



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO

**DA DIGITALIZAÇÃO À RENOVAÇÃO DA GESTÃO
ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTAL: ESTUDO DE
CASO DE UMA UNIDADE DA JUSTIÇA FEDERAL
BRASILEIRA**

Josangela Lima Cobayachi

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de
Empresas

Orientada por

Professora Doutora Maria Estrela Ribeiro Ferreira da Cruz

Professora Doutora Maria Filipa Mourão

Viana do Castelo, Abril de 2025.



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO

**DA DIGITALIZAÇÃO À RENOVAÇÃO DA GESTÃO
ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTAL: ESTUDO DE
CASO DE UMA UNIDADE DA JUSTIÇA FEDERAL
BRASILEIRA**

Josangela Lima Cobayachi

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de
Empresas

Orientada por

Professora Doutora Maria Estrela Ribeiro Ferreira da Cruz

Professora Doutora Maria Filipa Mourão

Viana do Castelo, Abril de 2025.

Resumo

Esta investigação analisou o impacto da digitalização no Sistema Judicial brasileiro, destacando a necessidade de adaptação a ferramentas tecnológicas e atividades virtuais na era da Indústria 4.0. A digitalização dos processos judiciais e implementação do Processo Judicial Eletrônico (PJe), representam um avanço na eficiência e na adaptação organizacional. Esta dissertação tem por objectivo investigar os impactos dessa digitalização na unidade especializada em Execução Fiscal da Justiça Federal, cobrindo o período de 2019 a 2023. Adotou-se a metodologia de "Estudo de Caso" para compreender fenómenos organizacionais contemporâneos. A pesquisa envolveu uma amostra pequena, mas diversificada, incluindo colaboradores efetivos, requisitados de outros órgãos, gestores e estagiários. Realizou-se uma análise qualitativa para interpretar respostas abertas do inquérito, capturas de registos, interpretações e percepções para compreender as dinâmicas internas e as alterações resultantes da digitalização. Os resultados evidenciaram melhorias significativas na operacionalidade da unidade, destacando a importância das lideranças eficazes e de iniciativas internas de mudança para o aperfeiçoamento do desempenho da unidade. Verificou-se que a digitalização simplificou processos e aumentou a eficiência na gestão dos processos judiciais. Este estudo permitiu, ainda, detectar lacunas de capacitação, indicando a necessidade de desenvolver competências específicas para responder às exigências do ambiente digital. A investigação acentua a relevância da transformação digital para enfrentar desafios futuros, destacando a importância de promover uma cultura organizacional orientada para a inovação, aprendizagem contínua e colaboração. Entre as limitações identificadas, salientam-se o tamanho limitado da amostra e a abordagem panorâmica adotada. Sugere-se que futuras investigações explorem variáveis adicionais e alarguem o âmbito da análise. Em suma, esta pesquisa oferece perspectivas valiosas sobre o impacto da digitalização no sistema judicial brasileiro, enfatizando a necessidade de preparar as equipas para um cenário digital em constante evolução.

Palavras-chaves: Digitalização, Transformação Digital, Capacidades Dinâmicas, Estratégias Organizacionais.

Abstract

This investigation analyzed the impact of digitalization on the Brazilian Judicial System, highlighting the need for adaptation to technological tools and virtual activities in the era of Industry 4.0. The digitalization of judicial processes and the implementation of the Electronic Judicial Process (PJe) represent an advancement in efficiency and organizational adaptation. The dissertation aimed to investigate the impacts of this digitalization on the unit specialized in Federal Tax Execution, covering the period from 2019 to 2023. The "Case Study" methodology was adopted to understand contemporary organizational phenomena. The research involved a small but diverse sample, including permanent employees, those seconded from other bodies, managers, and interns. A qualitative analysis was carried out to interpret open responses from the survey, record captures, interpretations, and perceptions to understand the internal dynamics and changes resulting from digitalization. The results showed significant improvements in the unit's operability, highlighting the importance of effective leadership and internal change initiatives for the unit's performance enhancement. It was found that digitalization simplified processes and increased efficiency in the management of judicial processes. Moreover, the study revealed training gaps, indicating the need to develop specific competencies to meet the demands of the digital environment. The research emphasizes the relevance of digital transformation to face future challenges, highlighting the importance of promoting an organizational culture oriented towards innovation, continuous learning, and collaboration. Among the identified limitations, the limited sample size and the panoramic approach adopted stand out. Future investigations are suggested to explore additional variables and broaden the scope of the analysis. In summary, this research offers valuable perspectives on the impact of digitalization on the Brazilian Judicial System, emphasizing the need to prepare teams for a constantly evolving digital scenario.

Keywords: Digitalization, Digital Transformation, Dynamic Capabilities, Organizational Strategies.

Agradecimentos

Agradeço profundamente a Deus, cuja misericórdia me guiou e guardou ao longo desta jornada. A Ele, que representa o alicerce de todas as trajetórias, expresso minha gratidão pelas curvas e reviravoltas que moldaram meu caminho.

Aos meus pais, verdadeiros pilares, que compreenderam e sustentaram minha decisão de vir para Portugal em um momento crítico, durante a pandemia. Suportaram minhas escolhas com amor e coragem, proporcionando-me a base necessária para seguir em frente.

À minha família pelo suporte em momentos delicados, ao meu esposo e filhos, que decidiram embarcar junto comigo neste voo desafiador. Seu apoio foi minha força motriz, impulsionando-me nas curvas ascendentes e descobrindo novas dimensões do conhecimento e de autoconhecimento.

À Dra. Luzia e Augusto, que autorizaram meu teletrabalho, e na continuidade ao Dr. Alan e Jocirley, durante a nova gestão, expresso minha gratidão pela compreensão e suporte oferecidos em cada etapa.

À coordenadora do curso professora Filipa, que não apenas demonstrou apoio desde o início do curso, mas também investiu seu tempo em me conectar a um tutor no desenvolvimento da ideia da pesquisa, mostrando humanidade e flexibilidade. Minha sincera gratidão à professora Estrela, cujo envolvimento e apoio foram fundamentais. Às duas, meu respeito tanto como orientadoras, quanto como empreendedoras.

Ao Felipe, que desde o início compartilhou informações sobre o curso e a realidade de Portugal, mesmo que até hoje não tenhamos nos encontrado pessoalmente, agradeço pela conexão virtual que se mostrou valiosa.

Aos colegas de trabalho que, apesar da distância, mantiveram a proximidade, em especial ao Glaymon. Ao Sebastião, meu colega de curso e agora mestre, que foi meu apoio na primeira semestre do Mestrado. Aos integrantes da amostra, cujas contribuições foram essenciais para a concretização da pesquisa.

A todos que, de alguma forma, estiveram presentes nesta espiral de aprendizado e crescimento, meu profundo agradecimento. Cada um de vocês deixou uma marca única e significativa em minha trajetória, e por isso, expresso minha gratidão sincera.

Lista de Abreviaturas e/ou Siglas

AM – Amazonas

APA – *American Psychological Association*

APNOR – Associação de Politécnicos do Norte

AQ – Coeficiente de Adaptabilidade

BI – *Business Intelligence*

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

COVID 19 – Doença por Coronavírus 2019

GC – Gestão do Conhecimento

IA – Inteligência Artificial

IPVC – Instituto Politécnico de Viana do Castelo

ISO – International Organization for Standardization

JF – Justiça Federal

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados

OECD – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PJE – Processo Judicial Eletrônico

QDRCD – Quadro Dinâmico de Referência de Competência Digital

QI – Coeficiente de Inteligência

SJAM – Seção Judiciária

TI – Tecnologia de Informação

TRF1 – Tribunal Regional Federal da 1ª Região

SJAM – Seção Judiciária do Amazonas

Índice Geral

Índice de Figuras	xv
Índice de Tabelas.....	xvii
Introdução.....	1
1. Enquadramento Teórico.....	5
1.1 Processo e procedimento	6
1.2 Digitalização, digitalização e transformação digital	7
1.2.1 Digitalização: efeitos, barreiras e facilitadores.....	8
1.2.2 Informatização do processo judicial brasileiro	10
1.3 Capacidades organizacionais, capital humano e uso estratégico da tecnologia.....	11
1.3.1 Competências, capacidades e comportamento organizacional.....	11
1.3.2 Capacidades Dinâmicas: Microfundamentos, Habilidades e Impacto na Vantagem Competitiva.....	12
1.3.3 Gestão da mudança: Renovação Organizacional e Aprendizado Contínuo nas Organizações.....	16
1.3.4 Transformação Estratégica no Judiciário: Integrando Capacidades Dinâmicas e Estratégias Aplicadas para Excelência na Gestão Judiciária Digital	18
2. Metodologia	25
2.1 Procedimentos Metodológicos.....	25
3. Apresentação do Caso de Estudo	27
3.1 Contextualização da Justiça Federal da Primeira Região.....	27
3.2 Unidade da Justiça Federal Investigada	28
4. Análise dos Resultados.....	31
4.1 Análise quantitativa de inquérito: Métricas e Tendências	31
4.2 Análise qualitativa: Decifrando percepções e experiências através dos relatórios de gestão, inquérito e redes de comunicação internas.....	48
4.3 Interseção de Capacitação e Desafios Operacionais	50
4.4 Análise do Impacto da Digitalização nos Indicadores de Gestão (2019-2023)	51
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação	53
Referências Bibliográficas.....	56
Anexos	61

