebe no processo de transformação digital do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná? Os sistemas colocados à disposição são todos de utilização obrigatória? Existem sistemas que o servidor pode optar por utilizar ou não?

Entrevistado: Eu sinto, sinto, sim. Como está sendo tudo é, está entrando todos esses sistemas novos, todos esse jeito novo de trabalhar, eu sinto que se a gente não se adequar, não ter conhecimento, a gente vai ter dificuldade de trabalhar, de continuar trabalhando.

Pesquisador: E por parte da instituição ou da chefia imediata, você sente pressões para se adequar?

Entrevistado: Não.

Pesquisador: E do Tribunal, também não?

Entrevistado: Também não.

14 - Os servidores de todos os níveis e departamentos participam (ou já participaram) da concepção de algum sistema tecnológico?

Entrevistado: Não, aqui onde eu trabalho, não, não chega, não chega isso.

16 - Há algum tipo de monitoramento de resultados dos sistemas implantados?

Entrevistado: Não, eu Acredito que deva ter, mas eu não tenho conhecimento também.

17 - Como é o processo de identificação de falhas ou insatisfação?

Entrevistado: Entra em contato com o departamento de informática do tribunal.

18 - Há participação dos superiores hierárquicos no desenvolvimento de novos sistemas tecnológicos? Há engajamento dos servidores?

Entrevistado: Onde eu trabalho. Sim.

Pesquisador: É sempre quando tem uma inovação, eles querem já aplicar e colocar para funcionar?

Entrevistado: Sim. Isso, isso.

19 - Quais os resultados percebidos com a transformação digital do TJPR?

Entrevistado: Eu acredito que hoje a gente consegue fazer mais coisas em menos tempo.

20 - Você tem alguma consideração final?

Entrevistado: Só, só isso mesmo.

Transcrição da entrevista - 08

1 - Em janeiro de 2021 foi publicada a Resolução nº 370/2021 do CNJ, que instituiu a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) com o objetivo de promover a melhoria da governança, da gestão e da colaboração tecnológica no âmbito do Poder Judiciário, visando direcionar e propiciar a eficiência, efetividade, e economicidade dos órgãos, maximizando resultados e otimizando recursos. De que forma este documento influenciou os trabalhos da 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR?

Entrevistado: Eu acho que aqui começou com o balcão virtual em 2021. Foi logo após a pandemia, né? Quando eles perceberam, acho que essa questão de necessidade de atendimento sem ser presencial aqui, acho que tem disponibilizado a questão do balcão virtual.

Pesquisador: Essas novas tecnologias que passaram a ser implementadas a partir desta resolução, influenciaram o trabalho de vocês de alguma forma?

Entrevistado: No nosso trabalho, para mim diretamente não, mas facilita questão de acesso para as pessoas de fora, né? Pessoal que não tem acesso chegar aqui presencialmente, dos advogados, pessoas que precisam entrar com a inicial tem a opção online agora, não precisa vir diretamente ao balcão. Então tem tanta opção balcão quanto virtual, então acaba facilitando para as pessoas, então diminui um pouco

o atendimento nosso no caso, né. Pessoal, no balcão, não precisa ficar comparecendo muita gente.

Pesquisador: Além desse balcão virtual, você lembra de alguma outra medida que ocorreu depois desse período? A partir dessa resolução?

Entrevistado: A intimação por WhatsApp acho que foi, né? Uma coisa assim a questão do WhatsApp também facilita. Eu acho que foi depois dessa época.

Pesquisador: E audiências virtuais? Você se recorda se foi depois dessa época também?

Entrevistado: Também foi. Acho que foi audiência virtual também é outra questão.

2 - Quais os sistemas tecnológicos utilizados na 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR?

Entrevistado: De trabalho? Projudi. É basicamente o Projudi. Tem o Teams, o Projudi, só. Para mim no meu dia a dia é esse que eu uso mais.

Pesquisador: E na Vara que você trabalha, tem outros sistemas que são utilizados?

Entrevistado: Tem. Hércules, Hermes, Projudi, Balcão Virtual, WhatsApp. E-mandados.

3 - Esses sistemas foram desenvolvidos pela própria instituição?

Entrevistado: Não sei. O Projudi, eu sei que ele é um projeto que já vem sendo desenvolvido. É o E-Proc que tem eu acho que outras opções, né? Acho que foi até o CNJ, que começou com isso aí. O Projudi eu acho que ele é do Paraná, se eu não me engano. A versão, né? Projudi, né? Acho que só tem aqui no Tribunal de Justiça. Tem outras versões, mas é diferente. Mas, mesmo usando a base de dados inicial, acho que é comum. Eu acho que foi a proposta que, quando digitalizou os processos, né, a questão de virtualizar era ter um processo que vão, eu acredito que com no futuro vai ser um único sistema. Mas o Projudi que eu acho que é um dos melhores, é do Paraná. Se eu não me engano, só no Paraná.

Pesquisador: Você lembra de algum outro sistema que pode ter sido desenvolvido pelo Tribunal? Tem, você tem conhecimento?

Entrevistado: Não, não lembro, não tenho conhecimento.

4 - Como foi a sua experiência quando da implantação desses sistemas?

Entrevistado: A audiência virtual facilita a questão do volume, né? Que é muito fácil a pessoa participar dela sem estar comparecendo aqui ao prédio, então não tumultua, né? A questão de segurança aqui, do ambiente do trabalho também melhora, porque tem menos gente para tomar cuidado, né? É menos gente para depender do atendimento no balcão que levaria a demanda de mais pessoas para estar atendendo, né? Então, quando é o balcão virtual, você consegue atender mais rápido, mais prático e a audiência virtual, os conciliadores conseguem falar direto com a parte sem ter que ficar vindo do balcão. Então facilita a questão da agilidade, da eficiência, mas em contrapartida, eu acho que a audiência, por exemplo, para mediação, a audiência virtual não é boa. Ela não permite que as pessoas conversem e olhem de forma mais presencial mesmo, né? Vamos dizer assim, a virtual é um modo mais frio de lidar. Eu acho que é mais vantajoso para quando é empresas que não tem muita proposta de acordo. Agora, quando tem a opção de diálogo, de conversar, acredito que a presencial, que é o que eu faço, é a melhor opção ainda, inclusive, tem alguns advogados quando participam da audiência eles falam isso, que quando vem presencial, a chance de sair um acordo, chance de resolver o problema é muito maior do que uma audiência virtual que só tem 15 minutos.

5 - Os sistemas tecnológicos são desenvolvidos com base em algum modelo adotado previamente por outra instituição? Por exemplo o Projudi?

Entrevistado: Eu não lembro exatamente, mas eu acho que o CNJ tinha passado um modelo base para que os Tribunais pudessem desenvolver. Então, tipo uma sementinha ali, num processo bem inicial e cada um desenvolveria sua versão. Acredito que cada um, com as suas necessidades, né, e iam desenvolver. Depois, eu acho que a intenção no CNJ era juntar todas essas ideias e formar um sistema só. Aí por enquanto eu não sei o que que deu, se esse projeto foi para frente, como é que ficou.

6 - O TJPR já ofertou algum curso para aperfeiçoamento destinado aos servidores?

Entrevistado: Tem na escola da Ejud, né, tem bastante curso de aperfeiçoamento, tem, teve vários, tem.

7 - A equipe do seu local de trabalho participa de treinamentos ou cursos? Se sim, qual a frequência? Ofertado por qual instituição? Existe algum incentivo por parte da instituição?

Entrevistado: Tem a quantidade que é feito a cada 2 anos que a gente faz. Um ano, não lembro exatamente, mas tem os cursos disponível, cada um pode fazer. A chefia

imediate até inclusive, já orientou a gente fazer algum sobre acessibilidade, então é orientado de acordo com a nossa necessidade.

Pesquisador: Qual é a instituição que oferta?

Entrevistado: Ejud. Escola judiciária, alguma coisa assim.

Pesquisador: E existe algum incentivo pelo pela instituição para vocês fazerem esses cursos?

Entrevistado: Incentivo financeiro para se quantificar.

Pesquisador: Só incentivo financeiro?

Entrevistado: Sim.

Pesquisador: Não tem obrigatoriedade de realizar o curso.

Entrevistado: Esses cursos não de capacitação. Tem a questão por questão de progressão e tudo mais, né? Mas eu não lembro exatamente se é obrigatória essa qualificação. A quantidade de qualificação.

8 - Na implantação de novos sistemas tecnológicos é realizado algum treinamento aos servidores?

Entrevistado: Não.

Pesquisador: Como é a implementação?

Entrevistado: Simplesmente disponibiliza, tem a informação no site, provavelmente do Tribunal da intranet e algum tempo depois, a escola judiciária, ela faz algum curso quando existe uma demanda, alguma necessidade. Acho que eu saiba, é isso.

9 - Quando há dúvidas ou problemas no desempenho das atividades do seu local de trabalho, há troca de informações com servidores de outras unidades judiciais ou de outros Tribunais?

Entrevistado: Pode sim. Entra em contato com o pessoal, por exemplo, da informática ou de outra comarca que já tenha tido passado pelo problema, algum problema assim, para solicitar informação. Igual aconteceu com o E-mandado que alterou recente, né? BNMP, então quando tem essas dúvidas em relação a esse sistema, conversa com outras pessoas que já passaram por troca de experiência mesmo, porque eles, os

meios de comunicação oficial lá, eles não sabem nada. Você pergunta? Não, não vem uma resposta. Não entendem a dificuldade e não sabem responder.

10 - Qual a sua percepção sobre a transformação digital no TJPR?

Entrevistado: E eu vejo que é algo positivo. É bom porque é uma demanda muito grande da população pelo judiciário e isso ficar dependendo de coisas não digital acaba tumultuando, demorando muitos os processos, muito o acesso. Então você digitaliza, você dá acesso a pessoa acessar o processo de outro estado de outro país. Você tem um atendimento no balcão virtual que a pessoa às vezes está no local de trabalho dela e em 15 minutinhos, ela consegue acessar o judiciário por meio de um telefone. Então é muito bom. É algo positivo para gente servidor também facilita, porque a opção do teletrabalho, trabalho remoto, se fosse processo físico ainda, a gente não tinha essa opção.

Pesquisador: Você observa que o tribunal acata rapidamente o que o CNJ determina?

Entrevistado: Ah, eu não sei dizer.

11 - Como é o processo de difusão das inovações tecnológicas no TJPR?

Entrevistado: Geralmente eles fazem, eles determinam, né, implanta. Pra gente, né, a gente só fica sabendo quando já tá pronto, praticamente implanta e começa já a utilizar, já determina que seja utilizado, então.

12 - Há algum tipo de atividade de sensibilização quanto à transformação digital da instituição?

Entrevistado: Às vezes, no site do tribunal, tem algumas informações, mas é bem aquelas matérias bem, bem simples.

13 - Quais pressões você percebe no processo de transformação digital do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná?

Entrevistado: Ah, pressionado não, mas é imposto para gente utilizar e tem que utilizar. Não tem como argumentar muito, né. Porque se eles implementam uma tecnologia, é porque eles já fizeram algum estudo e viram que aquilo lá é vantajoso, então dificilmente vão implementar uma tecnologia que é prejudicial. E o que a gente vai ter que argumentar que, a não vou fazer essa utilização desse sistema. Algumas coisas acabam tornando burocrático, né. Algumas coisas deixam mais lento o andamento das coisas mais teria que ser uma reclamação, daí geral pra poder fazer uma mudança. Então muitas pessoas teriam que estar desconfortável com aquele mesmo problema,

igual o BNMP para poder fazer alguma alteração, senão eles não fazem, não, só implementa e tá tudo certo.

Pesquisador: Todos os sistemas colocados à disposição são de utilização obrigatória?

Entrevistado: Não sei dizer.

Pesquisador: Tem algum sistema que você pode optar por usar ou não? Por exemplo, o Tribunal disponibilizou o Copilot agora, você é obrigado a utilizar?

Entrevistado: Ah, o Copilot não. É uma ferramenta que ainda não está sendo obrigado. Mas, por exemplo, os principais sistemas que a gente utiliza praticamente como é o uso do dia a dia, a gente acaba sendo obrigado a usar. Não tem como eu falar que não vou acessar meu e-mail, não vou acessar o mensageiro. Ele faz parte, né. É obrigatório o uso. Agora que não é obrigatório, o caso do Copilot acho que é muito recente, aí não tem nada pronto ainda. O Copilot ainda eu acho que é mais um estudo. Acho que a partir do momento que ficou uma ferramenta, eles vão implementar dentro do Projudi e se torna obrigatório e automático.

14 - Os servidores de todos os níveis e departamentos participam (ou já participaram) da concepção de algum sistema tecnológico?