Anexo A	Inquérito Mestrado MGO – APNOR / IPVC.....	61
---------	--	----

Índice de Figuras

Figura 1 - Participação em eventos de capacitação.....	38
--	----

Índice de Tabelas

Tabela 1- Distribuição dos cargos exercidos pelos colaboradores	32
Tabela 2 -Tempo de serviço na unidade.....	32
Tabela 3 - Modalidade de trabalho	32
Tabela 4 - Nível de digitalização da unidade entre 2019 e 2023	32
Tabela 5 - Percepção sobre a atuação das lideranças da unidade durante o período de 2019 a 2023	33
Tabela 6 - Impacto da digitalização na unidade	33
Tabela 7 - Impacto da digitalização na unidade vs Cargo ocupado	34
Tabela 8—Como a digitalização afetou o modo como a equipa lida com os autos judiciais	35
Tabela 9 - Desafios que a unidade enfrenta no contexto da digitalização e transformação digital .	35
Tabela 10 - Desafios que a unidade enfrenta no contexto da digitalização e transformação digital vs cargo desempenhado	36
Tabela 11 - Teste de Kruskal-Wallis: Desafios da digitalização vs Cargo ocupado.....	37
Tabela 12 - Comparações múltiplas para Desafios da digitalização vs Cargo ocupado por Método Pairwise	37
Tabela 13 - Lacunas identificadas a nível de capacitação.....	38
Tabela 14 - Distribuição da identificação das lacunas por cargo exercido na unidade	40
Tabela 15 - Teste de Kruskal-Wallis: Lacunas na capacitação vs Cargo ocupado.....	43
Tabela 16 - Comparações múltiplas para Lacunas na capacitação vs Cargo ocupado.....	44
Tabela 17 - Comportamentos importantes para tornar a unidade mais digital	45
Tabela 18 - Comportamentos importantes para tornar a unidade mais digital vs Cargo exercido ..	45
Tabela 19 - Teste de Kruskal-Wallis: Comportamentos importantes para tornar a unidade mais digital vs Cargo ocupado	47

Introdução

A relevância das tecnologias digitais, desde as mais básicas como e-mail e internet até as de ponta como Inteligência Artificial (IA), big data e metaverso, torna-se evidente na sociedade contemporânea. A Indústria 4.0, marcada por essa revolução, demanda ajustes e adaptações das organizações para sobreviverem e se tornarem eficazes (Bell et al., 2017). No âmbito do Sistema Judicial Brasileiro, essa transformação se faz presente, mas se estabelece como um vetor essencial para a adaptação e evolução do setor frente aos desafios da Indústria 4.0.

A implementação de ferramentas como o Processo Judicial Eletrônico (PJe), apresentado como de responsabilidade do Conselho Nacional de Justiça do Brasil (CNJ) e a digitalização de processos/autos exemplificam bem essa mudança, aportando para uma necessidade de otimização dos recursos e uma maior eficiência no trâmite processual. tornam-se essenciais

O processo eletrônico designaria a total informatização de um conjunto mínimo e significativo de ações, através de documentos organizados individual e em conjunto, através de fluxos garantidores de autenticidade, integridade e temporalidade (Rover, 2008). Num país como o Brasil com tamanho, características e peculiaridades geográficas continentais, que dificultam o deslocamento, ousa-se somar às citadas contribuições, também a acessibilidade.

Para Ross (2017) há um conflito de entendimentos por parte das lideranças empresariais, entre o digital e a digitalização, muitas vezes utilizados como sinônimos. São dois fenômenos organizacionais diferentes, digitalização é uma necessidade operacional importante, mas sozinha não transforma um negócio em uma empresa digital. A resposta estratégica corporativa à introdução de novas tecnologias destaca-se como fundamental, e as capacidades dinâmicas emergem como protagonistas nesse processo. Segundo Warner e Wagner (2019) a transformação digital representa um contexto para mudanças estratégicas e envolve o processo de desenvolver capacidades dinâmicas visando a renovação estratégica de forma contínua.

No exercício da nossa pesquisa dissertativa, buscamos explorar essa realidade, buscando analisar a fundo como o sistema judicial brasileiro pode se adaptar e prosperar diante da digitalização. A pesquisa ancora-se na diferenciação entre os conceitos de digital e digitalização, conforme discutido por Ross (2017), para explorar não apenas a transição de processos analógicos para digitais, mas também como essa transição afeta a estratégia e a cultura organizacional do sistema judicial. Nesse contexto a liderança e as mudanças internas emergem como pilares centrais para uma adaptação bem-sucedida, alinhando-se às perspectivas de autores como Regnér (2008) e Mintzberg (2004).

Kotter (2017) aborda a importância da gestão eficiente de mudanças nas organizações sublinhando que erros comuns aos esforços organizacionais de mudança tem consequências profundas, especialmente no momento em que a estabilidade deixou de ser a norma e numa expectativa de futuro mais volátil, cenário que reflete a necessidade urgente de adaptação a atividades virtuais, novas ferramentas tecnológicas, autonomia alargada, cultura aberta, capacitadora e mais tolerante ao risco, exigindo uma compreensão ampla das dinâmicas internas e externas, das resistências, das fases do processo que permite ultrapassar ou mitigar a inércia.

A questão central que norteia esta investigação é: “Como o sistema judicial brasileiro pode utilizar as capacidades dinâmicas promovidas pela digitalização para superar seus desafios organizacionais e tecnológicos?” Para responder a essa questão, o estudo propõe as seguintes hipóteses:

- H1.** A digitalização dos processos judiciais resultou em melhorias significativas nos indicadores operacionais da organização, como eficiência, produtividade e celeridade processual.
- H2.** A liderança eficaz e as mudanças internas estão associadas ao desempenho de novas capacidades na unidade, impactando-a positivamente.
- H3.** A digitalização simplificou e facilitou a forma como a equipa lida com os autos judiciais, levando a uma maior eficiência.
- H4.** Serão identificadas lacunas de capacitação relacionadas à adaptação às novas demandas digitais.
- H5.** A digitalização impactou positivamente os indicadores de gestão da unidade no período investigado.

Os objectivos específicos delineados para responder às hipóteses anteriores incluem:

1. Avaliar o impacto da digitalização nos processos operacionais e no desempenho da unidade entre 2019 e 2023.
2. Examinar a percepção sobre a gestão e liderança durante o processo de digitalização.
3. Analisar os efeitos da digitalização na equipa em termos de simplificação e eficiência processual.
4. Identificar lacunas de capacitação e necessidades de aperfeiçoamento e comportamentos necessários frente às mudanças digitais.
5. Conhecer o impacto da digitalização nos indicadores de gestão da unidade entre 2019 e 2023.

A dissertação está estruturada em 04 capítulos que exploram distintos aspectos relacionados à digitalização e transformação digital no contexto do sistema judiciário brasileiro. Após a introdução, o primeiro capítulo discute conceitos fundamentais e o panorama atual da digitalização no setor. O segundo capítulo detalha a metodologia adotada, incluindo procedimentos para coleta e análise de dados. O terceiro capítulo apresenta o caso de estudo detalhado explorando seu posicionamento na estrutura do setor, incluindo seu modelo de negócio, estratégia, governança e plano de gestão. O quarto capítulo analisa os dados coletados através de questionário, relatórios gerenciais e estatísticos, redes colaborativas, explorando a implementação da digitalização e seus impactos na unidade de estudo. As considerações finais sintetizam os achados, apresenta as limitações do trabalho e discutem implicações para a prática, além de apontar caminhos para pesquisas futuras.

1. Enquadramento Teórico

Numa era marcada pela rápida evolução tecnológica, o sistema judicial brasileiro encontra-se em ponto crítico de transição. A digitalização dos processos judiciais ultrapassa a questão da eficiência operacional, é um vetor para uma justiça mais acessível, transparente e ágil.

Nesse sentido, nossa pesquisa torna-se pertinente e necessária, pois busca compreender como os componentes dessa transformação se relacionam e como estes podem contribuir para a renovação da gestão organizacional e comportamental, impactando positivamente na prestação de serviços judiciais à sociedade.

Enfrentamos, no entanto, o desafio de gerar insights autênticos e inéditos reconhecendo a dificuldade inerente à produção de conhecimento novo, relevante e complexo, que envolve não apenas tecnologia em si, mas pessoas, processos, cultura e políticas que são afetados pela digitalização.

1.1 Processo e procedimento

Processo e procedimento são palavras comumente usadas como sinônimos em diversas ciências. Perceber o que as distingue pode ser fundamental para a melhoria na condução das dinâmicas dos trabalhos independentemente da área de atuação. Neste tópico consideramos importante abordar de modo simples e objetivo essas definições nos contextos técnico-jurídico. Iniciamos pela consulta ao dicionário, <https://dicionario.priberam.org/>, onde “processo” em contexto genérico representa uma ação contínua e prolongada que expressa continuidade na realização de determinada atividade ou alcance de objetivo comum. No contexto jurídico refere-se ao conjunto de atos ordenados para o exercício válido do poder judiciário. Já o “procedimento” é definido como método ou a técnica através da qual esses atos processuais são praticados, ou seja, “como” se faz.

Para Soares e Zanardi (2015), processo judicial é frequentemente associado por juristas ao conceito de método, entendido como aquele que indica “o que fazer”, o orientador geral da atividade, por meio de requisitos e pressupostos. Enquanto o procedimento judicial, ressalvadas particularidades relativas ao direito de ação e correção de vícios pelas partes, está relacionado ao conceito de técnica onde são estipulados os atos processuais com vista ao modo seguro, preciso e eficiente de “como se fazer” determinado tipo de atividade. Em suma, o processo está voltado para eficácia enquanto o procedimento para a eficiência.

Segundo Soares (2012), no contexto do processo eletrônico, essa distinção se mantém relevante, mas adquire características próprias devido à natureza digital dos procedimentos. O “processo eletrônico” refere-se à digitalização do processo judicial, onde a relação de poder entre as partes e o exercício do poder judicial é realizada em um ambiente totalmente digital. A transição para o processo eletrônico visa aprimorar a eficácia do sistema judicial, tornando-o mais ágil e acessível. Por outro lado, o “procedimento eletrônico” diz respeito à forma como os atos processuais são executados dentro desse sistema digitalizado. Inclui as técnicas e métodos específicos utilizados para garantir que o processo eletrônico seja conduzido de maneira segura, precisa e eficiente. Isso abrange desde a forma de submissão de documentos e comunicações entre as partes até as práticas de segurança da informação para proteger os dados envolvidos.

Ao adotar o termo “processo eletrônico”, os operadores do Direito estão se referindo não apenas à digitalização dos documentos e atos processuais, mas também à incorporação de procedimentos eletrônicos que facilitam a gestão e a tramitação desses processos de forma eficiente. Essa escolha terminológica reflete uma compreensão de que embora o processo eletrônico transforme a maneira de como o poder judicial é exercido, ele não elimina a necessidade de procedimentos bem definidos que orientam essa execução.

A ligação entre o processo e o procedimento no contexto eletrônico é intrínseca e complementar. O processo eletrônico representa a evolução do sistema judicial na era digital, enquanto o procedimento eletrônico detalha as técnicas e métodos que garantem a eficiência e a segurança

desse sistema. Ambos são fundamentais para a modernização e aprimoramento da justiça, refletindo um equilíbrio entre a eficácia na condução dos processos e a eficiência nas técnicas processuais adotadas.

1.2 Digitização, digitalização e transformação digital

Embora a pesquisa sobre esses conceitos seja mais prevalente nas áreas de Tecnologia de Informação e Ciência da Informação, com uma menor proporção vinculada à Gestão, é indiscutível a importância de compreender esses termos e seus impactos em diversas áreas de estudo. A digitização, a digitalização e a transformação digital representam conceitos e estágios interligados de uma mudança geral, que visa a transformação completa de organizações, empresas, sociedades e governos, colocando a tecnologia digital no centro das suas operações e estratégias.

De acordo com Khanet al. (2015), a digitização muda completamente o jogo de como interagimos com as coleções de informações, refere-se ao processo básico de conversão de informações analógicas em formato digital. É o primeiro passo da mudança, onde dados físicos, como documentos em papel, fotografias e sons, tornam-se acessíveis e manipuláveis por sistemas computacionais. A digitização é portanto, a porta de entrada para a exploração de tecnologias digitais, permitindo que as informações sejam armazenadas, compartilhadas e analisadas de forma eficiente.

Avançando além da simples conversão de dados, a digitalização abrange o uso estratégico dessas informações digitizadas. De acordo com Clerck (2017), a digitalização é apresentada como uso de dados, insumo estratégico, para gerar melhor receita de negócios e criar ambientes para negócios digitais. Neste estágio, a informação digital torna-se central na operação e estratégia das organizações, permitindo inovações em produtos, serviços e modelos de negócio, não se limita em tecnologia em si, envolve bem mais, uma reestruturação dos processos organizacionais para integrar e capitalizar sobre as informações digitais.

Tais argumentos são corroborados por Parvianinet al. (2017). Para esses autores, digitalização é definida enquanto contexto de mudança nos processos de negócio e associada à automação. Na prática ocorre a reconfiguração dos fluxos de trabalhos/processos, de manuais para digitais. Associadas ao caso em análise significa que os autos judiciais que antes eram manuseados pelos usuários nos balcões de atendimento e bancadas de trabalho, passam através da internet a ser consultados em uma plataforma digital após sua migração, obedecidos critérios de formato, regulamentação, gestão documental e processual. Para o mesmo autor, a transformação digital abrange mudanças em atividades sociais e humanas, utilizando dados sobre as pessoas e seus comportamentos para melhorar os resultados dos negócios.

A transformação digital, por sua vez, representa o estágio mais abrangente e impactante, envolvendo uma mudança completa na forma como uma organização opera e entrega valor, vai além da adoção de tecnologias digitais, implica na redefinição do modelo de negócios e na cultura organizacional. Embora distintos, esses processos estão intrinsecamente conectados, onde a

digitização serve de alicerce para a digitalização, que por sua vez, alimenta e possibilita a transformação digital. Gong e Ribiere (2021) após a análise de 134 definições publicadas em periódicos, apresentam ao termo transformação digital uma definição unificada “um processo de mudança fundamental, provocado pelo uso das tecnologias digitais acompanhado pela alavancagem estratégica dos principais recursos e capacidades, com o objetivo de melhorar radicalmente uma entidade (entendida como organização, rede de negócios, indústria ou sociedade)”.

Akesson et al. (2018) argumentam que a digitalização modifica substancialmente as dinâmicas sociais, económicas e organizacionais das entidades. Eles sugerem que distinguir transformação digital como uma alteração essencial em contraste com a digitização e digitalização, vistas como mudanças menos significativas, é importante para compreender os efeitos e benefícios trazidos pela implementação de tecnologias digitais. Esses efeitos podem transcender simples alterações de forma e estrutura, promovendo a geração de valor.

Van Veldhoven e Vanthienen (2019) descrevem a transformação digital como um fenómeno multifacetado que permeia várias áreas e se articula em torno de três dimensões principais: a empresarial, que demanda inovação e adaptação contínuas para se manter competitivo no ambiente digital; a dimensão tecnológica, que se baseia na adoção e desenvolvimento de novas tecnologias como catalizadores da transformação, abrindo portas para a criação de valor inovador; e a dimensão social, que reflete sobre os impactos significativos das tecnologias digitais na sociedade, incluindo mudanças em comportamentos, economia e cultura. Por outro lado, a OCDE (2019) interpreta a Transformação Digital principalmente sob a ótica de seus impactos económicos e sociais, resultantes da digitalização e da digitização. Contudo, apesar dessas perspectivas variadas, o trabalho de Ross, et al. (2017) sugere o termo “digitalização” como referência abrangente à adoção da tecnologia como um elemento disruptivo, abordando tanto os impactos já conhecidos quanto aqueles ainda por serem descobertos. Esta abordagem enfatiza a complexidade e o alcance abrangente da transformação digital, reconhecendo-a como um elemento impulsionador de alterações importantes em diversas áreas.

1.2.1 Digitalização: efeitos, barreiras e facilitadores

Que a digitalização muda o ambiente operacional das organizações bem como o modo de trabalhar dos seus colaboradores é um facto que todos vivenciamos durante o período da pandemia do COVID-19. Segundo Parviainen, et al. (2017) o impacto da digitalização só irá aumentar, no futuro, a abordagem proactiva das empresas podendo proporcionar oportunidades externas, tais como novos serviços e mercados. Para Jung e Gómez-Bengoechea (2022), a análise da digitalização independente da perspectiva de enquadramento, tem impacto positivo por meio da redução de custos, inovação e ganhos de desempenho (sob condições específicas para optimização). Segundo Henriette et al. (2015), as transformações operacionais podem promover novos processos, métodos, impactar a experiência dos utilizadores finais e melhorar a prática de gestão de recursos humanos.

A evolução das estratégias empresariais em relação à transformação digital, ao longo do período compreendido entre os anos de 2017 e 2021, revela uma progressão notável na abordagem das organizações frente aos desafios impostos pela digitalização. Conforme identificado pelo AltimeterGroup em 2017, no estudo “What’s the state of Digital Transformation in 2017”, as empresas enfrentavam obstáculos significativos, tais como a deficiência de competências digitais entre os líderes, restrições orçamentárias, a pressão por resultados imediatos e pouca importância dada à gestão de mudanças. Este cenário sugeria uma fase embrionária da transformação digital nas corporações, com a recomendação de que uma ênfase na cultura organizacional e na dinâmica humana seria essencial para fomentar a agilidade e a inovação. Tal perspectiva sublinhava a necessidade imperativa de colocar a cultura corporativa e as relações humanas no centro das estratégias de transformação digital, visando estimular a inovação e a adaptabilidade organizacional (https://www.linkedin.com/posts/charleneli_what-the-state-of-digital-transformation-activity-6321445915798360064-0ue3?trk=public_profile_like_view).