Entrevistado: Não tem, não tem participação. Teve como teve, por exemplo, sobre o Copilot. Teve só aquele encontro virtual que fizeram uma apresentação, não foi, né, uma consulta para saber se era viável ou não, então foi só mais uma apresentação do que eles estão planejando fazer.

15 - Há participação dos superiores hierárquicos no desenvolvimento ou implantação de novos sistemas? Há engajamento dos servidores?

Entrevistado: Ah, eles pedem para utilizar as ferramentas que tem disponível, né? Mas não é, não tem esse engajamento todo para questão de utilizar, porque o Tribunal já vem a ordem lá de Curitiba, digamos. Aí a gente não tem nem muito o que discutir.

Pesquisador: Quando tem alguma novidade, chefia se antecipa e tenta colocar em prática?

Entrevistado: Às vezes comenta alguma coisa, mas para pôr na prática mesmo, sentar e fazer uma análise, um estudo, implementar como forma de um projeto para que seja viável a utilização, não.

16 - Há algum tipo de monitoramento de resultados dos sistemas implantados?

Entrevistado: Acho que só tem monitoramento da movimentação processual do Projudi.

Pesquisador: Resultado de como o sistema está melhorando a movimentação você não tem conhecimento?

Entrevistado: Não, não tem nenhuma pesquisa que eu tenha visto sobre isso daí.

17 - Como é o processo de identificação de falhas ou insatisfação?

Entrevistado: O Tribunal faz algumas pesquisas de vez em quando sobre satisfação de alguma coisa, mas umas pesquisas com as perguntas que você pode fazer a resposta, tanto fechada quanto aberta, mas depois não tem nenhum feedback, nenhum retorno, só é feito algumas pesquisas.

18 - Quais os resultados percebidos com a transformação digital do TJPR?

Entrevistado: Sim, diminuição de pessoas na dependência do fórum, a agilidade da movimentação processual. O processo tramita muito rápido. Tem questão do acesso, né? De fora. Então, assim, o processo consegue se tornar mais rápido, mais ágil, mais acessível. Então é vantajoso, inclusive tem as audiências, você conseguem fazer audiências de vários estados, né? Só então, se fosse tudo presencial nomeação de preposto, e demoraria mais.

19 - Você tem alguma consideração final?

Entrevistado: Então, implementação é vantajosa. Falta um pouco, eu acho, de capacitação por parte das pessoas, dos servidores, que às vezes não entendem e por ignorância, às vezes acabam se estressando, sendo que muitas coisas dá para pesquisar e buscar informação. A questão de tecnologia é algo que eu acredito que não tenha retorno, não é algo que vai deixar de implementar. Acho que cada dia vão implementar coisas diferentes.

Transcrição da entrevista - 09

1 - Em janeiro de 2021 foi publicada a Resolução nº 370/2021 do CNJ, que instituiu a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) com o objetivo de promover a melhoria da governança, da gestão e da colaboração tecnológica no âmbito do Poder Judiciário, visando direcionar e propiciar a eficiência, efetividade, e economicidade dos órgãos, maximizando resultados e otimizando recursos. De que forma este documento influenciou os trabalhos da 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR?

Entrevistado: Sim, sim, lembrar dela assim certinho, não, mas que que existe sim. Nós fizemos até acho que um curso dela quando entrou é, de quando foi estabelecida essas, quando o tribunal implementou, né?

2 - Quais os sistemas tecnológicos utilizados na 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR?

Entrevistado: O Projudi é o que mais a gente utiliza.

Pesquisador: Você se recorda de algum outro sistema?

Entrevistado: Os sistemas, daí tem os de busca, né? O Renajud, o Sisbajud, o Infojud.

Pesquisador: E sistemas internos, tem algum que você utiliza?

Entrevistado: Tem o próprio site do Tribunal, né que daí a gente usa. A intranet do Tribunal que a gente entra lá e acessa tudo, mas são esses que eu lembro.

Pesquisador: E sistemas de comunicação você lembra de algum?

Entrevistado: O Teams.

3 - Quando tais sistemas foram implantados?

Entrevistado: O Projudi eu lembro que foi implantado mais ou menos em 2010 ou 2011, mas que nós começamos a utilizar foi em 2012, começo de 2012. Antes era processo físico ainda.

Pesquisador: E os demais sistemas, você se recorda de algum marco temporal?

Entrevistado: A audiência virtual eu lembro que ela foi implementada quando entrou a pandemia, né? 2020. Que eu lembro que quando foi mais assim que daí foi tudo. Teve a pandemia que daí foi quando foi mais implementada a audiência virtual. Os outros sistemas eu não lembro.

4 - Esses sistemas foram desenvolvidos pela própria instituição?

Entrevistado: Não lembro. Não sei.

5 - Como foi a sua experiência quando da implantação desses sistemas? Do sistema Projudi, por exemplo?

Entrevistado: Foi ótimo porque era o processo físico. Era o processo físico todo dia, aquele monte processos, aquele monte de papel que vinha de carrinhos e carrinhos da Secretaria. Então passar a não ter mais papel, passar a ser processo virtual é outra coisa, né?

Pesquisador: Tem algum outro sistema ou tecnologia que você utilizou recentemente? Você se recorda?

Entrevistado: Hum. Não, que eu me recordo assim, agora de imediato, não consigo lembrar, não.

6 - Os sistemas tecnológicos são desenvolvidos com base em algum modelo adotado previamente por outra instituição?

Entrevistado: Eu não sei.

Pesquisador: Aqueles sistemas internos que você falou, você sabe se foi Tribunal que desenvolveu?

Entrevistado: O Mensageiro, eu acho sim. O Mensageiro e o Hércules, eu acho que sim.

7 - O TJPR já ofertou algum curso para aperfeiçoamento destinado aos servidores?

Entrevistado: Sim.

Pesquisador: Sabe dizer que tipo de curso?

Entrevistado: Não, não lembro, mas eu sei que nós fizemos alguns pelo pela Emap. Tem uns 3 anos, eu acho que nós fizemos um, nós fizemos pela Emap. Eu acho que o ano passado eu acho que a gente também fez um desses de sistemas. E teve acho que no começo do ano, o Tribunal forneceu um desses da IA, mas nós não chegamos a concluir.

8 - A equipe do seu local de trabalho participa de treinamentos ou cursos? Se sim, qual a frequência? Ofertado por qual instituição? Existe algum incentivo por parte da instituição?

Entrevistado: Sim, sim.

Pesquisador: Com qual frequência?

Entrevistado: Quando a chefia imediata determina. Quando ela vai e manda, ó, esse daqui, eu quero que vocês façam.

Pesquisador: E qual a instituição oferece esses cursos?

Entrevistado: A Emap. Bom, que ela sempre manda, o que a gente sempre faz é o da Emap, que é o que ela manda.

Pesquisador: Você já fez algum curso pela EJUD?

Entrevistado: Já também. Já fizemos, sim.

Pesquisador: Qual foi o último sistema disponibilizado para vocês?

Entrevistado: É o da inteligência artificial, o Copilot.

9 - Na implantação de novos sistemas tecnológicos é realizado algum treinamento aos servidores?

Entrevistado: É o Tribunal, ele deu esse na verdade, esse último foi pelo Ejud. Só que eles fizeram esse treinamento, deram esse curso do treinamento. Só que algumas ferramentas desse curso não estavam disponibilizadas pra assessoria. Tipo, algumas dessas ferramentas estavam só disponibilizadas para os magistrados, então, tipo para nós, uma parte desse curso não foi, os assessores não foram beneficiados porque para os assessores, uma parte dessas ferramentas não são utilizadas, entendeu? Não foi disponibilizada para os assessores, só para os para os magistrados utilizarem.

10 - Quando há dúvidas ou problemas no desempenho das atividades do seu local de trabalho, há troca de informações com servidores de outras unidades judiciais ou de outros Tribunais?

Entrevistado: Hum, a gente às vezes a gente solicita para o povo da informática, né? Como proceder? Tal? Mas é muito difícil assim.

Pesquisador: Não tem nenhum grupo de WhatsApp ou algum grupo de troca de informações?

Entrevistado: Tem. Nós da assessoria, a gente tem alguns grupos de WhatsApp das

assessorias. Por exemplo, como a gente é do Juizado Cível, Criminal e Juizado da fazenda, daí nós eu falo, nós as 3 assessoras do gabinete, né? Daí a gente tem o grupo da assessoria do Juizado da fazenda pública, o grupo da assessoria do Juizado do criminal e o grupo da assessoria do Juizado Especial Cível. Daí lá tem lá, aí lá troca várias dúvidas e são tipo, assessores do Paraná inteiro, né, que estão lotados nessas varas.

11 - Qual a sua percepção sobre a transformação digital no TJPR?

Entrevistado: Dependendo do caso melhor ou dependendo do não. Eu acho que essas, principalmente por exemplo do Balcão Virtual, eu não acho que foi válido assim, porque muitas vezes a pessoa vai lá, ela coloca a situação que às vezes, se fosse feito no balcão, eu acho que o atendente ali do balcão conseguiria colocar de uma forma mais explicativa o que está acontecendo, o que ela quer expressar. Entendeu?

Pesquisador: E quanto as demais ferramentas?

Entrevistado: Ah, demais, não? As demais de boa. A audiência virtual não vejo diferença alguma da presencial. Não tem diferença alguma, não. As demais, tranquilo, eu acho mais a questão do Balcão Virtual mesmo foi a que eu mais achei assim diferença assim. Que não fica tão explicativo o caso ali, o problema ali, o que a pessoa quer, quanto quando é feito no balcão ali direto com a pessoa que está atendendo ali formulando o pedido, montando o processo.

Pesquisador: Essa percepção é que o tribunal de justiça acata rapidamente o que O CNJ determina?

Entrevistado: Sim.

Pesquisador: E no seu local de trabalho?

Entrevistado: Vixi, e como! A chefia imediata cobra rápido.

12 - Como é o processo de difusão das inovações tecnológicas no TJPR?

Entrevistado: A chefia imediata que fala para a gente e cobra.

Pesquisador: Vocês recebem algum tipo de comunicação do Tribunal?

Entrevistado: Por mensageiro. É, eles mandam lá muitas vezes, é curso, quando eles vão dar algum curso, por mensageiro, sempre por mensageiro, eles se comunicam. E a chefia imediata também quando tem alguma coisa, às vezes que não vem para gente ou às vezes só vai para o magistrado, que a gente vê que no nosso mensageiro não vem, ela acaba encaminhando para a gente ter ciência ali. Ou às vezes tem um curso que a gente nem viu que é para fazer e ela vai e encaminha para a gente o link que é para a gente fazer algo assim. Mas quando a gente não vê ou a gente não recebe alguma informação, ela acaba encaminhando para a gente ter ciência.

13 - Há algum tipo de atividade de sensibilização quanto à transformação digital da instituição?

Entrevistado: Sim. O Copilot mesmo, ela quer que a gente use, sempre incentivou a gente a usar. Só pediu para eu tomar cuidado, né? Na hora de utilizar, mas ela incentivou a usar sim.

14 - Quais pressões você percebe no processo de transformação digital do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná? Os sistemas colocados à disposição são todos de utilização obrigatória? Existem sistemas que o servidor pode optar por utilizar ou não?

Entrevistado: Ah, pressão assim, 100% não, mas. Mas que foi falado pode usar e é bom usar sim, mas não aquela versão de que é obrigatório.

Pesquisador: Os sistemas que são colocados à disposição de vocês, são de utilização obrigatória ou vocês podem optar por usar ou não?

Entrevistado: Não. É obrigatório, por exemplo, igual o Mensageiro a gente tem que usar. Você fala todos os sistemas, né? O mensageiro a gente tem que abrir todos os dias. É. Todos os sistemas é obrigatório sim.

Pesquisador: Como são realizadas as determinações do que deve ser utilizado?

Entrevistado: Eu nem me lembro na verdade se veio alguma determinação. Desde quando eu entrei na assessoria, sempre foi, sempre soube, que tem que abrir todos os dias do Mensageiro. Tem que ler, tem que olhar, tem tudo então tipo assim, já virou uma coisa diária de que tem que fazer, entendeu de que tem que abrir, tem que olhar, tem que conferir. Então já virou uma coisa corriqueira. Agora se eu vi essa, essa determinação, tudo, não lembro, mas que tem que abrir, tem que abrir.

15 - Os servidores de todos os níveis e departamentos participam (ou já participaram) da concepção de algum sistema tecnológico?

Entrevistado: Não lembro, eu acho. Não lembro se já recentemente, não, não. Agora, se lá atrás se já teve alguma consulta, eu não lembro.

16 - Há algum tipo de monitoramento de resultados dos sistemas implantados?

Entrevistado: Eu sei que eu sei que o Tribunal monitora. Se a chefia imediata, se ela monitora, eu não sei. Eu sei que a chefia imediata, ela tem ali todos os dados do Projudi, do que é feito e o que não é feito diariamente. Eu sei que ela tem. Agora a questão de monitoramento de todos os sistemas ali, de mensageiro, de tudo, não sei. Agora, o Tribunal tem.