Avançando para 2021, o relatório “State of Digital Transformation” mostra um progresso significativo onde empresas de alto desempenho agora demonstram uma compreensão profunda da importância de abordagens holísticas e coordenadas para a transformação, priorizando o crescimento e a inovação. A pandemia de COVID-19, apesar de ter imposto restrições orçamentárias e de recursos, paradoxalmente acelerou os esforços de transformação em empresas de alto desempenho, destacando a resiliência e a capacidade de adaptação dessas organizações.

Uma pesquisa intitulada por, “Tendências de investimento em TI para o segmento governo no Brasil”, realizada pelo IDC Brasil, Consultoria de Dispositivos de Consumo em setembro de 2022 ouviu 152 administradores e tomadores de decisão da gestão pública em cidades com mais de 10 mil habitantes nas esferas, federal, estadual e municipal. A pesquisa aponta que o crescimento em investimentos em inteligência artificial deve ser de 33% em 2023. No entanto, 77% dos gestores públicos entrevistados afirmou que inovação ainda não é uma prática no setor público, impactando negativamente o orçamento de TI, cultura e novas formas de trabalho, que o Norte do país é o que representa os maiores desafios tecnológicos e que demonstrar ganhos que a tecnologia pode trazer para o serviço público pode ser uma forma de superar a resistência às mudanças. (https://classic.exame.com/wp-content/uploads/2023/02/Dell_Technologies_IDC_Public_Sector_Survey_Brazil_2022_.pdf)

Sem desmerecer os efeitos positivos do uso das TICs nos governos, para (Andersson et al. 2021) a qualidade dos serviços públicos ainda é muito dependente da prestação por profissionais qualificados desde ajudar o seu público a navegar e interpretar os processos automatizados àqueles com maior conhecimento que aliados à tecnologia trabalhem na quebra de atividades complexas tornando-as configuráveis e codificáveis.

1.2.2 Informatização do processo judicial brasileiro

No cenário brasileiro do passado, a atividade judiciária e cartorária era realizada de forma manual, registada em livro tombo. Evoluiu para o uso de carimbos, até passarem a ser datilografados em máquinas manuais e posteriormente processados pelos computadores de mesa. No Brasil, em 2023, muitos cartórios continuam com a guarda dos autos físicos, mas a realidade mudou bastante, por intermédio da conexão com a internet, certificado digital para assinatura, acesso ao Processo Judicial Eletrónico (PJe). Os autos podem ser visualizados e os atos processuais validados e identificados por um número (ID), através de notebooks, tablets e smartphones e atendimentos das partes realizadas também eletronicamente pelo balcão virtual. O que se chama hoje de digitalização, é o resultado de mais de 50 anos de evolução tecnológica (Jung e Gómez-Bengoechea, 2022).

A informatização do processo judicial brasileiro passa a ser introduzida, regulada e disciplinada com o advento da Lei 11.419/2006, lei que trata do uso dos meios eletrônicos, da digitalização e manuseio virtual de documentos e peças processuais, na tramitação de processos judiciais em qualquer grau de jurisdição, facultando aos órgãos o desenvolvimento de sistemas eletrônicos para o processamento de suas ações judiciais. Importante ressaltar que a lei faz diferença entre documentos eletrônicos e digitalizados, o primeiro nasce em meio eletrônico, considerado como original para os efeitos legais, o segundo são os existentes em meio físico (papel, disquete, cd, etc.) que uma vez digitalizados, são juntados ao conjunto de autos e passam a ser considerados com a mesma força de originais, ressalvadas a alegação de adulteração desde que devidamente fundamentada.

Em 2013, o CNJ editou a Resolução 185, que institui o PJe – Processo Judicial Eletrónico, sistema informático de processamento de informações e práticas de atos processuais, como padrão para os tribunais brasileiros. A adoção de um sistema integralmente gratuito ao tempo em que não restringe a livre iniciativa garante a equidade e colaboração entre os tribunais e a manutenção do domínio público das regras do sistema.

De acordo com as análises de Soares (2012) e Abraão (2011), a implementação do processo eletrônico tem o potencial de transformar significativamente a tramitação processual. Esta inovação tecnológica não apenas facilita o monitoramento contínuo de todas as etapas e fases procedimentais pelos envolvidos, mas também possibilita a eliminação de fases obsoletas associadas aos procedimentos cartorários tradicionalmente manuais. Tais procedimentos incluem a manipulação física de documentos, o que acarreta deslocamentos desnecessários, além de aumentar o risco de falhas, perdas e a subsequente necessidade de restauração dos autos. Essas modificações tecnológicas, portanto, representam uma economia significativa de tempo, espaço e recursos financeiros no médio e longo prazo, otimizando a eficiência processual e reduzindo os custos operacionais associados à gestão documental e procedimental nos contextos jurídicos.

Segundo Porto (2019), modernizar o Poder Judiciário significa racionalizar os trabalhos com a realocação de Servidores em áreas deficientes da estrutura, significa focar na capacitação de

pessoal, bem como na simplificação de rotinas procedimentais nas secretarias, com o propósito de alcançar a máxima eficiência operacional e a automatização do processo utilizando-se principalmente da tecnologia.

Merecem também menções, as Leis, 12.965 de 23 de abril de 2014 – Marco Civil da Internet, Lei 13.709/2018, Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e a Resolução CNJ nº 335/2020, que institui a política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico, integra os tribunais do país com a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br.

1.3 Capacidades organizacionais, capital humano e uso estratégico da tecnologia

A tecnologia pode ser uma ferramenta poderosa para melhorar a eficiência e eficácia das organizações. Barreto e Costa (2022) identificaram como as novas tecnologias estão sendo utilizadas na administração da justiça em diversos países, incluindo o Brasil e países europeus, as tendências identificadas incluem a adoção de sistemas de processo eletrônico, plataformas de conciliação e mediação, e uso de tecnologia e de inteligência artificial. O estudo destaca como benefícios, a rapidez e eficiência nos processos judiciais, redução de custos e maior transparência. Já entre os desafios estão, a necessidade de capacitação e treinamento dos profissionais da justiça para lidar com as novas tecnologias, além de preocupações com a segurança e a privacidade dos dados.

Rogers (2017) defende que a digitalização não é apenas sobre adoção de novas ferramentas ou processos, envolve mudanças mais profundas, na cultura, nas práticas de trabalho, no comportamento das pessoas e da organização. O processo de transformação digital só ocorre com o uso estratégico da tecnologia para produzir melhorias e renovações com ganho.

A força de trabalho ágil pode ser reconfigurada rapidamente de modo a permitir que as organizações adaptem-se em resposta às condições de mudança. Saber incentivar e conduzir o desenvolvimento de uma força de trabalho ágil amparado por aspectos infraestruturais pode ser um diferencial para a adaptação mais rápida e adequada, além de tirar partido das mudanças em benefício da organização, através de um comportamento proactivo, adaptativo, de estrutura plana, decisões descentralizadas, estímulo à cultura de aprendizagem e inovação (Alaviet al, 2014).

1.3.1 Competencias, capacidades e comportamento organizacional

Em tempos de ambientes complexos, de constantes mudanças e de sustentabilidade, os conceitos de capacidades e de competências organizacionais têm sido cada vez mais valorizados. São conceitos relacionados, mas distintos, na gestão empresarial. Necessário conhecer influências e distinções no comportamento das organizações e dos indivíduos.

Para Teece et al. (1997) o comportamento organizacional é dinâmico, influenciado continuamente pelo processo de ajustamento estratégico, provocados por situações promotoras de transformação como a evolução tecnológica. Essas situações demandam decisões estratégicas que podem

alterar ou substituir regramentos estabelecidos, a reconfiguração de processos e alocação de recursos.

São dois conceitos relacionados, mas que influenciam o processo de ajustamento do comportamento organizacional de forma distinta quanto, aos seus papéis estratégicos, suas funcionalidades e quanto à temporalidade. Enquanto as capacidades são importantes para a reconfiguração da organização e para a sua adaptação de forma mais ágil, as competências organizacionais referem-se a conhecimentos, habilidades e comportamentos aplicados ao trabalho. É um elemento de sustentação da organização que não se ajustam na mesma velocidade e podem ser mais difíceis de serem modificadas em ambientes de mudanças constantes (Herrmann e Becker, 2016).

A interpretação da afirmação acima poderia ser analogicamente transcrita como, enquanto a competência organizacional lembra um esqueleto humano que fornece a estrutura e a base para seu funcionamento eficiente e eficaz, as capacidades (dinâmicas) podem ser comparadas à medula espinhal que junto aos músculos e articulações do corpo humano permitem que seus movimentos e flexibilidade sejam desenvolvidos, adaptados a estímulos e transformados. A consistência com que esse corpo responde às demandas do ambiente no qual está inserido depende do movimento de criação, adaptação e reconfiguração das capacidades e dos seus recursos (Herrmann e Becker, 2016).