17 - Como é o processo de identificação de falhas ou insatisfação?

Entrevistado: Ah, eu acho que existe sim.

Pesquisador: Se vocês identificam uma falha em algum sistema, como que é feita a informação para o Tribunal?

Entrevistado: Tem aí vai pela intranet, só não lembro agora qual que é lá? Mas tem na intranet um sistema que a gente vai e abre, né? Um tipo de chamado lá da onde vê o que que tá acontecendo lá.

18 - Há participação dos superiores hierárquicos no desenvolvimento de novos sistemas tecnológicos? Há engajamento dos servidores?

Entrevistado: Sim.

Pesquisador: Quando chega uma tecnologia nova, os superiores hierárquicos já querem logo implementar?

Entrevistado: Sim.

Pesquisador: E os servidores do seu setor, também se engajam nessa transformação digital?

Entrevistado: Sim.

19 - Quais os resultados percebidos com a transformação digital do TJPR?

Entrevistado: Ah, sim, sim. Eu acho que acaba sendo mais célere. Assim, até o serviço acaba rendendo mais.

20 - Você tem alguma consideração final?

Entrevistado: É maravilhoso trabalhar aqui.

Transcrição da entrevista - 10

1- Em janeiro de 2021 foi publicada a Resolução nº 370/2021 do CNJ, que instituiu a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) com o objetivo de promover a melhoria da governança, da gestão e da colaboração tecnológica no âmbito do Poder Judiciário, visando direcionar e propiciar a eficiência, efetividade, e economicidade dos órgãos, maximizando resultados e otimizando recursos. De que forma este documento influenciou os trabalhos da 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR?

Entrevistado: Acredito que sim. Talvez eu penso que essa Resolução tem alguma coisa a ver com aquele processo completo digital? Agora, alguma coisa assim, né? Influencia completamente, porque agora todas as audiências são virtuais, né? Então todo meu, todo meu trabalho é influenciado porque eu sou conciliadora e faço as audiências agora todas em home office.

2 - Quais os sistemas tecnológicos utilizados na 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR?

Entrevistado: Teams, Projudi. É, não sei se o conversor de vídeo entraria, talvez. Que é utilizado para converter as gravações das audiências, que é o WINFF, se não me engano. Acho que só esses.

3 - Quando tais sistemas foram implantados?

Entrevistado: Eu acho que o Teams para as audiências na pandemia.

Pesquisador: E o sistema Projudi, você tem alguma memória?

Entrevistado: Não. Faz muito tempo.

Pesquisador: Quando você começou a desempenhar suas funções, já existia esse sistema?

Entrevistado: Sim.

4 - Esses sistemas foram desenvolvidos pela própria instituição?

Entrevistado: Não sei dizer, mas acredito que o Projudi sim.

5 - Como foi a sua experiência quando da implantação desses sistemas?

Entrevistado: Ótimo. Eu adorei. No começo, foi um pouco assustador, porque era tudo muito novo, mas foi muito empolgante, porque todo mundo estava acostumado com as audiências presenciais e era tudo muito metódico. Então estava todo mundo já acostumado com aquele padrão. E aí quando mudou ficou todo mundo assustado, mas ao mesmo tempo, empolgado, porque era uma coisa que ninguém sabia se iria dar certo. Deu errado no começo até começar a dar certo, porque primeiro acho que foi implantado um fórum de conciliação virtual. Não, não foi feita a audiência de conciliação online direto. Teve esse fórum de conciliação virtual primeiro, que era como se fosse um WhatsApp dentro do processo, onde as partes mandavam mensagem. A atuação do conciliador era por meio de mensagem, e aí as partes respondiam. Muitas partes não respondiam e aí a conciliação era infrutífera, até que foi instaurada a questão das audiências virtuais pelo Teams. Se eu não me engano, foi usada também outra plataforma antes do Teams para fazer as audiências de conciliação. Não lembro qual era o nome, não sei se era Google meet, não tenho certeza.

6 - Os sistemas tecnológicos são desenvolvidos com base em algum modelo adotado previamente por outra instituição?

Entrevistado: Não sei.

7 - O TJPR já ofertou algum curso para aperfeiçoamento destinado aos servidores?

Entrevistado: Sim, sempre. Sempre em relação aos sistemas, né? A inovação assim, eles mandam cursos, vídeo aulas, várias coisas, links de acesso.

8 - A equipe do seu local de trabalho participa de treinamentos ou cursos? Se sim, qual a frequência? Ofertado por qual instituição? Existe algum incentivo por parte da instituição?

Entrevistado: Acredito que sim.

Pesquisador: Com qual frequência o tribunal disponibiliza esses cursos?

Entrevistado: Olha, eu não sei porque de conciliadora só tem eu e outra colega, então a gente fica meio que a parte dos outros, da equipe assim, né? Dos servidores públicos, então eu não sei com que frequência eles participam de cursos, mas nós não são muito frequentes os cursos. Teve um curso grande de formação, né? Mas fora esse não tem muitos outros.

Pesquisador: Qual instituição promove esses cursos?

Entrevistado: Se eu não me engano, foi o CNJ.

Pesquisador: O tribunal tem alguma instituição própria?

Entrevistado: Acho que é vinculado com o Tribunal.

Pesquisador: Existe algum incentivo para você participar desse desses cursos?

Entrevistado: Não, eles mandam e a gente participa para melhorar mesmo a nossa função.

Pesquisador: É obrigatória a participação, ou você pode optar por participar ou não?

Entrevistado: Não é obrigatório, posso optar.

9 - Na implantação de novos sistemas tecnológicos é realizado algum treinamento aos servidores?

Entrevistado: Sim, eles mandam tutoriais, mandaram, né, na época, tutoriais, vídeo aula de como funcionava e foram explicando. E aí disponibilizavam também pessoas para explicar como funcionava se a gente tivesse qualquer dúvida.

Pesquisador: O treinamento é prévio ou posterior a implementação do sistema?

Entrevistado: Prévio.

10 - Quando há dúvidas ou problemas no desempenho das atividades do seu local de trabalho, há troca de informações com servidores de outras unidades judiciais ou de outros Tribunais?

Entrevistado: Sim, geralmente tem um pessoal do TI, que que ajuda, né, quando é relacionada à plataforma de funcionamento do Tribunal que eles disponibilizam pra tirar

dúvida e questionamento e a gente tem um grupo também de conciliadores que foi feito depois e incluso outras pessoas no curso de formação mesmo de conciliadores, tem até conciliadores de outras comarcas e a gente conversa sobre algumas novidades, algumas coisas que têm surgido.

Pesquisador: Tem conciliadores de outros tribunais, por exemplo, da Justiça Federal ou de outros estados?

Entrevistado: Nesse grupo, não só do Paraná.

11 - Qual a sua percepção sobre a transformação digital no TJPR? Essa percepção é que o tribunal de justiça acata rapidamente o que O CNJ determina?

Entrevistado: Olha, na minha opinião, é extremamente vantajosa. Eu não tenho nada para reclamar. Foi um passo ótimo na minha função, um avanço muito grande e muito bom. Então, reclamação zero. Nenhum motivo para reclamar

Pesquisador: E você percebe que o tribunal de justiça acata rapidamente que o CNJ determina?

Entrevistado: Não sei. Eu acho que demora um pouco.

12 - Como é o processo de difusão das inovações tecnológicas no TJPR?

Entrevistado: O nosso chefe, que passa. O chefe da Secretaria ele já encaminha e a gente já começa a correr atrás para não perder tempo. Chega pelo webmail do TJPR também.

13 - Há algum tipo de atividade de sensibilização quanto à transformação digital da instituição?

Entrevistado: Ah, ele sempre manda um folder assim, e-mail, incentivando, falando sobre os benefícios, as vantagens. E frases, digamos, motivacionais, de quais são as benesses, né?

14 - Quais pressões você percebe no processo de transformação digital do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná? Os sistemas colocados à disposição são todos de utilização obrigatória? Existem sistemas que o servidor pode optar por utilizar ou não?

Entrevistado: Não.

Pesquisador: Mas todos os sistemas que têm à disposição são de uso obrigatório? Você pode optar por usar ou não do sistema ou alguma tecnologia?

Entrevistado: Onde eu acho que a maioria são de uso obrigatório, né? O Teams, por exemplo, é praticamente o uso obrigatório porque não tem como fazer a audiência não ser presencial se não for por ele. Como vir de regras da audiência são online. Agora tem que ser por ele, não tem outra plataforma, né? Então, teoricamente, o uso obrigatório.

15 - Os servidores de todos os níveis e departamentos participam (ou já participaram) da concepção de algum sistema tecnológico?

Entrevistado: Não.

16 - Há algum tipo de monitoramento de resultados dos sistemas implantados?

Entrevistado: Eu não sei, mas acredito que tenha.

17 - Como é o processo de identificação de falhas ou insatisfação?

Entrevistado: Geralmente, quando eu, né, como conciliadora, verifico alguma falha, eu comunico meu chefe, certifico, né no termo de audiência, na ata ou no processo que houve alguma falha durante a audiência na plataforma. É específico qual o tipo de falha, e comunico daí o meu superior e não sei qual é a providência que ele toma. Daí, a partir dessa comunicação, mas acredito que ele passe, né? Repasse a informação para o pessoal responsável pelo TI, enfim.

18 - Há participação dos superiores hierárquicos no desenvolvimento de novos sistemas tecnológicos? Há engajamento dos servidores?

Entrevistado: Ah, eu acho que sim. Não sei, mas eu acho que deva ter, né?

Pesquisador: Quando tem alguma coisa diferente a chefia imediata ou o magistrado, eles querem que coloque em prática logo alguma novidade tecnológica?

Entrevistado: Sim, de imediato.

19 - Quais os resultados percebidos com a transformação digital do TJPR?

Entrevistado: Celeridade, tudo ficou muito mais rápido, mais fácil e prático, né? As pessoas conseguem ser muito mais, digamos assim, proativas, talvez. Fazer várias coisas a mais ao mesmo tempo, porque pode fazer uma audiência aqui, por exemplo, lá no Rio Grande do Sul, em São Paulo, sem essa necessidade de deslocamento, então, ficou tipo, tudo muito mais tranquilo e mais fácil e simples de ser feito. Eu não consigo visualizar nenhum tipo de prejuízo assim, a não ser quando a plataforma dá problema, né. Mas isso acontece com qualquer meio de trabalho. Eu acho que em qualquer coisa que envolve tecnologia e sistema, ocorre problema, mas. É tipo, não tem o que reclamar, tudo muito tranquilo.

20 - Você tem alguma consideração final?

Entrevistado: Só isso mesmo.

Transcrição da entrevista - 11

1- Em janeiro de 2021 foi publicada a Resolução nº 370/2021 do CNJ, que instituiu a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) com o objetivo de promover a melhoria da governança, da gestão e da colaboração tecnológica no âmbito do Poder Judiciário, visando direcionar e propiciar a eficiência, efetividade, e economicidade dos órgãos, maximizando resultados e otimizando recursos. De que forma este documento influenciou os trabalhos da 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR?

Entrevistado: Positivamente, acredito que sim. Essa implementação eu acredito que sim, principalmente no período que estávamos vivendo, né? Então, tanto é que se manteve até agora, né? Mesmo pós pandemia, eles ainda mantiveram.

2 - Quais os sistemas tecnológicos utilizados na 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR?

Entrevistado: Sistemas virtuais que são utilizados? O Balcão Virtual é utilizado. A citação eletrônica. O Projudi. Audiência virtual. Citação e intimação virtual. Todos os sistemas também de busca de valores ou não: Sisbajud, Renajud e Infojud, todos conveniados com o Tribunal. Todos que o tribunal tem convênio são utilizados. Eu acho que é isso o que me vem no momento.

3 - Quando tais sistemas foram implantados?

Entrevistado: Quando foi implementado? O Projudi em 2012, acho que 2012, 2010 entre 2010 a 2012 foi isso.

PESQUISADOR: E os demais sistemas que você citou?

Entrevistado: Data específica eu não lembro, mas o Projudi foi mais ou menos nesse período. De 2010-2011 por ali, que foi mais ou menos da época que eu que eu comecei como estagiária de pós que foi implementado aqui em Cianorte e não o sistema, mas aqui em Cianorte, foi o que eu lembro. O Sisbajud foi desde 2017, não me lembro, não vou falar datas porque eu não recordo, tá? O outros foram implementados pós pandemia que foi a audiência virtual. Intimação virtual, citação virtual, foram pós pandemia que eu me recordo.

4 - Esses sistemas foram desenvolvidos pela própria instituição?

Entrevistado: Não lembro.