1.3.2 Capacidades Dinâmicas: Microfundamentos, Habilidades e Impacto na Vantagem Competitiva

De acordo com a abordagem teórica da visão baseada em recursos, as organizações podem criar vantagens competitivas duradouras e sustentáveis. Devem concentrar-se na análise e exploração de seus recursos (físicos, humanos, tecnologia), habilidades (inovação, liderança, gestão) e capacidades (recursos e habilidades organizacionais intangíveis, valiosos, raros, difíceis de imitação e substituição) como fonte de vantagem competitiva. Este impacto positivo pode ser obtido por meio de estratégias de exploração de forças internas da empresa que trabalhem no enfrentamento às oportunidades ambientais e na minimização de ameaças externas, observados fatores como heterogeneidade e mobilidade dentro de um grupo ou indústria. Tais recursos precisam ser traduzidos em rotinas ou processos de negócios (Barney, 1991). A figura 1 representa as diferenças entre esses dois elementos.

Para Winter (2003), rotinas nas empresas são procedimentos padronizados essenciais para suas operações diárias, dividindo-as em categorias como rotinas de memória que focam na gestão do conhecimento através da codificação, armazenamento e recuperação de informações, e rotinas de meta, que se concentram no estabelecimento de objectivos e estratégias para atingí-los, servindo também como mecanismos para controlar, cópiar e de replicar práticas bem-sucedidas de outras organizações.

Teece (2007), e Helfat et al. (2007), distinguem as capacidades em estáticas e dinâmicas, as estáticas são as voltadas para a eficiência operacional e melhorias de processos existentes, são a

base da vantagem competitiva. Enquanto as capacidades dinâmicas são o motor que impulsiona a vantagem competitiva ao longo prazo, representado pela adaptação e mudança (capacidades de inovar, aprender e reconfigurar recursos e processos). Autores como Feldman e Pentland (2003) argumentam que as capacidades dinâmicas são fruto das capacidades estáticas pré-existentes, desenvolvidas a partir de um processo contínuo de aprendizagem organizacional e acumulação do conhecimento.

Para Winter (2003), as capacidades dinâmicas são reconhecidas como capacidades de primeira ordem por serem capacidades que constroem outras capacidades, diferentes das de nível zero (capacidades ordinárias ou operacionais), que refletem a habilidade da empresa no desempenho de suas atividades e por elas recebe seus retornos. As capacidades dinâmicas, relacionadas a atividades de nível mais estratégico, permitem à organização a obtenção de retornos mais elevados (Teece, 2014).

Teece et al. (1997) descrevem capacidades dinâmicas como capacidades específicas da organização que podem ser fonte de vantagem competitiva em ambientes de mudança, o que as tornam mais amplas em relação à visão baseada em recursos, visto que esta não é clara em explicar nem como, nem por que determinadas empresas apresentam vantagens competitivas em mercados dinâmicos, explicam ainda as abordagens de formação da vantagem competitiva (a baseada no modelo das cinco forças de Michael Porter, a que utiliza-se de ferramentas da teoria dos jogos e nas interações estratégicas entre os jogadores, a visão baseada em recursos que destaca os aspectos internos de recursos e capacidades e na perspectiva das capacidades dinâmicas em si, que se utiliza das combinações de recursos específicos como novas fontes de vantagem competitiva).

As capacidades dinâmicas são um tema complexo e multidisciplinar que envolve conceitos de estratégia, inovação e mudança organizacional. Para Meireles e Camargo (2014), as capacidades dinâmicas fazem uso da articulação de alguns elementos que trazem em seu conceito, uma abordagem interdisciplinar e multinível. Requerem a percepção da mudança e inovação nos níveis individual (habilidades e comportamentos de mudança), de grupo e organizacional (processos, rotinas e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento).

Os autores destacam, em termos de comportamento, a lealdade e o comprometimento com a mudança, em relação às habilidades, elencam: aprender a aprender, comunicação, liderança, análise de idéias e resolução de problemas, gerenciamento de projetos e pessoas. Quanto às rotinas citam que as organizações monitoram mudanças críticas e as incorporam na estrutura existente, de modo a formar um conjunto de atividades direcionadas para o desenvolvimento, adaptação e sustentação das rotinas e capacidades.

Existem diferentes paradigmas para compreender as capacidades dinâmicas, além dos já apontados, distinguem-se quanto ao enfoque (habilidades, rotina e processos), quanto à adaptação em resposta às mudanças ambientais, quanto à mudança de mercado, quanto ao foco na eficiência e mudança na base de recursos e essencialmente quanto ao propósito e concepção dos pesquisadores. (Meireles e Camargo, 2014).

De acordo com a teoria das capacidades dinâmicas proposta por Teece et al. (1997) e discutida posteriormente por Meireles e Camargo (2014), as organizações obtêm vantagem competitiva por meio de três pilares fundamentais: processos, posições e trajetória. Esses elementos são cruciais para a definição da essência das capacidades dinâmicas e, conseqüentemente, da competência organizacional. Para os autores, os processos são entendidos como rotinas e padrões recorrentes de aprendizado, são vitais para adaptação e inovação contínuas das empresas. Além disso, as posições, são as que englobam os ativos da empresa, sua estrutura de governança, base de consumidores e relações externas com stakeholders, formam a base sobre a qual a organização constrói sua competitividade. Por fim, a trajetória, que é moldada pelo histórico de decisões estratégicas e pelas oportunidades tecnológicas e de mercado exploradas pela empresa, influencia diretamente as alternativas estratégicas disponíveis para a organização. A interação entre esses pilares determina a capacidade de uma empresa de manter sua relevância e sucesso em um ambiente de negócios em constante mudança.

A taxonomia das capacidades dinâmicas também pode ser dividida em três categorias, como criação, renovação e reconfiguração. A criação refere-se à capacidade de inovar e criar novos recursos e habilidades. A renovação refere-se à capacidade de manter os recursos e habilidades atuais atualizados. A reconfiguração é relativa à capacidade de integrar e combinar recursos e habilidades de novas maneiras para se adaptar a novas oportunidades ou desafios (Teece et al., 2016).

Em nosso trabalho, adotamos uma perspectiva que enfatiza a importância de manter vantagens competitivas através da habilidade de se adaptar tanto a mudanças incrementais quanto a novos ambientes desafiadores. Baseando-nos na classificação proposta por Teece et al. (1997), focamos no desenvolvimento de três capacidades interdependentes e de reforço mútuo: a sensibilidade estratégica, que permite a detecção precoce de oportunidades e ameaças no ambiente externo; a aprendizagem organizacional, que promove a aquisição, integração e compartilhamento de novos conhecimentos e habilidades dentro da organização; e a reconfiguração organizacional, que habilita a empresa a reorganizar rapidamente seus processos, estruturas e recursos para se aproveitar das oportunidades identificadas. Essas capacidades são fundamentais para a sustentação de vantagens competitivas em cenários voláteis, permitindo que a organização se antecipe e responda eficazmente às dinâmicas de mercado em constante evolução.

Algumas definições e características, como a de que as capacidades dinâmicas podem variar de acordo com o nível de dinamicidade do mercado, ora assemelhando-se às rotinas e seus detalhamentos e previsibilidade, ora como processos mais simples e experimentais, passíveis de fragilidade e risco (Eisenhardt e Martin, 2000). A definição que mais se enquadra ao estudo também foi destacada, passamos ao ponto de ligação crítico das capacidades dinâmicas entre a organização e as características dos seus indivíduos (experiência, conhecimento e habilidades) responsáveis pelo desenvolvimento e implementação de estratégias para o enfrentamento da digitalização, os microfundamentos das capacidades dinâmicas (Teece et al. 1997 e Teece, 2007).

O desenvolvimento de capacidades dinâmicas da organização depende do envolvimento simbiótico dos processos internos com as habilidades, ações e atividades específicas de seus funcionários, enquanto indivíduos e enquanto equipas e grupos (internos e externos à organização), que combinados com outros microfundamentos agregam valor à organização num processo de criação e reconfiguração de recursos e habilidades capazes de criar estruturas internas empreendedoras, tanto na percepção de oportunidades quanto no fomento à aprendizagem, através da distribuição de informações por toda a estrutura organizacional rumo ao alcance de objectivos organizacionais. As capacidades dinâmicas evoluem ao longo do tempo e os microfundamentos são os blocos de construção que compõem essas capacidades (Helfat e Peteraf, 2015).

Os microfundamentos influenciam na modulação das capacidades dinâmicas das organizações, dependem, por exemplo, das competências dos gestores e dos processos organizacionais, na identificação e aproveitamento de oportunidades no ambiente externo e reconfiguração de suas bases de recursos e habilidades em resposta às mudanças no ambiente (Zollo e Winter, 2002).

Os microfundamentos envolvem a aquisição de conhecimentos relevantes, processos organizacionais e habilidades não específicas, tanto a nível individual quanto a nível organizacional (como liderança, cultura, comunicação eficaz, coordenação e colaboração, aprendizagem organizacional, transferência de conhecimento e de tecnologia), tem importante papel na facilitação da mudança estratégica e no desenvolvimento de subcapacidades que por sua vez sustentam o desenvolvimento das capacidades dinâmicas (Eisenhardt e Martin, 2000).

Em tempos do avanço da tecnologia nos meios de produção, ter um capital intelectual forte pode ser diferencial e trazer vantagem competitiva para as organizações. O relatório “*SkillShift: Automation and the Future of the Workforce*” do McKinsey Global Institute, publicado em 2018, analisa a evolução das habilidades exigidas pelo mercado de trabalho diante da automação e da transformação digital. O relatório destaca a importância de investir, em programas de desenvolvimento de novas habilidades de seus colaboradores para se adaptar às mudanças no mercado de trabalho e na demanda de habilidades específicas (*reskilling*), de políticas públicas e investimentos em educação para que todos tenham acesso às oportunidades de desenvolvimento e manterem-se relevantes e preparados para enfrentar a economia em constante mudança. (Bughin, J., Hazan, E., Lund, S., Dahlström, P., Wiesinger, A., & Subramaniam, A. (2018). Skill shift: Automation and the future of the workforce. *McKinsey Global Institute*, 1, 3-84.)

O relatório “*The Future of Jobs Report 2020*” do Fórum Econômico Mundial apontou as habilidades não técnicas, também conhecidas por *soft skills*, são essenciais para a adaptação das pessoas às novas tecnologias e mudanças no ambiente de trabalho. (<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/>).

Segundo Pelaez et. al (2008) capacidades dinâmicas são entendidas com a habilidade de adaptação e manutenção da competitividade em um cenário de constante mudança. Esta capacidade é vista como essencial para a criação de diversidade organizacional em um ambiente seletivo destacando a importância das ações intencionais das empresas voltadas para a

sustentação de sua posição competitiva. Destaca ainda que o reposicionamento estratégico constante depende da percepção e interpretação do ambiente e da coordenação dos recursos internos e externos, elementos importantes para apoiar a complexa tomada de decisão. Complexa porque não se restringe apenas aos indivíduos, mas a todo o grupo social, à definição de estratégias, à escolha de caminhos para alcançá-las, à mobilização de recursos, tudo isso influenciado pela limitação do conhecimento e pela subjetividade de seus agentes

1.3.3 Gestão da mudança: Renovação Organizacional e Aprendizado

Contínuo nas Organizações

As organizações públicas também estão ativamente promovendo a inovação para responder ao ambiente em rápida mudança na era da Indústria 4.0. A gestão da mudança é um fator crítico de sucesso na digitalização do Judiciário, a implementação de tecnologias digitais envolve uma mudança significativa na forma de como os processos são conduzidos, de um estado atual para um estado desejado, além de mudanças na estrutura, sistemas e cultura organizacional (Hayes, 2007).

Segundo o autor, a gestão da mudança consiste em um conjunto de práticas e processos que visam planejar, comunicar, implementar e monitorar as mudanças em uma organização. Inclui: identificar os impactos da digitalização, resistências individuais e grupais e desafios a serem enfrentados, além de planejar e executar ações de comunicação e capacitação a todos os envolvidos para melhoria da prestação jurisdicional (contexto do estudo).

No nível individual, as barreiras incluem resistência à mudança, o medo do desconhecido, a perda de controle e a falta de confiança nas capacidades pessoais para lidar com as mudanças (Brandão e Bruno-Faria, 2017). À nível do grupo, as barreiras incluem resistência de grupos de interesse, falta de comunicação entre os diferentes grupos da organização, a falta de comprometimento com a mudança e a falta de liderança (Policarpo e Guimarães, 2016).

Essas barreiras podem ser enfrentadas com uma abordagem sistemática e cuidadosa para a gestão da mudança. É de grande valia um planejamento com a identificação dos objectivos da mudança, a análise dos ambientes interno e externo, a definição dos recursos necessários, a criação de um plano de comunicação e a definição das etapas do projeto (Hayes, 2007). Ao aplicar a gestão da mudança, as organizações podem garantir que seus processos e sistemas mantenham-se alinhados com as novas estratégias e objectivos da organização. Um dos modelos mais reconhecidos na área de gestão de mudança, usado como guia por líderes e gestores no gerenciamento de transições é o modelo de oito passos de John Kotter. Esses oito passos (cada um associado a um erro fundamental enfraquecedor da transformação) compreendem: Senso de urgência, formação de uma equipa forte de liderança, visão partilhada da mudança, comunicação da visão, sensibilizar e capacitar os outros para agir na visão, criar vitórias de curto prazo, consolidar ganhos e produzir mais mudança, ancorar novas abordagens na cultura da organização (Kotter, 2017).

A teoria das organizações que aprendem, proposta por Senge, conforme discutido por Hansen et al. (2020) apresenta uma visão surpreendentemente contemporânea sobre o desenvolvimento e a adaptação estratégica das organizações frente aos desafios impostos pela era digital. Concebida há mais de três décadas, a abordagem de Senge enfatiza a importância do pensamento sistêmico, considerado por ele como a quinta e mais fundamental das cinco disciplinas propostas, promovendo uma compreensão holística da organização e seus desafios. Tal abordagem destaca a necessidade de perceber a organização como um sistema interconectado, permitindo uma análise mais eficaz das complexas interações internas e com o ambiente externo. A incorporação dessas disciplinas transforma a mentalidade dos indivíduos, fomentando a percepção de si mesmos como agentes de mudança e estabelecendo um ambiente propício ao aprendizado contínuo, inovação e desenvolvimento estratégico. Essa transformação não se limita à adoção de novas tecnologias, mas abrange uma mudança abrangente que inclui aspectos culturais, estruturais e de processos, integrando pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, visão compartilhada, modelos mentais e trabalho em equipe.

No atual panorama, caracterizado pela rápida evolução digital, a abordagem de Peter Senge assume uma nova e vital importância, realçando a urgente necessidade das organizações não só se adaptarem a nível tecnológico, mas também se reinventarem de forma sustentável e em consonância com as exigências do século XXI. Esta reinvenção vai além da simples adoção de novas tecnologias, exigindo uma alteração cultural que habilite as organizações a reagir de forma ágil e eficiente às incessantes inovações tecnológicas, garantindo a sua competitividade e pertinência no mercado. Neste contexto, a perspectiva de Senge sobre as organizações como sistemas complexos e interligados, similares a ecossistemas, revela-se particularmente relevante, destacando a importância de uma gestão consciente das dinâmicas internas e capaz de se ajustar de maneira equilibrada e sustentável às alterações do ambiente. Portanto, a proposta de Senge é essencial não só para a sobrevivência, mas para o desenvolvimento das organizações na era digital, requerendo uma liderança visionária que fomente uma cultura de aprendizagem contínua e inovação aberta. Esta abordagem sublinha a necessidade de uma transformação que ultrapasse o digital, adotando uma mudança de modelo na forma como as organizações percebem a si mesmas e o seu papel num mundo interligado, e promovendo um ambiente favorável à inovação constante e à adaptação estratégica.

As estratégias de renovação, são um processo vital para a adaptação organizacional nos ambientes dinâmicos, coaduna-se com a capacidade de reestruturar e inovar as estratégias existentes. Para Karlsson e Magnusson (2019), a inovação é uma prática sistêmica e beneficia-se da teoria e prática desse pensamento. Que pode ser incorporados de maneira descendente, partindo de unidades específicas para influenciar a estratégia organizacional mais abrangente, empregando princípios como inovação localizada, aprendizado contínuo, negociação estratégica, busca de equilíbrio de interesses, envolvimento de colaboradores e adaptação localizada às mudanças ambientais.

1.3.4 Transformação Estratégica no Judiciário: Integrando Capacidades Dinâmicas e Estratégias Aplicadas para Excelência na Gestão Judiciária Digital

A transformação digital impõe às empresas que se dedicam à digitalização desafios que transcendem a simples adoção de novas tecnologias. Este processo de mudança demanda uma análise e revisão abrangente e profunda de vários aspectos organizacionais e culturais, exigindo alterações significativas na estrutura organizacional, na governança, na cultura da empresa, nos modelos hierárquicos, nos departamentos, na formação e comunicação das equipes e até mesmo nas relações de poder. No centro dessa transformação, encontra-se a necessidade de redefinir como as pessoas trabalham e interagem, tanto internamente quanto no ambiente externo à organização. Essa complexidade sublinha a importância de adotar estratégias integradas que promovam a renovação e excelência organizacional, com ênfase na liderança, na capacitação e na agilidade como elementos chave.