5 - Como foi a sua experiência quando da implantação desses sistemas?

Entrevistado: Início sempre é um desafio, né? Até para como vai funcionar, como vai ser aplicado aquilo na prática, né? Então, no início é um desafio. Mas com o tempo a gente verifica que isso vai sempre ajudando, sempre trazendo melhorias. Então eu acredito que no início, a gente se depara com uma situação nunca antes vivida, que a gente tem que buscar se aperfeiçoar e até mesmo verificar como vai ser a prática, a aplicação prática do que foi proposto e depois, com o tempo, a gente vai vendo que tudo vai facilitando. Tudo traz um acesso, acesso as partes, acesso aos advogados, uma forma de do acesso à justiça, acredito nesse sentido.

6 - O TJPR já ofertou algum curso para aperfeiçoamento destinado aos servidores?

Entrevistado: Sim, sim, aham, sim.

7 - A equipe do seu local de trabalho participa de treinamentos ou cursos? Se sim, qual a frequência? Ofertado por qual instituição? Existe algum incentivo por parte da instituição?

Entrevistado: Sim.

Pesquisador: E sabe dizer com qual frequência?

Entrevistado: Eu acho que sempre que seja algum curso de atualização, a gente faz qualquer curso destinado a atualização de sistemas ou para o trabalho do Projudi ou qualquer coisa referente a isso a gente faz. Não sei te falar em que frequência, mas sempre que é disponibilizado qualquer curso, a gente participa.

Pesquisador: Qual instituição oferece esses cursos?

Entrevistado: Ejud.

Pesquisador: Apenas a Ejud?

Entrevistado: Ejud que eu me lembro. Qual que é o nome do outro? No próprio Tribunal ali dentro, né? Por meio do Teams. Que veio agora na cabeça é só a Ejud que está vindo agora.

Pesquisador: Existe algum incentivo para a participação nos cursos?

Entrevistado: Como o incentivo é só em busca de conhecimento. Outro incentivo em relação a eu ser comissionada, não, mas é só conhecimento e aprimoramento da minha parte.

8 - Na implantação de novos sistemas tecnológicos é realizado algum treinamento aos servidores?

Entrevistado: Sim, alguns sim.

Pesquisador: Você saberia dizer qual foi o último sistema que você teve contato?

Entrevistado: Último sistemas?

Pesquisador: Copilot, talvez?

Entrevistado: Pode ser. Isso, curso fornecido pelo tribunal.

Pesquisador: E foi fornecido o curso previamente à disponibilização do sistema?

Entrevistado: Sim.

Pesquisador: Pela Ejud?

Entrevistado: É, foi pela Ejud.

9 - Quando há dúvidas ou problemas no desempenho das atividades do seu local de trabalho, há troca de informações com servidores de outras unidades judiciais ou de outros Tribunais?

Entrevistado: Não, não ali, nós não, dúvidas não.

Pesquisador: Não existem grupos de WhatsApp, por exemplo?

Entrevistado: Só que ultimamente, a troca de informações tem sido bem reduzida nesses grupos. Eu acho que não. A troca não tem sido substancial, existe grupos de assessoria, mas esses grupos ultimamente não tem trazido essa troca.

Pesquisador: Se precisar de alguma dica, alguma informação, é possível recorrer a esses grupos?

Entrevistado: Dá para recorrer, só que o retorno desse disso é muito pouco, muito pouco, pelo menos na minha opinião, tá? É muito pouco.

10 - Qual a sua percepção sobre a transformação digital no TJPR? Essa percepção é que o tribunal de justiça acata rapidamente o que O CNJ determina?

Entrevistado: Eu acho que é, eu acho boa, eu acho boa no sentido de que tem, que é acompanhar o desenvolvimento também da informática em todos os aspectos. Nós vivemos no mundo hoje globalizado e que a justiça ela não pode ser retrógrada, né? Ela tem que acompanhar essa evolução, né? E o fato dela tá implementando essas questões, repercute também uma resposta da sociedade em relação a isso. Então acho que a gente tem que acompanhar essa evolução, principalmente em relação à justiça, né? Tem que oferecer o melhor nessa área. Até para o desenvolvimento, tanto do nosso trabalho Interno como servidores, como para a própria população.

Pesquisador: Você percebe que o tribunal de justiça cata rapidamente determinações do CNJ?

Entrevistado: Acredito que sim.

Pesquisador: E no seu local de trabalho, quando há determinações do Tribunal, são acatados rapidamente implementação?

Entrevistado: Sim, sim.

11 - Como é o processo de difusão das inovações tecnológicas no TJPR?

Entrevistado: Como que chega? Algumas chegam por meio de mensageiro. Outras através do próprio Teams. Hoje mesmo recebi uma informação de sistemas. E até mesmo chamadas de cursos, quando lança algum curso a própria presidente do Tribunal trouxe e quando ela iniciou, fez uma entrevista, né? É trazendo todas essas

informações sobre o que seria aplicado na gestão dela, o que seria inovado nessa área tecnológica na gestão dela, né? Então tem um olhar atento a essas questões.

12 - Há algum tipo de atividade de sensibilização quanto à transformação digital da instituição?

Entrevistado: Ah, sim, sim. Em relação a minha chefia, ela sempre procura aplicar tudo que o Tribunal traz de novo, né? Então ela sempre tá é incentivando a aplicação de tudo que o Tribunal traz para gente.

Pesquisador: E o Tribunal?

Entrevistado: Eu acho que divulgação fora a plataforma, fora o site não.

13 - Quais pressões você percebe no processo de transformação digital do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná? Os sistemas colocados à disposição são todos de utilização obrigatória? Existem sistemas que o servidor pode optar por utilizar ou não?

Entrevistado: Eu não. Eu não vejo como uma pressão, porque eu acho que isso é benéfico, então eu não vejo como pressão. Eu acho que é necessário.

Pesquisador: Os sistemas colocados à disposição, são todos de utilização obrigatória?

Entrevistado: São obrigatórios.

Pesquisador: E como que vem essa obrigatoriedade? Vem uma normativa, vem uma determinação, como que é?

Entrevistado: Ah, não sei se seria obrigatório, porque eu não lembro. Geralmente vem alguma informação sobre a disponibilidade, né? Desses sistemas e se pode falar.

Pesquisador: Mas, por exemplo, os sistemas de busca você tem que utilizar?

Entrevistado: Sim, até porque o tribunal ele firmou um convênio e geralmente, talvez não seja uma obrigação no sentido de que é imposto, mas de que vamos supor, caso você indefira algum pedido nesse sentido, óbvio que o advogado, ele vai recorrer e o próprio Tribunal ou a Turma Recursal vai determinar que seja feita aquela busca, desde que haja convênio. Então, de certa forma, a gente acaba tendo que utilizar todos os sistemas que é posto, né? É conveniados com o tribunal.

14 - Os servidores de todos os níveis e departamentos participam (ou já participaram) da concepção de algum sistema tecnológico?

Entrevistado: Não lembro, não lembro, não.

15 - Há algum tipo de monitoramento de resultados dos sistemas implantados?

Entrevistado: Não sei se tem nesse sentido.

16 - Como é o processo de identificação de falhas ou insatisfação?

Entrevistado: Depende do sistema. Se for relacionado ao sistema propriamente, por exemplo, Sibajud, a gente vai e entra em contato com o próprio sistema. Se for em relação a qualquer relacionado ao Projudi, aí é Detic, enfim, depende da situação.

17 - Há participação dos superiores hierárquicos no desenvolvimento de novos sistemas tecnológicos? Há engajamento dos servidores?

Entrevistado: Sim, sim, qualquer novidade, sim.

Pesquisador: E por parte dos servidores?

Entrevistado: Nem de todos.

18 - Quais os resultados percebidos com a transformação digital do TJPR?

Entrevistado: Com a implantação disso, eu, o que eu vejo é o resultado é realmente no sentido do acesso à justiça de todos. Eu acho que você consegue atingir toda a população. Tanto é um exemplo, as audiências virtuais. Você consegue mais efetividade nelas, né? Tendo essa possibilidade de fazer de forma virtual, né? Porque muitas vezes se for presencial, existem outros empecilhos que talvez a virtual favorece. Então, é um mecanismo que também acelera a justiça. Faz com que as audiências não sejam tanto redesignadas, tenha a possibilidade dos advogados estarem mais presentes, né? Porque ele pode fazer de onde estiver. Então, nesse aspecto, eu acho que que é uma forma de acesso à justiça mesmo. E interno é uma forma de trazer mais resultado, né? Da gente trabalhar melhor também e oferecer uma justiça melhor. Eu acho que é isso.

19 - Você tem alguma consideração final?

Entrevistado: Não, nada, espero ter ajudado.

Transcrição da entrevista - 12

1- Em janeiro de 2021 foi publicada a Resolução nº 370/2021 do CNJ, que instituiu a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) com o objetivo de promover a melhoria da governança, da gestão e da colaboração tecnológica no âmbito do Poder Judiciário, visando direcionar e propiciar a eficiência, efetividade, e economicidade dos órgãos, maximizando resultados e otimizando recursos. De que forma este documento influenciou os trabalhos da 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR?

Entrevistado: Foi bem impactante porque a gente tinha paralisado tudo, né? Na pandemia, e aí houve uma aceleração, uma volta a uma normalidade diferente, né? Então foi bem impactante. Eu acho que para quem está para nossa Vara.

2 - Quais os sistemas tecnológicos utilizados na 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR?

Entrevistado: Dentro dos sistemas? Sim, Projudi (Processo Judicial Digital).

Pesquisador: E dos mais recentes, se recorda de algum?

Entrevistado: Sim, acho que o mais recente é o Copilot, né? Que está tendo bastante curso de Copilot. Tem até Juízes envolvidos nisso, para a capacitação dos Juízes que ela está fazendo lá no Tribunal.

3 - Quando tais sistemas foram implantados?

Entrevistado: O Copilot?

Pesquisador: O Projudi, por exemplo?

Entrevistado: Eu, 2012, eu acho que foi, né? Eu cheguei em 2012 no Juizado, ele já existia. Em 2012, ele começou a ser a ser trabalhado também nas outras varas, mas acho que a implementação foi aqui, no Juizado, porque quando eu cheguei e já existia, 2012, né?

4 - Esses sistemas foram desenvolvidos pela própria instituição?

Entrevistado: Sabe que isso estavam conversando ontem? Os juízes estavam conversando ontem e falaram que tinha sido desenvolvido, mas que há uma dificuldade na alimentação dele e a gente iria mudar para o E-proc (Sistema de Processo Judicial Eletrônico). Então a informação que pareceu que apareceu ontem para mim é que o tribunal que tinha desenvolvido.

Pesquisador: Você ouviu notícias de que há interesse em migração para um novo sistema, é isso?

Entrevistado: E não seria PJE seria o E-proc. Porque, o E-proc ele está sendo instalado em vários outros e parece que PJE não foi muito aceito. E a alimentação do E-proc é melhor na organização das necessidades de cada Vara judicial, o E-proc conseguiria ser melhor aproveitado. Para o ano que vem, para o ano que vem, janeiro.

Pesquisador: Pelo você ouviu dizer, foi feito algum monitoramento em relação a falhas, alguma deficiência do Projudi? Por isso vai alterar?

Entrevistado: Sim, Hum. É a necessidade de cada Vara judicial. Eles não conseguem atender de maneira individual ou não conseguem fazer as melhorias necessárias para atender aquela questão. E o E-proc seria melhor nisso nessas atualizações.

5 - Como foi a sua experiência quando da implantação desses sistemas?

Entrevistado: Ótima, ótima, porque melhorou muito a celeridade. Levar e trazer processos de casa onde eu sempre trabalhei em casa, então assim, não precisava mais levar os processos. Apesar de ficar na transição muito tempo, mas é uma funcionalidade, você leva o processo do teu celular, né? Hoje eu levo o processo no celular.

Pesquisador: E esses novos sistemas, essas novas tecnologias que vieram a partir da Resolução nº 370/2021, qual foi sua experiência?

Entrevistado: Boa também, apesar de eu não estar muito atenta no que acontece dentro da quinta Vara judicial, porque o meu servidor é muito competente, é sempre foi implementado aqui na quinta Vara judicial e a gente ia adequando daí, conforme as necessidades locais. Eu sempre recebi com bons olhos todas essas alterações da tecnologia. Alvará judicial. Nossa foi assim, maravilhoso, né? Alvará eletrônico, né? Era uma questão bem difícil pra nós, de vir pegar, aí advogado no balcão e aí bem tranquilo.

Pesquisador: Essas novas tecnologias favorecem o acesso à justiça?

Entrevistado: Com certeza.

Pesquisador: Os sistemas utilizados são utilizados por todo o corpo funcional, independente do cargo?

Entrevistado: Os mesmos sistemas, sim. A não ser os de buscas, né? Por exemplo, Renajud, Bacenjud, daí é só a 5ª Vara judicial, né? Não, não seriam, é, por exemplo, advogados, é todo operador de direito. Não, né? Mas o Projudi, sim?

6 - O TJPR já ofertou algum curso para aperfeiçoamento destinado aos servidores?

Entrevistado: São oferecidos.

7 - A equipe do seu local de trabalho participa de treinamentos ou cursos? Se sim, qual a frequência? Ofertado por qual instituição? Existe algum incentivo por parte da instituição?

Entrevistado: Magistrados participam, mas pelo que eu sei, tem pouca procura, né? Poucos participam, são só os mais engajados em tecnologia. E aí quando coisa é posta e começa assim, a partir de hoje é assim, aí existe um corre-corre. Então parece-me que para os Juízes essas tecnologias, principalmente para os mais antigos de carreira, elas são muito adaptáveis imediatamente, sabe?

Pesquisador: E qual a instituição que oferece esses cursos?

Entrevistado: A Ejud, a Ejud está fazendo agora, né? Ah, para os magistrados, para os magistrados, tem a Emap (Escola da Magistratura do Paraná) e tem a Ejud.

Pesquisador: Existe algum incentivo para a participação?

Entrevistado: Financeiro não. Só que consta como horas para promoção e remoção, né? De carreira. Que você tem que ter 60 horas semestrais. E aí esses são computados como?

Pesquisador: Na 5ª Vara judicial, o corpo funcional, você tem conhecimento se há participação em treinamentos em geral, são colocados à disposição?

Entrevistado: Alguns participam, sim.

Pesquisador: Assessoria?

Entrevistado: Aham, quando a chefia manda, só. Se não, não participa.

8 - Na implantação de novos sistemas tecnológicos é realizado algum treinamento aos servidores?

Entrevistado: Prévio, não. Eles instalam e depois vão atrás do treinamento.

Pesquisador: São os próprios servidores e magistrados que buscam esse conhecimento, como funciona?

Entrevistado: Então não, não existe um, não sei se do Copilot foi ao mesmo tempo, instalou, fizeram a possibilidade da gente ter e já teve o curso, né? Mas não sei se do Copilot, que foi o último, foi assim. Mas alguns outros era disponibilizado e posteriormente, quando dava muito problema, eles colocavam em curso.

Pesquisador: Sobre o Projudi, você se recorda como foi?

Entrevistado: Projudi, eu não tive treinamento até hoje.

9 - Quando há dúvidas ou problemas no desempenho das atividades do seu local de trabalho, há troca de informações com servidores de outras unidades judiciais ou de outros Tribunais?

Entrevistado: Grupo de Juízes geralmente a gente pede, e aí alguém sabe.

Pesquisador: E tem algum órgão do Tribunal para esse tipo de consulta?

Entrevistado: Geralmente a gente pede para o DETIC antes de ir para a Corregedoria, né?

Pesquisador: O mais usual, é o grupo de WhatsApp?

Entrevistado: É mais fácil A gente pergunta primeiro para os colegas, depois para os servidores e depois por último para o DETIC.

10 - Qual a sua percepção sobre a transformação digital no TJPR? Essa percepção é que o tribunal de justiça acata rapidamente o que O CNJ determina?

Entrevistado: Eu Acredito que já deveria ter ocorrido, né? Eu acho que acelerou mais com a pandemia e foi um início. Foi um ano paralisado aí de 2020, em 2021 eles correram atrás do prejuízo e acredito que deveria ter ocorrido antes esse olhar é virtual integral aí para a justiça, né?

Pesquisador: Você percebe que o Tribunal acata, acata rapidamente o que o CNJ determina?

Entrevistado: Não, demora. Demora só quando existe o prazo final, o Tribunal vem e dá Resolução e coloca em prática.

Pesquisador: E com relação à 5ª Vara judicial, quando há alguma determinação do Tribunal de Justiça de implementação, a Vara acata rapidamente?

Entrevistado: Rapidamente.

11 - Como é o processo de difusão das inovações tecnológicas no TJPR?

Entrevistado: Existe agora no Teams que eles informam sempre. Existe no site do Tribunal também a informação. Existe remessa dos Juízes aos Juízes pela Amapar (Associação dos Magistrados do Paraná), que conversa diretamente com o tribunal e eles informam também. Acho que vários canais.

Pesquisador: E normalmente chega uma determinação, por algum ato normativo interno?

Entrevistado: Sim, um Decreto ou uma Resolução.

12 - Há algum tipo de atividade de sensibilização quanto à transformação digital da instituição?

Entrevistado: Acredito que sim. É, tem, por exemplo, agora a gente tem, por exemplo, abriu o plantão mais uma coisa assim que é de primeiro e segundo grau e colocaram lá decisões padronizadas, né? E lá informaram sobre a utilização daqueles modelos por servidores e juízes para que o plantão seja mais rápido, tenha uma padronização de procedimentos, né? Então acredito que é informado atualmente, sim, desses benefícios.

Pesquisador: A idade influencia?

Entrevistado: Sim, acredito que a assessoria consiga dar conta do recado, de falar com esse Juiz, explicar diretamente os sistemas quando há alguma dificuldade, mas, existe uma resistência maior dos que tem mais de 20 anos de magistratura.

13 - Quais pressões você percebe no processo de transformação digital do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná? Os sistemas colocados à disposição são todos de utilização obrigatória? Existem sistemas que o servidor pode optar por utilizar ou não?

Entrevistado: Celeridade, acredito que eles cobrem as metas do CNJ, né? Acredito que, como está no sistema, é muito fácil de você olhar o trabalho de cada Vara judicial e de cada juiz. Então ficou muito mais fácil, virtual o Tribunal cobrar da gente o que precisa ser feito.

Pesquisador: Então existe cobrança por parte do Tribunal?

Entrevistado: Existe bastante, né? Existe, inclusive, um sistema que quando dá mais de 100 dias na mesa do Juiz, fica vermelhinho lá na Corregedoria a comarca e o Juiz, Né? E aí, eles já fazem a cobrança automática. Já gera um PAD automático para você dar conta daquilo lá.

Pesquisador: Os sistemas colocados à disposição, são todos de utilização obrigatória?

Entrevistado: Sistema Projudi? Obrigatório, aham. Tem jurisprudência que fala que é tudo obrigatório agora, né? Mas tem algumas comarcas, as necessidades não, não tem como fazer, né? Às vezes, falta servidor e a gente não tem como colocar em prática diante do número de processos que existe, tirar um servidor para fazer. todos aqui sistemas, né? Então a gente faz os que dão mais resultado, né? Os que tem pouco resultado a gente vai deixando de fazer.

14 - Há algum tipo de monitoramento de resultados dos sistemas implantados?

Entrevistado: Os de buscas não temos, não temos, é cobrança deles. Acho que não tem um monitoramento pra saber se tá dando certo ou não e quantos por cento a gente está conseguindo. Não temos.

Pesquisador: Mas o tribunal monitora o desempenho?

Entrevistado: Nunca ouvi falar. Ele monitora se o juiz está usando ou não, mas não o resultado.

15 - Como é o processo de identificação de falhas ou insatisfação?

Pesquisador: Sai um erro lá. O número do erro, né? Do protocolo e falar pra gente se reportar o DETIC, né? O CNJ, também nas buscas, também sai um erro, mas geralmente, mas geralmente dá em todo o estado e em um dia já é já é consertado.

16 - Os servidores de todos os níveis e departamentos participam (ou já participaram) da concepção de algum sistema tecnológico?

Entrevistado: Não, inclusive em relação aos Juízes essa é uma questão delicada, porque sempre falamos: mas não consulta os juízes para saber se essa implantação no Projudi é vai dar celeridade ou não? Por exemplo, muito mais cliques para você classificar uma sentença. E quanto de quanto tempo a gente perde para fazer cada um? Então não estão sendo consultados. Eu fiquei sabendo que o ano passado é houve uma alteração de que iriam colocar Juízes nesse grupo de trabalho do DETIC (Departamento de Tecnologia da Comunicação e Informação) para essas consultas e essas outras necessidades do Juiz. Mas era feito à revelia.

Pesquisador: Servidores, você tem conhecimento se há consulta?

Entrevistado: Não tem.

17 - Há participação dos superiores hierárquicos no desenvolvimento de novos sistemas tecnológicos? Há engajamento dos servidores?

Entrevistado: Parece-me que depende da gestão. Então, há gestões em que é a necessidade, é, é esse Tribunal mais virtual, né? E outros em que a necessidade são outras coisas que não sejam esse aprimoramento da tecnologia no Tribunal. Então a gente vê diferenças de gestão e como, como traz cada uma, essas tecnologias para implementação.

Pesquisador: E na 5ª Vara judicial o superior hierárquico é engajado implementar sistemas é sistemas tecnológicos e fazer a coisa acontecer com velocidade?

Entrevistado: Sim, é engajadíssimo. Gostamos, gostamos das funcionalidades.

18 - Quais os resultados percebidos com a transformação digital do TJPR?

Pesquisador: Celeridade, né? Eu acho que é o principal, é motivador aí da tecnologia, padronização, acredito, é acesso à justiça. Claro que os desprovidos ainda tem que vir no balcão, né? Eles não conseguem usar a tecnologia para isso, só que é estando todo o resto ligado na tecnologia aquela Vara judicial, ela consegue dar aquele atendimento artesanal para aquele que não consegue entrar na tecnologia, né? Então, por isso que o acesso da justiça acesso à justiça, eu entendo que é pertinente, não pela tecnologia em si, mas por sobrar tempo ao usar a tecnologia adequada para dar para esses que não conseguem utilizar, né? Então, padronização, celeridade, acredito que seja isso o melhor. Tempo também desenvolvido para cada trabalho, né? Dentro do gabinete, dentro do da Vara judicial. Celebidade para os advogado. Acho que é isso.

19 - Você tem alguma consideração final?

Entrevistado: Tecnologia eu quero todas aqui na 5ª Vara judicial.

APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título da pesquisa: ANÁLISE DA INSTITUCIONALIZAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO NA 5ª VARA JUDICIAL DE CIANORTE/PR: UM ESTUDO DE CASO.

Certificado de Apresentação para Apreciação Ética do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos:

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (CEP/UTFPR - Dois Vizinhos 177)

CAAE: 86736825.9.0000.0177

Pesquisador(es/as) ou outro (a) profissional responsável pela pesquisa, com Endereços e Telefones:

Pesquisador responsável/ Orientador: Prof. Dr. Abdinardo Moreira Barreto de Oliveira - Endereço Comercial: Via do Conhecimento, Km 1, Pato Branco- Pr, 85503-390 – Telefone (46) 3220-2511

Pesquisador/ aluno: Ramiro Augusto Branco - Endereço Comercial: Travessa Itororó, nº 221 – Centro, Cianorte-PR, 87200-153. Telefone: (44) 3259-6925.

Local de realização da pesquisa: 5ª Vara Judicial de Cianorte-PR.

Endereço, telefone do local: **Endereço:** Travessa Itororó, nº 221 – Centro, Cianorte-PR, 87200-153. Telefone: (44) 3259-6925.

INFORMAÇÕES AO PARTICIPANTE

Convidamos-lhe a participar de uma pesquisa sobre a institucionalização da política pública de tecnologia da informação e comunicação (TIC) do Poder Judiciário, intitulada de: Análise da Institucionalização da Política Pública de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário na 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR: um estudo de caso.

A pesquisa integra a Dissertação para a conclusão do programa de pós-graduação de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *campus* Curitiba.

Apresentação da pesquisa:

Esta pesquisa se justifica devido ao baixo número de estudos interessados em compreender a institucionalização da política pública de TIC do Poder Judiciário brasileiro.

Assim, o estudo beneficia, em termos teóricos, cobrir a lacuna na literatura científica e, em termos práticos, fornecerá, também, ao Tribunal de Justiça do Estado do Paraná evidências científicas quanto à implementação e institucionalização da ENTIC-JUD junto ao corpo funcional, propiciando dados empíricos que poderão contribuir, com o aprimoramento da política sua política de TIC (Demo, 2024).

Objetivos da pesquisa:

O objetivo geral desta pesquisa é analisar em que medida está sendo implementada a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário Brasileiro (ENTIC-JUD) na 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR utilizando como referencial teórico a teoria institucional.

Participação na pesquisa:

Para participar desta pesquisa, você deve ter sido convidado, preferencialmente, de forma presencial e durante o horário de trabalho. Caso preferir, poderá ser agendado um horário para participação remota, de forma síncrona por videoconferência.