Essa perspectiva se alinha profundamente com a proposta de Régner (2008), que sugere a integração das abordagens de Estratégia como Prática e Capacidades Dinâmicas para alcançar uma visão mais holística e dinâmica da estratégia organizacional. Segundo Rengér, a estratégia como prática e as capacidades dinâmicas se complementam na análise das atividades que sustentam a criação e modificação de ativos organizacionais. Esta abordagem integrativa repercute no contexto da transformação digital, de estratégias que não apenas abordem os aspectos tecnológicos e técnicos da digitalização, mas também considerem profundamente as mudanças estruturais e culturais necessárias.

1.3.4.1 Estrutura orgânica

A estrutura orgânica é uma forma de organização alternativa à estrutura burocrática tradicional, mais rígida e hierarquizada. A estrutura orgânica baseia-se na formação de equipes multifuncionais, com hierarquia plana, relações mais flexíveis e fluídas nas interações entre as pessoas, para lidar com as demandas de um ambiente incerto e dinâmico. Segundo Mintzberg (2004), o trabalho de um gestor é complexo, atuam como membros funcionais cujo papel principal é coordenar as tarefas, através de uma sobreposição de papéis, seus poderes de influência se fundamentam mais em características, experiências e habilidades interpessoais que em cargos formalmente estabelecidos.

Uma das principais características da estrutura orgânica são camadas hierárquicas mais horizontais, mais autonomia e responsabilidade de seus colaboradores. Isso permite distribuição de autoridade para tomada de decisões, tornando-a mais ágil, sem a necessidade de aprovação de várias camadas superiores. A formação de equipes funcionais propicia maior integração entre diferentes áreas da empresa e a troca de conhecimentos e habilidades. Esses elementos são de suma importância para ambientes que tem a tecnologia como elemento estratégico, pois dados,

informações, conhecimento e insights assertivos tornam a comunicação mais fluída e ágil e a organização com mais capacidade de inovação, Mintzberg (2004)

1.3.4.2 Liderança Eficaz

A liderança é considerada majoritariamente como uma capacidade dinâmica, mas há também argumentos de que ela pode ser vista em algumas circunstâncias como capacidade estática, quando as organizações são extremamente burocráticas e formais, com lideranças centralizadoras (Siggelkow e Levinthal, 2003).

De acordo com as ideias de Senge trazidas por Hansen et al (2020), a abordagem de liderança para organizações que aprendem destaca a importância de criar uma cultura organizacional que valorize o aprendizado, objetivam como uma estratégia fundamental para o sucesso e a adaptação em ambientes complexos e dinâmicos, criar uma visão compartilhada para a equipa e organização com o fim de moldar essa cultura, preparando-a para desafios futuros e promovendo uma mentalidade de aprendizado contínuo e abordagem transversal. Uma liderança eficaz, dentro de padrões éticos, é equilibrada, consegue atingir as metas da sua organização, exige algumas características e um alto grau de habilidades de comunicação e influência.

Conforme (Francisco, et al., 2017), a liderança é de suma importância para garantir que a digitalização seja incorporada de forma estratégica e que os recursos necessários sejam alocados para implementação da estratégia de forma coerente aos objectivos e valores da organização. O estudo também destacou a importância da criação de uma cultura de inovação como incentivo à experimentação, à cooperação e do aprendizado contínuo.

O papel da liderança é portanto, peça fundamental para o desenvolvimento e implementação de estratégias de enfrentamento e adaptação às mudanças e tem sido cada vez mais importante na era industrial digital. Uma liderança empreendedora e estratégica requer mentalidade ágil e orientada para a aprendizagem, influencia o comportamento dos membros da organização em momentos de incerteza, é responsável por criar uma visão clara de futuro, orquestrar o processo de experimentação, inovação, gestão de riscos, capacidade de distribuir autoridade e responsabilidade de forma eficiente (Parviainen et al. 2019).

O líder empreendedor fomenta o desenvolvimento desse perfil nos seus liderados quando em contato constante, participa do desenvolvimento dos trabalhos e promove mudanças e inovação tanto no comportamento a nível individual quanto organizacional, desenvolver a capacidade digital da empresa e motivar e inspirar a equipa a perseguir e alcançar objectivos de longo prazo (Barreto e Nassif, 2014).

Na medida em que a liderança estratégica é focada num plano de trabalho para atingir metas de longo prazo, estabelecer objectivos claros e desenvolvimento de estratégias para seu alcance, a liderança empreendedora é mais inovadora e está disposta a arriscar e assumir um nível maior de riscos para alcançar o objetivo desejado, já na liderança memética, aprendente e transversal, os líderes inspiram e motivam suas equipas a abraçarem a mudança e valorizam o desenvolvimento profissional e pessoal de seus liderados, assim como a cultura de aprendizagem com o

intercâmbio de conhecimentos. Lideranças com esse conjunto de características tem a capacidade de síntese e a integração de ideias diversas para encontrar soluções mais abrangentes e inovadoras na resolução de situações complexas. Líderes flexíveis, amparados por estratégias digitais claras, com capacidade de adaptação conseguem ajudar a entender, enfrentar e redefinir digitalmente os negócios (Kaneet al, 2015).

1.3.4.3 Comunicação eficaz

De acordo com Esguerra e Contreras (2016), existe uma preocupação com a forma de comunicação dos líderes com as equipas e com os demais stakeholders como garantia de sua fiabilidade na era digital. É fundamental a comunicação eficaz para promoção de uma cultura de transparência e accountability, em que os objectivos da mudança, resultados das atividades e benefícios esperados sejam divulgados de forma clara e acessível a todos os stakeholders de modo a minimizar possíveis conflitos e mal-entendidos no decorrer da caminhada. A comunicação deve ser bidirecional, deve permitir que todos expressem anseios, preocupações e ofereçam o feedback.

A comunicação eficaz é uma habilidade essencial para alinhar e coordenar os objectivos da digitalização, da mudança e inovação em toda a organização e fundamental para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas da organização. Envolve a habilidade de transmitir informações com clareza a visão e a estratégia, fornecer expectativas claras, feedback construtivo e contínuo, colaborar com os membros da equipa, cultivar um ambiente de confiança e respeito (Eisenhardt e Martin, 2000).

Para Zollo e Winter (2002), a comunicação eficaz é essencial para adaptação da aprendizagem organizacional, que são componentes fundamentais das capacidades dinâmicas. Saber compartilhar informações, conhecimentos, experiências e criar um ambiente de aprendizagem contínua são habilidades importantes.

1.3.4.4 Aprendizagem organizacional

A aprendizagem organizacional é o processo pelo qual a organização adquire conhecimento e habilidades para inovar e melhorar seu desempenho. É importante porque permite que uma organização se adapte e cresça mais rapidamente, especialmente em ambientes de constante mudança (Martens, 2002). Pode ser alcançada por meio de um processo contínuo de coleta, análise e uso de informações para criar novos conhecimentos e soluções para os problemas enfrentados pela organização e melhorar seu desempenho e eficácia.

A aprendizagem organizacional funciona como um motor da capacidade de inovação e de práticas de gestão do conhecimento, são fatores determinantes do processo de experimentação e na tomada de decisões (Souza e Quandt, 2007). Ocorre de forma sistêmica, em todos os níveis da organização, desde a aprendizagem individual, de grupo até a organização, em um processo de interação entre o conhecimento dos indivíduos e o conhecimento já formalizado, para partilhá-lo com outros membros da equipa e criação de uma base de conhecimento, através de repositórios,

plataformas com informações e boas práticas importantes para a organização e na manutenção de vantagem competitiva sustentável.

É uma importante capacidade na melhoria no desempenho, eficácia e renovação organizacional, visto que ajuda a criar ambientes propícios à aquisição, criação e partilha de conhecimento na organização num ciclo de identificar, capturar, assimilar, partilhar e transformar valor à organização, num comportamento de cooperação cíclico de reforço para a cultura de detecção de oportunidades, inovação, absorção e reconfiguração das capacidades (Teece, 2007).

Pode incluir diversas formas de aprendizagem, como pela observação, por meio de treinamentos, formações, treinamentos, e outros recursos, como pela aprendizagem experiencial. A aprendizagem experiencial é relevante para contextos variados, é um processo de aprendizado que envolve experiência direta do indivíduo com a realidade, seja ela no ambiente de trabalho, na vida cotidiana, em situações de aprendizagem específicas e em contexto de gestão, resolução de problemas e adaptação organizacional. Tem como características, experiência concreta, reflexão, formação de conceitos abstratos, teste das implicações dos conceitos em novas situações (Pimentel, 2007).

1.3.4.5 Gestão do Conhecimento

Preservar o conhecimento, integrar informações e facilitar sua partilha, são elementos que fazem parte de uma cultura organizacional que valorize a gestão do conhecimento. Para Martensson (2000), a GC é vista como uma condição essencial para aumentar a produtividade e a adaptabilidade tanto em organizações privadas quanto em entidades públicas. É uma ferramenta operacional e estratégica, envolvendo quatro estágios: coleta, armazenamento, disponibilização e utilização da informação. Enfatiza a necessidade de construir internamente um sistema para capturar e transferir conhecimento, com elementos essenciais como comunicação e suporte da alta administração e destaca a dificuldade de gerenciar o conhecimento devido à sua natureza tácita e individual.