Em ambos os casos - presencial ou remota - o participante deve ler o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) antes de participar da entrevista, cujo teor será esclarecido previamente, de modo que você fique ciente e se sinta confortável em aceitar participar da pesquisa. Caso concorde em participar, responda à pergunta “Sim, aceito participar da pesquisa. Declaro que li o TCLE e concordo com os termos de participação”, no campo específico abaixo, isso será considerado como sua anuência em responder ao questionário da pesquisa. O participante receberá cópia do TCLE assinado pelos pesquisadores e deve mantê-lo sob sua guarda. Caso indique a não concordância, a participação será encerrada.

Após o consentimento, será realizada a entrevista que será gravada em áudio/vídeo.

O tempo estimado para a realização da entrevista é de pelo menos 30 minutos. Tal estimativa poderá variar de acordo com as peculiaridades e vivências pessoais de cada participante.

Ressalta-se que mesmo após o consentimento, é possível a desistência da participação a qualquer momento e sem nenhum prejuízo pela sua decisão, bastando apenas solicitar o encerramento da entrevista. Mas, caso já tenha participado da entrevista, será necessário solicitar a exclusão dos dados coletados. A solicitação poderá ser feita por qualquer meio idôneo de comunicação (e-mail, whatsapp, mensagem de texto etc).

Confidencialidade:

Nós pesquisadores garantimos a privacidade e o sigilo de sua participação em todas as etapas da pesquisa. Os dados coletados serão utilizados apenas para fins acadêmicos e de futura publicação dos resultados. O seu nome, endereço, voz e imagem nunca serão associados aos resultados desta pesquisa. Os dados coletados gravados em disco rígido do pesquisador. Os dados armazenados no disco rígido do pesquisador permanecerão arquivados por, no mínimo, cinco anos. O acesso aos dados, seja durante a coleta ou depois dela, será restrito ao pesquisador e mantidos sob sigilo. Os resultados da pesquisa, serão enviados individualmente para cada participante, mantendo-se o anonimato dos respondentes. Qualquer outra informação da pesquisa, poderá ser obtida através do contato com a equipe científica do projeto, que consta no cabeçalho deste TCLE.

Riscos e Benefícios:

Riscos: eventuais riscos de participação nesta pesquisa são considerados mínimos, porém poderá causar um possível constrangimento, desconforto, abalo emocional ou estresse no momento da realização da entrevista. Contudo, essa é uma preocupação primária dos pesquisadores e tentaremos diminuir ao máximo essas situações. Para isso, prestaremos com antecedência todos os esclarecimentos necessários ao convidado, o qual só responderá às questões após ter dado o seu consentimento. Além disso, ressalta-se ao participante o seu direito de não responder a alguma questão e de interromper a entrevista a qualquer momento, sem qualquer prejuízo à pesquisa ou para si próprio. Caso ocorra algum transtorno, decorrente de sua participação em qualquer etapa desta pesquisa, nós pesquisadores, providenciaremos acompanhamento e a assistência imediata, integral e gratuita.

Benefícios: para o(a) participante, os resultados da pesquisa podem beneficiá-lo, enquanto servidor, a medida em que os dados poderão ser utilizados para subsidiar análises e discussões que poderão trazer fundamentos para a construção de novos conhecimentos e para a identificação de novas alternativas, possibilidades e soluções para o trabalho da equipe.

Critérios de inclusão e exclusão.

Inclusão: serão considerados aptos a participar da pesquisa: **para a amostra principal, público alvo desta pesquisa: o(a) participante deverá ser servidor(a) público(a) ativo(a), do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, ser maior de 18 anos de idade, estar lotado(a) na 5ª Vara Judicial de Cianorte/PR.**

Exclusão: não se aplica

Direito de sair da pesquisa e a esclarecimentos durante o processo:

Você tem o direito de recusar-se de participar desta pesquisa, bem como a qualquer momento retirar o seu consentimento sem nenhuma penalização. Para que isso ocorra, basta informar, por qualquer modo que lhe seja possível, que deseja deixar de participar da pesquisa e qualquer informação que tenha prestado será retirada do conjunto dos dados que serão utilizados na avaliação dos resultados. Além disso, também poderá solicitar receber esclarecimentos em qualquer etapa da pesquisa, referente às suas próprias informações ou quanto aos resultados gerais.

Ressarcimento e indenização:

Você não receberá e não pagará nenhum valor para participar deste estudo.

Havendo a ocorrência de danos, previstos ou não, mas decorrentes de sua participação nesta pesquisa, caberá a você, na forma da Lei, o direito de solicitar a respectiva indenização.

ESCLARECIMENTOS SOBRE O COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA:

O Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos (CEP) é constituído por uma equipe de profissionais com formação multidisciplinar que está trabalhando para assegurar o respeito aos seus direitos como participante de pesquisa. Ele tem por objetivo avaliar se a pesquisa foi planejada e se será executada de forma ética. Se você

considerar que a pesquisa não está sendo realizada da forma como você foi informado ou que você está sendo prejudicado de alguma forma, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos:

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (CEP-UTFPR/ Dois Vizinhos)
Estrada para Boa Esperança, km 04 – Zona Rural – Bloco G10 – sala 711
CEP 85660-000, Dois Vizinhos -PR,
Telefone: (46) 3536-8215
E-mail: coep-dv@utfpr.edu.br

CONSENTIMENTO:

Eu declaro ter conhecimento das informações contidas neste documento e ter recebido respostas claras às minhas questões a propósito da minha participação direta (ou indireta) na pesquisa e, adicionalmente, declaro ter compreendido o objetivo, a natureza, os riscos, benefícios, ressarcimento e indenização relacionados a este estudo.

Estou consciente que posso deixar o projeto a qualquer momento, sem nenhum prejuízo.

Após reflexão e um tempo razoável, eu decidi, livre e voluntariamente, participar deste estudo, permitindo que os pesquisadores relacionados neste documento obtenham **fotografia, filmagem ou gravação de voz** de minha pessoa para fins de pesquisa científica/ educacional. As fotografias, vídeos e gravações ficarão sob a propriedade do grupo de pesquisadores pertinentes ao estudo e sob sua guarda. Concordo que o material e as informações obtidas relacionadas a minha pessoa possam ser publicados em aulas, congressos, eventos científicos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não devo ser identificado por nome ou qualquer outra forma.

Nome Completo: _____

RG: _____ Data de Nascimento: ____/____/____ Telefone: _____

Endereço: _____

CEP: _____ Cidade: _____ Estado: _____

Assinatura: _____ Data: ____/____/____

Eu participante, tenho interesse em receber os resultados desta pesquisa: () Sim. () Não.

Eu declaro ter apresentado o estudo, explicado seus objetivos, natureza, riscos e benefícios e ter respondido da melhor forma possível às questões formuladas.

Nome completo: _____

Assinatura pesquisador (a): _____ Data: ____/____/____

Para todas as questões relativas ao estudo ou para se retirar do mesmo, poderão se comunicar com Ramiro Augusto Branco, via e-mail: ramirobranco@alunos.utfpr.edu.br ou telefone: (44) 9 9951-8268.

Contato do Comitê de Ética em Pesquisa que envolve seres humanos para denúncia, recurso ou reclamações do participante pesquisado:

Comitê de Ética em Pesquisa que envolve seres humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (CEP/UTFPR/ campus Dois Vizinhos, nº 177)

Endereço: Estrada para Boa Esperança, km 04 – Zona Rural – Bloco G10 – sala 711, Dois Vizinhos- PR **Telefone:** (46) 3536-8215 **E-mail:** coep-dv@utfpr.edu.br

ANEXO A - Resolução CNJ nº 370 de 28/01/2021

Resolução nº 370, de 28 de janeiro de 2021¹.

Estabelece a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD).

O PRESIDENTE DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ),
no uso de suas atribuições legais e regimentais,

CONSIDERANDO os macrodesafios da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) para o período 2021- 2026, em especial o que trata do “Fortalecimento da Estratégia Nacional de TIC e de Proteção de Dados” – Resolução CNJ nº 325/2020;

CONSIDERANDO as atribuições estabelecidas pela Coordenação de Planejamento de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) do Poder Judiciário;

CONSIDERANDO a necessidade de assegurar a convergência dos recursos humanos, administrativos e financeiros empregados pelos segmentos do Poder Judiciário no que concerne à Tecnologia da Informação e Comunicação;

CONSIDERANDO a Lei nº 11.419/2006, que dispõe sobre a informatização do processo judicial, bem como as Resoluções-CNJ nº 91/2009, 121/2010, 182/2013, 185/2013, 192/2014, 194/2014 e 198/2014 e o Decreto nº 10.332/2020;

CONSIDERANDO a edição dos Acórdãos nº -1603/2008, 2471/2008, 2308/2010, 2585/2012, 1200/2014, 3051/2015, 588/2018, 1534/2019, todos do Plenário do Tribunal de Contas da União (TCU), que recomendam ao Conselho Nacional de Justiça a promoção de ações voltadas para a normatização e o aperfeiçoamento dos controles e processos de governança, de gestão e de uso de TIC, inclusive com o estabelecimento de estratégias que minimizem a rotatividade do pessoal efetivo, de modo a assegurar a entrega de resultados efetivos para o Judiciário;

CONSIDERANDO a decisão plenária tomada no julgamento do Ato Normativo nº 0010412-19.2020.2.00.0000, na 79ª Sessão Virtual, realizada no dia 18 de dezembro de 2020;

¹ Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado1527192021062260d20157a780b.pdf>

RESOLVE:**CAPÍTULO-I
DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

Art. 1º Fica instituída a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) para o sexênio 2021-2026, em harmonia com os macrodesafios do Poder Judiciário, em especial com o que estabelece o “Fortalecimento da Estratégia Nacional de TIC e a Proteção de Dados”.

Parágrafo único. O objetivo da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário é constituir o principal instrumento de promoção da governança ágil e da transformação digital do Poder Judiciário por meio de serviços e soluções digitais inovadoras que impulsionem a evolução tecnológica do Poder Judiciário.

Art. 2º A –Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário é orientada em seu preâmbulo pelos objetivos dos seguintes componentes:

I – Objetivos estratégicos, distribuídos em três perspectivas:

a) Sociedade:

Objetivo 1: Aumentar a Satisfação dos Usuários do Sistema Judiciário; Objetivo 2: Promover a Transformação Digital;

b) Aprendizado e Crescimento:

Objetivo 3: Reconhecer e Desenvolver as Competências dos Colaboradores;

Objetivo 4: Buscar a Inovação de Forma Colaborativa;

c) Processos Internos:

Objetivo 5: Aperfeiçoar a Governança e a Gestão;

Objetivo 6: Aprimorar as Aquisições e Contratações;

Objetivo 7: Aprimorar a Segurança da Informação e a Gestão de Dados; Objetivo 8: Promover Serviços de Infraestrutura e Soluções Corporativas.

II – Meta: Atingir no mínimo 75% dos órgãos do Poder Judiciário com nível de maturidade satisfatório no índice de Governança de Tecnologia da

Informação e Comunicação (iGovTIC-JUD) até dezembro de 2026.

CAPÍTULO II DO OBJETIVO E PRINCÍPIOS

Art. 3º A –Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) tem como meta promover a melhoria da governança, da gestão e da colaboração tecnológica no âmbito do Poder Judiciário, visando direcionar e propiciar a eficiência, eficácia, efetividade e economicidade dos órgãos, com o objetivo de maximizar os resultados com otimização de recursos.

Parágrafo único. A materialização da meta se dará a partir do alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos que serão concretizados por meio de execução da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário de forma colaborativa e participativa, em consonância com as Diretrizes Estratégicas de Nivelamento contidas nesta Resolução.

Art. 4º As Diretrizes Estratégicas de Nivelamento, em seu conjunto, promoverão o objetivo almejado por meio do aperfeiçoamento dos Viabilizadores de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação, que serão divididos em dois domínios: Governança e Gestão, e Gerenciamento de Serviços de TIC.

§ 1º O domínio de Governança e Gestão de TIC conterà os seguintes temas: Políticas e Planejamento, iGovTIC-JUD, Transformação Digital, Atendimento e Suporte ao Usuário, Estruturas Organizacionais e Macroprocessos e Pessoas.

§ 2º O domínio dos Serviços de TIC conterà os seguintes temas: Sistemas de Informação, Infraestrutura Tecnológica e Serviços em Nuvem, Riscos, Segurança da Informação e Proteção de Dados.

Art. 5º Institui-se como instrumento de orientação e direcionamento à presente Resolução o Guia Estratégico de TIC do Poder Judiciário que conterà os procedimentos, recomendações e boas práticas aplicáveis ao tema, cuja disponibilização ocorrerá em até 120 dias após a publicação desta Resolução.

§ 1º O Guia será objeto de atualização ordinária anual, sem a necessidade de elaboração de nova Resolução, após parecer de mérito do Departamento de Tecnologia da Informação (DTI) e aprovação da Comissão

Permanente de Tecnologia da Informação e Inovação (CPTII) do Conselho Nacional de Justiça, assegurado o controle documental e versionamento.

§ 2º Extraordinariamente poderão ser solicitadas revisões do Guia encaminhados pelos dirigentes de Tecnologia da Informação dos órgãos submetidos ao controle administrativo e financeiro do CNJ.

§ 3º Os pedidos de revisão do Guia abrangerão a inclusão de sugestões, revisões ou melhorias, devendo ser devidamente justificados.

CAPÍTULO III DA GOVERNANÇA E DA GESTÃO DE TIC

Seção I Das Políticas e Planejamento

Art. 6º Cada órgão deverá elaborar e manter o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC), o qual deverá elencar as ações que estarão alinhadas ao Planejamento Estratégico Institucional, ao Planejamento Estratégico Nacional do Poder Judiciário e à Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário.

§ 1º As propostas orçamentárias de TIC de cada órgão deverão ser elaboradas em integral harmonia e alinhamento aos seus respectivos Planos Diretores.

§ 2º As despesas de TIC terão preferência sobre as demais, salvo determinação expressa da Administração, competindo ao órgão adotar as medidas necessárias para o cumprimento da presente Resolução e pela área financeira do respectivo tribunal à fiscalização e cumprimento da prioridade exigida.

§ 3º Os órgãos que possuem em seu planejamento o Plano Estratégico de TIC (PETIC) poderão utilizar este Instrumento até um ano após o início da vigência desta Resolução. Decorrido o prazo, as linhas estratégicas de atuação deverão ser contempladas no Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação, com objetivo de manter a continuidade do trabalho e alinhamento da estratégia.

Art. 7º Todos os órgãos do Poder Judiciário deverão constituir ou manter um Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação

multidisciplinar, composto por representantes de todas as áreas estratégicas do órgão e pelo titular da área de Tecnologia da Informação e Comunicação, que ficará responsável por:

I – apoiar o desenvolvimento e estabelecimento de estratégias, indicadores e metas institucionais;

II – aprovar projetos e planos estratégicos;

III – gerir os riscos da área de TIC;

IV – fomentar a colaboração entre os tribunais;

V – orientar quanto à geração de iniciativas para proporcionar investimentos tecnológicos no âmbito institucional;

VI – estimular o desenvolvimento colaborativo, integrado e distribuído de

soluções;

VII – estimular a participação da administração do órgão em assuntos

relacionados à Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação;

VIII – promover ações de transparência, responsabilidade e prestação de conta, possibilitando um maior controle e acompanhamento da governança para convergência dos interesses entre Poder Judiciário e a sociedade;

IX – definir papéis e responsabilidades das instâncias internas de governança incluindo atividades de tomada de decisão, elaboração, implementação e revisão de diretrizes, monitoramento e controle;

X – recomendar e acompanhar a adoção de boas práticas de Governança de TIC, assim como a eficácia de seus processos, propondo atualizações e melhorias quando necessário;

XI – estabelecer os canais e processos para interação entre a área de TIC e a administração do órgão, especialmente no que tange às questões de estratégia e governança.

Art. 8º As áreas de TIC de todos os órgãos do Poder Judiciário deverão constituir ou manter Comitê de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação, coordenado pelo titular da área de TIC. Serão atribuições do comitê:

I – envolver a alta administração nas decisões estratégicas que incidem sobre os serviços de TIC;

II – aprovar planos táticos e operacionais junto a alta administração, disseminando a importância da área de TIC nos tribunais;

III – monitorar a execução orçamentária e financeira de TIC;

IV – planejar, priorizar e monitorar as contratações de TIC;

V – acompanhar o andamento das iniciativas estratégicas bem como seus desdobramentos;

VI – apoiar na estruturação de escritório de projetos que favoreça o emprego das melhores práticas de gestão de projetos preconizadas pelos padrões nacionais e internacionais;

VII – definir a carteira de projetos e a gestão de portfólio de serviços de TIC;

VIII – estabelecer plano de ação para iniciativas de curta duração ou escopo simplificado;

IX – promover recomendações e a adoção de boas práticas;

X – propor modelos e padrões referentes à Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação por meio de campanhas institucionais;

XI – promover a participação coletiva na elaboração de propostas e admissão de projetos;

XII – analisar, organizar e estruturar o atendimento das demandas de TIC.

Art. 9º As aquisições de bens e contratação de serviços de TIC deverão atender às determinações do CNJ.

§ 1º O Conselho Nacional de Justiça manterá repositório nacional disponível a todos os órgãos do Poder Judiciário com os editais de licitação, lista de fornecedores por tema de aquisição e contratos de aquisição de bens e contratação de serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação.

§ 2º Cada órgão deverá disponibilizar junto ao repositório nacional os seus editais, contratos e anexos, assim que homologados em seus órgãos.

Art. 10. Para o fortalecimento da comunicação entre os entes do Poder Judiciário deverão ser realizadas ações junto ao repositório nacional para:

Art. 11. Será aplicado periodicamente o Índice de Governança, Gestão e Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário

(iGovTIC-JUD), que tem por finalidade a medição da maturidade em TIC dos órgãos submetidos ao controle administrativo e financeiro do CNJ.

I – os itens do levantamento de governança, gestão e infraestrutura de TIC serão construídos em consonância com as diretrizes estratégicas de TIC, estabelecidas nesta Resolução, e poderão ser reavaliados anualmente com vistas ao aprimoramento do levantamento, considerando as inovações no cenário de tecnologia da informação e comunicação.

II – os resultados do levantamento serão estabelecidos utilizando-se metodologias de cálculo dispostas no Guia;

III – as respostas apresentadas no questionário servirão de subsídio para estabelecer o índice de maturidade de cada órgão.

Art. 12. É competência do Comitê de Governança e Tecnologia da Informação e Comunicação deliberar sobre as informações do levantamento periódico realizado no órgão.

Parágrafo único. As respostas de cada órgão deverão ser suportadas pelas evidências documentais e oportunamente reunidas e mantidas à disposição das instâncias de auditoria interna e externa.

Art. 13. A valoração dos itens do questionário e os critérios de classificação são definidos pelo Comitê Nacional de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (CNGTIC.PJ).

Art. 14. O resultado do levantamento será divulgado no sítio eletrônico do CNJ, na Plataforma Connect-Jus e no Painel Público do Levantamento de Maturidade em Governança, Gestão e Infraestrutura de TIC com o objetivo de promover a transparência, a integração e o compartilhamento de informações entre os órgãos e as áreas de TIC do Poder Judiciário.

Parágrafo único. O levantamento contemplará informações como a média por segmento, dimensão e evolução histórica geral dos órgãos, englobando relatórios detalhados, notas, respostas do questionário de cada órgão.

Seção III

Da Transformação Digital

Art. 15. Para a consecução dos objetivos estabelecidos na Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD), os órgãos elaborarão o seguinte instrumento de planejamento:

§ 1º Plano de Transformação Digital que conterá, no mínimo, as ações de:

I – transformação digital de serviços;

II – integração de canais digitais;

III – interoperabilidade de sistemas; e

IV – estratégia de monitoramento.

§ 2º O instrumento de planejamento de que trata o *caput* será:

I – elaborado pela unidade competente dos órgãos, respeitando suas especificidades;

II – aprovado pelo Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação.

§ 3º Os órgãos poderão elaborar conjuntamente seus Planos de Transformação Digital, estruturados de acordo com a área temática.

Seção IV **Atendimento e Suporte ao Usuário**

Art. 16. O fortalecimento da relação do Poder Judiciário com a sociedade se dará por meio de estratégias de comunicação, procedimentos objetivos e ágeis e com uso de linguagem de fácil compreensão. Art. 17. As soluções de aprimoramento à interação com a sociedade deverão ser realizadas por meio de canais e serviços digitais simples e intuitivos, em busca de estabelecer padrão mínimo de qualidade para os serviços digitais do Poder Judiciário.

§ 1º As soluções de que trata o *caput* proporcionam experiência consistente de atendimento ao cidadão e integra dados do Poder Judiciário, reduzindo custos e ampliando a oferta de serviços digitais, além de retirar do cidadão o ônus do deslocamento e apresentação de documentos.

§ 2º Cada órgão será responsável em promover a divulgação ampla das pesquisas de satisfação e experiência do usuário.

Art. 18. Para avaliar a satisfação do usuário, cada órgão deverá oferecer meio de avaliação ou pesquisa de satisfação padronizado com o objetivo de aprimorar a percepção de utilidade das informações dos serviços, monitorar e implementar ações de melhoria dos serviços prestados, baseado nos resultados da avaliação de satisfação dos usuários.

§ 1º Para aperfeiçoar os atendimentos, os órgãos deverão implantar processos de gestão baseados em modelos e boas práticas de mercado, e definir parâmetros de pesquisa com o objetivo de uniformizar e gerar indicadores mais precisos e equiparados entre os órgãos do Poder Judiciário.

§ 2º Para melhorar os serviços prestados ao cidadão, os órgãos do Poder Judiciário deverão implantar estratégias flexíveis e aderentes às especificidades locais, regionais e próprias de cada segmento do Poder Judiciário de forma colaborativa visando a eficiência operacional interna, humanização do atendimento de TIC, simplificação dos processos internos da área de TIC e otimização dos processos de trabalho.

Art. 19. Todos os órgãos do Poder Judiciário devem adotar modelos de governança e práticas de gerenciamento de serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação que favoreçam a entrega de valor para a sociedade no qual a concepção, entrega e melhoria contínua de serviços ocorram de forma adaptável, rápida e transparente.

Art. 20. Cada órgão deverá utilizar ferramentas e soluções para proporcionar atendimento personalizado aos usuários, observando a segmentação do atendimento por perfil, com o objetivo de conhecer o usuário e propor soluções mais eficazes, com foco no valor agregado, bem como promover a melhoria na experiência do usuário e na oferta de serviços.

Seção V

Das Estruturas Organizacionais e Macroprocessos

Art. 21. Cada órgão deverá constituir e manter estruturas organizacionais adequadas e compatíveis de acordo com a demanda de TIC considerando, no mínimo, os seguintes macroprocessos:

I – Governança e Gestão de TIC:

- a) planejamento e gestão;
- b) transformação digital, inovação e colaboração;
- c) orçamentária;
- d) aquisições e contratações de soluções;
- e) projetos e processos;
- f) gestão de competência, de capacitação e reconhecimento; e
- g) comunicação e divulgação.

II – Segurança da Informação e Proteção de Dados:

- a) incidentes de segurança;
- b) riscos;
- c) continuidade de serviços essenciais; e
- d) segurança dos serviços em nuvem.

III – Desenvolvimento de Soluções e Aplicações:

- a) escopo e requisitos;
- b) arquitetura;
- c) processos de desenvolvimento e sustentação; e
- d) ciclo de vida de desenvolvimento

seguro. IV – Infraestrutura e Serviços:

- a) disponibilidade;
- b) capacidade;
- c) ativos de infraestrutura, de tecnologia da informação e de telecomunicação corporativas;
- d) catálogo;
- e) requisições;
- f) incidentes;
- g) central de serviços; e
- h) atendimento, experiência e satisfação do usuário.

Art. 22. As estruturas organizacionais de que tratam o *caput* deverão privilegiar a departamentalização por função e possuir níveis hierárquicos de decisão, quais sejam estratégicos ou institucionais, táticos ou gerenciais, e operacionais, a fim de garantir a plena execução dos macroprocessos.

Art. 23. A estrutura organizacional, o quadro permanente de servidores, a gestão de ativos e os processos de gestão de trabalho da área de TIC de cada órgão

deverão estar adequados às melhores práticas para as atividades consideradas como estratégicas. Deve-se observar sempre as diretrizes tanto na definição da estrutura organizacional de TIC, como nos papéis, responsabilidades e revisão bienal, compatibilizando a estrutura com as demandas estabelecidas.

Parágrafo único. A coordenação dos macroprocessos de TIC e as funções gerenciais deverão ser executadas preferencialmente por servidores do quadro permanente do órgão e em regime de dedicação exclusiva.

Seção VI Das Pessoas

Art. 24. Cada órgão deverá compor o seu quadro permanente com servidores que exercerão atividades voltadas exclusivamente para a área de TIC.

§ 1º O quadro permanente de servidores de que trata o *caput* deverá ser compatível com a demanda, adotando-se como critérios para fixar o quantitativo necessário com base no número de usuários internos e externos de recursos de TIC, bem como o referencial mínimo estabelecido no Guia.

§ 2º O referencial mínimo contido no Guia poderá ser redimensionado com base em estudos que justifiquem a necessidade de ajuste, considerando ainda aspectos como o portfólio de projetos e serviços, o orçamento destinado à área de TIC, além de considerar outros esforços de TIC e as especificidades de cada segmento de Justiça.

Art. 25. É recomendado que o órgão busque implementar instrumentos de reconhecimento e valorização dos servidores da área de TIC, propiciando oportunidades de crescimento profissional direcionadas aos servidores do quadro permanente do órgão, com vistas à retenção de talentos.

Art. 26. Recomenda-se a realização de análise de rotatividade, a ser realizada a cada dois anos, visando avaliar a eficácia das medidas implementadas, com o objetivo de reduzir a evasão de servidores do quadro permanente.

Art. 27. Deverá ser elaborado, implantado e divulgado o Plano Anual de Capacitações de TIC para desenvolver as competências gerenciais e técnicas necessárias à operacionalização da governança, gestão e atualização tecnológica,

utilizando as ferramentas de capacitação disponíveis, inclusive o uso de Plataformas de Educação à Distância (EaD) do CNJ, por meio do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJud/CNJ).

§ 1º A área de TIC será responsável pelo acompanhamento e desenvolvimento das lacunas de competências identificadas nos servidores de TIC, alinhado com a gestão por competências institucional.

§ 2º O Plano de Capacitação de TIC deverá ser publicado e atualizado periodicamente pelos órgãos do Poder Judiciário no Repositório Nacional.

CAPÍTULO IV DO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TIC

Seção I Dos Sistemas de Informação

Art. 28. Cada órgão deverá executar ou contratar serviços de desenvolvimento e de sustentação de sistemas de informação obedecendo os requisitos estabelecidos nesta Resolução e outros pertinentes, bem como as diretrizes legais e técnicas definidas para o processo judicial.

Parágrafo único. Sem prejuízo da atuação de que trata o *caput* deste artigo, deverá ser utilizado preferencialmente os sistemas nacionais desenvolvidos colaborativamente e amplamente disseminados pelo Poder Judiciário, com o intuito da ampliação e compartilhamento de soluções.

Art. 29. Cada órgão do Poder Judiciário deverá adotar o padrão nacional definido pelo CNJ para a utilização das credenciais de *login* único e interface de interação dos sistemas, com o objetivo de uniformizar e garantir a experiência única de interação com os sistemas judiciais.

Art. 30. Cada órgão do Poder Judiciário deverá seguir as diretrizes propostas pelo CNJ, no que se refere aos sistemas de informação e, em especial, às diretrizes estabelecidas na Resolução nº 335/2020 que estabeleceu a Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro.

Art. 31. Cada órgão do Poder Judiciário deverá seguir as diretrizes propostas pelo CNJ na adoção de arquitetura e plataforma de serviços em nuvem, atendendo aos requisitos de segurança da informação e proteção de dados.

Art. 32. Na contratação de desenvolvimento de sistemas de informação considerados estratégicos, em que a propriedade intelectual não é da pessoa de direito público contratante, o órgão deverá fazer constar no instrumento contratual cláusula que determine o depósito da documentação e afins pertinentes à tecnologia de concepção, manutenção e atualização, bem como, quando cabível, do código-fonte junto a autoridade brasileira que controla a propriedade intelectual de *softwares* para garantia da continuidade.

§ 1º O Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação do CNJ disponibilizará manual de referência com as diretrizes para o desenvolvimento dos sistemas elencados no art. 32 desta Resolução.

§ 2º Cada órgão deverá classificar seus sistemas de informação identificando quais são estratégicos.

Art. 33. Os sistemas de informação deverão atender a padrões de interoperabilidade e outros que venham a ser recomendados pelo Comitê Nacional de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário.

Parágrafo único. Os novos sistemas de informação deverão atender aos seguintes requisitos:

- I – ser portáteis e interoperáveis;
- II – ser disponíveis para dispositivos móveis e responsivos;
- III – possuir documentação atualizada;
- IV – oferecer suporte para assinatura baseado em certificado emitido por Autoridade Certificadora credenciada na forma da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira (ICP Brasil);
- V – atender ao Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico (eMAG), do Governo Federal.
- VI – recomenda-se o uso de sistemas de informação já desenvolvidos, disseminados e experimentados no âmbito do Poder Judiciário.
- VII – recomenda-se o uso do Repositório Nacional para disseminação de boas práticas e compartilhamento de soluções colaborativas de TIC.

Seção II

Da Infraestrutura Tecnológica e Serviços em Nuvem

Art. 34. Os itens de infraestrutura tecnológica deverão atender as especificações, temporalidade de uso e obsolescência a serem regulados em instrumentos aplicáveis e específicos.

§ 1º Deverão ser observadas as necessidades estratégicas dos órgãos do Poder Judiciário para que as especificações dos produtos constantes no parque tecnológico estejam adequadas e compatíveis.

§ 2º A gestão dos ativos de infraestrutura tecnológica deverá ser realizada por meio da definição dos processos, visando o registro e monitoramento da localização de cada ativo.

§ 3º A manutenção de documentos eletrônicos, incluindo o armazenamento e descarte, deverá seguir as diretrizes definidas na Recomendação CNJ nº 46/2013 e na Lei nº 13.709/2018, e alterações posteriores.

Art. 35. Recomenda-se utilizar serviços em nuvem que simplificam a estrutura física, viabilizam a integração, requisitos aceitáveis de segurança da informação, proteção de dados, disponibilidade e padronização do uso dessa tecnologia no Poder Judiciário.

Seção III

Dos Riscos, Segurança da Informação e Proteção de Dados

Art. 36. Cada órgão deverá elaborar Plano de Gestão de Continuidade de Negócios ou de Serviços no qual estabeleça estratégias e planos de ação que garantam o funcionamento dos serviços essenciais quando na ocorrência de falhas.

Art. 37. Cada órgão deverá elaborar Plano de Gestão de Riscos de TIC, com foco na continuidade de negócios, manutenção dos serviços e alinhado ao plano institucional de gestão de riscos, objetivando mitigar as ameaças mapeadas para atuar de forma preditiva e preventiva às possíveis incertezas.

Art. 38. Cada órgão deverá elaborar e aplicar práticas e processos de segurança da informação e proteção de dados a serem adotadas na instituição, conforme disposto na Lei nº 13.709/2018 que dispõe sobre a Proteção de Dados Pessoais.

Art. 39. [\(revogado pela Resolução n. 396, de 7.6.2021\)](#)

Art. 40. [\(revogado pela Resolução n. 396, de 7.6.2021\)](#)

§ 1º [\(revogado pela Resolução n. 396, de 7.6.2021\)](#)

§ 2º [\(revogado pela Resolução n. 396, de 7.6.2021\)](#)

§ 3º [\(revogado pela Resolução n. 396, de 7.6.2021\)](#)

Art. 41. Cada órgão deverá constituir um Comitê gestor institucional para tratar da Lei Geral de Proteção de dados (LGPD), que ficará responsável pela avaliação dos mecanismos de tratamento e proteção dos dados existentes, pela proposição de ações voltadas a seu aperfeiçoamento e por gerar os requisitos para área de TIC, em consonância com as diretrizes nacionais preconizadas pelo Conselho Nacional de Justiça.

CAPÍTULO V DO DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

Art. 42. Os órgãos submetidos ao controle administrativo e financeiro do Conselho Nacional de Justiça deverão alinhar, até julho de 2021, os seus respectivos Planos Diretores de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) à Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD), contemplando elementos mínimos elencados abaixo:

I – alinhamento à Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) e ao Plano Estratégico Institucional;

II – as diretrizes estabelecidas em resoluções, recomendações e políticas inerentes à TIC instituídas para a concretização das estratégias nacionais do Poder Judiciário;

III – as metas associadas aos indicadores de resultado; e

IV – ações a serem implantadas no ciclo estratégico.

Art. 43. Os órgãos que já possuem os instrumentos estratégicos e diretores de TIC poderão consolidar as iniciativas previstas nos incisos do art. 42 em um único plano.

Art. 44. O Conselho Nacional de Justiça divulgará anualmente em seu portal na internet os indicadores nacionais e metas de medição periódicas de Tecnologia da Informação e Comunicação a serem alcançadas pelos órgãos em

cada ano, bem como acompanhará o cumprimento da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) promoverá medidas necessárias à melhoria do desempenho, quando necessário.

Parágrafo único. Sem prejuízo da atuação de que trata o *caput*, os órgãos promoverão em seu âmbito o acompanhamento dos resultados das metas institucionais e nacionais estabelecidas.

CAPÍTULO VI DA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Art. 45. Cada órgão deverá elaborar um Plano de Trabalho para atendimento aos critérios estabelecidos nesta Resolução, conforme modelo a ser disponibilizado pelo CNJ.

§ 1º O Plano de Trabalho deverá ser entregue ao Conselho Nacional de Justiça até julho de 2021 e seguir a estrutura de grupos de entregáveis, apresentando os seguintes prazos de atendimento intermediário, no que compete à execução do Plano:

I – Grupo 1: da colaboração e inovação o prazo é de até dois anos, contado após a vigência desta Resolução;

II – Grupo 2: da governança e gestão de tecnologia da informação e comunicação o prazo é de até um ano, contado após a vigência desta Resolução;

III – Grupo 3: da segurança da informação e proteção de dados o prazo é de até um ano, contado após a vigência desta Resolução;

IV – Grupo 4: das aquisições e contratações o prazo é de até dois anos, contados após a vigência desta Resolução;

V – Grupo 5: dos serviços de infraestrutura e soluções corporativas é de até dois anos, contados após a vigência desta Resolução;

VI – Grupo 6: do atendimento e satisfação do usuário o prazo é de até dois anos, contados após a vigência desta Resolução;

VII – Grupo 7: do desenvolvimento das competências dos colaboradores: o prazo é de até três anos, contados após a vigência desta Resolução;

VIII – Grupo 8: das iniciativas de transformação digital o prazo é de até quatro anos, contados após a vigência desta Resolução.

§ 2º O Conselho Nacional de Justiça realizará no final do prazo de conclusão de cada grupo de entregáveis do Plano de Trabalho, uma avaliação do cumprimento dos itens constantes desta Resolução.

§ 3º O Conselho Nacional de Justiça poderá oferecer apoio aos órgãos no atendimento dos objetivos estratégicos propostos por meio da colaboração e compartilhamento de experiências a serem difundidos em todo o Poder Judiciário de modo a aprimorar a maturidade em governança, gestão e infraestrutura de TIC.

§ 4º Como instrumento de gestão da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD), será utilizada a metodologia OKR (*Objectives and Key Results*), que tem por finalidade avaliar os objetivos, resultados chave e metas definidas por cada um dos órgãos no seu planejamento de TIC.

CAPÍTULO VII DO ACOMPANHAMENTO E REVISÕES DA ESTRATÉGIA

Art. 46. O Comitê Nacional de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário acompanhará o cumprimento da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) do Poder Judiciário, especialmente no que se refere aos Indicadores Nacionais e Metas de Medição Periódicas e proporá medidas necessárias à melhoria do desempenho, quando necessário. Parágrafo único. O índice de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (iGovTIC-JUD) será o mecanismo de acompanhamento da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC- JUD) com periodicidade de avaliação anual.

Art. 47. Caberá aos órgãos encaminhar, dentro dos prazos requeridos, os planos que constituem os produtos de Gestão do Judiciário previstos nesta Resolução, de forma periódica, conforme formatos padronizados no repositório nacional definido pelo CNJ.

Parágrafo único. Os órgãos do Poder Judiciário deverão atender os requisitos do formato de transmissão de dados preconizados pelo Conselho Nacional de Justiça.

Art. 48. O Conselho Nacional de Justiça realizará anualmente avaliações e diagnósticos para aferir o nível de cumprimento das diretrizes estratégicas de nivelamento constantes desta Resolução, bem como em outras resoluções, recomendações e políticas estabelecidas para os órgãos do Poder Judiciário.

Parágrafo único. Os diagnósticos descritos no *caput* deste artigo serão realizados a partir de levantamento de maturidade de TIC e mecanismo de acompanhamento, índice de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (iGovTIC-JUD), que permitam aferir e avaliar a evolução da maturidade dos órgãos do Poder Judiciário. Poderão ser solicitadas evidências comprobatórias dos elementos apresentados nos levantamentos e demais insumos de resultantes do diagnóstico.

Art. 49. O Conselho Nacional de Justiça divulgará em seu sítio eletrônico e no repositório nacional o resultado dos diagnósticos com objetivo de promover a transparência, a integração e o compartilhamento de informações entre os órgãos e as áreas de TIC do Poder Judiciário.

Art. 50. A revisão da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) será realizada a cada biênio ou quando se fizer necessário.

CAPÍTULO VIII DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 51. Outros instrumentos complementares a estas diretrizes poderão ser elaborados e formalizados em normativos específicos do órgão desde que não contrariem as disposições estabelecidas nesta Resolução.

Art. 52. Fica revogada a Resolução CNJ nº 211/2015.

Art. 53. Esta Resolução entra em vigor em 1º de janeiro de 2021.

Ministro **LUIZ FUX**