Ono e Valente (2020) discutem as principais críticas à Teoria de Criação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi, destacando como o conhecimento é gerado. Essa criação se dá por meio de um espiral de conhecimento, fundamentada no comprometimento pessoal e na conversão entre conhecimento explícito e tácito em diferentes níveis, desde o indivíduo até o ambiente organizacional. A teoria do "Espirais do Conhecimento", desenvolvida por Nonaka e Takeuchi, delineia o processo de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento em organizações, fundamentando-se na premissa de que o conhecimento é essencial para a inovação e adaptação a ambientes dinâmicos. A espiral compreende dois tipos de conhecimento: tácito, de natureza pessoal e internalizado, e explícito, formal e articulável. O ciclo de criação do conhecimento ocorre por meio de quatro modos de conversão: socialização (de tácito para tácito), externalização (de tácito para explícito), combinação (de explícito para explícito) e internalização (de explícito para tácito). O processo enfatiza a importância da interação social, reflexão e experiência prática na geração de conhecimento e inovação. Para aplicar efetivamente essa teoria, as organizações

devem fomentar a comunicação aberta, compartilhamento de experiências, treinamento, desenvolvimento e a documentação do conhecimento explícito, permitindo uma adaptação eficaz às mudanças e desafios. Apesar de sua popularidade, o modelo enfrenta críticas, especialmente em relação à conversão do conhecimento tácito para explícito e a certa subjetividade em seus conceitos. Críticos sugerem a necessidade de ajustes ou uma revisão completa do modelo. Ainda assim, a continuidade do debate e o desenvolvimento de novos modelos são essenciais para a evolução da gestão do conhecimento, enfatizando a importância de modelos operacionalmente viáveis que detalhem não apenas objectivos, mas também métodos práticos para pesquisa de campo.

Segundo Ciancone (2003) a Gestão do Conhecimento para ser efetivamente implementada nas organizações, precisa ultrapassar a sua função como mero instrumento de poder e realmente servir aos interesses humanos. Ressalta a necessidade de uma abordagem integrada que considere as diversas facetas da GC em sua complexidade e individualidade, que sua implementação é um paradoxo e frequentemente falha tanto por adotar uma perspectiva holística, quanto em atender às necessidades específicas de cada aspecto da GC. Sugere que a eficácia da implementação depende da habilidade das organizações em administrar seu conhecimento existente, fomentar a criação de conhecimento estratégico e desenvolver procedimentos para a sua manutenção. Enfatiza que para as organizações que buscam inovação, o conhecimento coletivo torna-se componente essencial para a *performance*, posicionando a GC no ponto de interseção entre a cultura organizacional e a tecnologia da informação (TI). Davenport (1998) destaca quatro objectivos da GC: criar um repositório, prover acesso, destacar conhecimento ambiental e conscientizar funcionários sobre o valor do conhecimento.

A norma ISO 30401:2018 trata da gestão do conhecimento e foi publicada pela Organização Internacional de Normalização (ISO). Ela estabelece diretrizes para a implementação, manutenção e melhoria de sistemas de gestão do conhecimento em organizações. Tem como objetivo fornecer orientações para organizações que desejam estabelecer, manter e melhorar sistemas eficazes de gestão do conhecimento. Ela abrange diversos elementos relacionados à gestão do conhecimento, incluindo processos, recursos, atividades e medidas de desempenho. Desempenha um papel fundamental ao oferecer um referencial internacional para a implementação de práticas eficazes de gestão do conhecimento, promovendo a eficiência, a inovação e a competitividade das organizações que a adotam, através de um conjunto de diretrizes importantes para desenvolver em vários contextos e setores, a padronização, a melhoria contínua, aprimoramento da eficiência, competitividade e o alinhamento com objectivos organizacionais.

1.3.4.6 Adaptabilidade

A adaptabilidade é uma capacidade fundamental para as organizações que desejam sobreviver, prosperar, quebrar paradigmas, se ajustar e responder efetivamente a ambientes em constante mudança, interna ou externa. É altamente valorizada no ambiente corporativo. Segundo o “*The Future of Jobs Report 2020*” do Fórum Econômico Mundial, na medida do aumento do uso da

tecnologia, até 2025, 50% dos trabalhadores terão de voltar a fazer formações.(<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/>)

Ele é conhecido por seu trabalho pioneiro no desenvolvimento da primeira quantificação científica do mundo de adaptabilidade em indivíduos e organizações chamadas de Quociente de Adaptabilidade (AQ)

No mundo corporativo a adaptabilidade é buscada como uma das habilidades indispensáveis para os momentos de crise. O QI (Quociente de Inteligência) perdeu seu protagonismo como instrumento de medição nos processos seletivos de recursos humanos enquanto o QA (AdaptabilityQuotient) tem sido cada vez mais usado pelas empresas para avaliar a capacidade de adaptação e flexibilidade de seus candidatos para desempenhar novas funções de forma flexível, resiliente e ágil. A publicação *AGlobalTalentTrendReport*(2019) traz a adaptabilidade como uma das habilidades valiosas que as empresas buscam em seus colaboradores.

A adaptabilidade tem como fundamentos principais, a capacidade de aprender, desaprender e reaprender, a capacidade de ajustar e a capacidade de liderar e engajar. Entre as características da adaptabilidade estão, a flexibilidade, a resiliência, a inovação e a agilidade. A adaptabilidade é um fator chave para o sucesso das empresas em ambientes turbulentos (Teece et al., 1997).

A inovação é a introdução de um novo produto, processo, mercado, comportamento e estratégia para o bom desempenho da organização (Wang e Ahmed, 2004). Agilidade é um conceito fácil de entender, de maneira simplista significa a capacidade de mudar, mas contraditoriamente, muito difícil de alcançar. É um elemento essencial para a adaptação rápida e eficaz de uma organização às mudanças do mercado (Eisenhardt e Martin, 2000).

1.3.4.7 Agilidade organizacional

A agilidade organizacional é definida na literatura a partir do ponto de vista de diversos autores sob a perspectiva de habilidade, de atitudes e de comportamentos, o ponto em comum entre eles é como a força de trabalho das organizações lida e se adapta a ambientes de negócios volátil. A agilidade organizacional possui quatro fatores interrelacionados e interdependentes, a proatividade, a resiliência, a adaptabilidade e competências (Alavi et al, 2014). São desenvolvidas por meio de estratégias relacionadas à estrutura organizacional, comunicação efetiva, delegação de autoridade, tomada de decisão e formas de organização de trabalho, aprendizagem e treinamento, cultura e gestão de recursos humanos (Tessarini Júnior e Saltorato, 2021).

Refere-se à capacidade da organização de se beneficiar com as mudanças, através da relação da atuação de seus colaboradores por meio de seus conhecimentos, habilidades, comportamento e atitudes de forma proativa e adaptativa. Onde a proatividade é responsável pelo nível de engajamento e colaboração, a adaptabilidade, a nível individual e a nível organizacional depende da flexibilidade e reorganização de suas forças, a resiliência refere-se a atitudes positivas (oposto de resistência) frente a eventos de alto estresse e a competência indica, por exemplo, a capacidade de lidar com novas tecnologias e procedimentos de trabalho (Tessarini Júnior e Saltorato, 2021).

Ao dotar as organizações com capacidades adequadas para lidar com momentos de incerteza, sua força de trabalho torna-se organizada, flexível e ágil, o que permite às organizações responderem com rapidez e eficácia a novas situações e desafios (Muduli, 2013). A agilidade organizacional representa a articulação de seus verdadeiros recursos estratégicos, principal fonte de competitividade, valiosos, raros e difíceis de imitar, seu capital intelectual, valor “oculto” das organizações (Vocke e Popescu, 2019).

1.3.4.8 Capacidades digitais

A indústria 4.0 é uma tendência tecnológica que está a transformar a economia, os mercados e a forma como as organizações operam e produzem. Isso exige de sua força de trabalho habilidades digitais e competências específicas para adaptarem-se às mudanças que possibilitam a melhoria de processos e criação de valor para o negócio da organização (Nwankpa e Roumani, 2016).

A corrida no novo cenário de organizações digitais e não digitais revela diferenças, vantagens e desvantagens. De um lado há vantagens em relação à estabilidade financeira, conhecimento acumulado, estrutura organizacional, clientes (Weinelt et al., 2016), de outro, desvantagens quanto à agilidade, à inovação, à cultura mais moderna e capacidades digitais, que podem ser desenvolvidas e adaptáveis ao processo de transformação digital, desde que as organizações estejam dispostas a eliminarem a inércia organizacional (Rogers, 2016).

Dado o contexto da gestão pública e para além de formações dirigidas a esta temática, é fundamental desenvolver competências em termos de literacia em informação e dados, tais como utilização de tecnologias da informação, utilização da informação e gestão de informação (Koltay, 2016). Assim como são merecedoras de atenção determinadas competências e habilidades comportamentais associadas ao governo digital, como capacidades de visão, analíticas, diplomacia, solução de problemas, agilidade, colaboração, criação de conteúdos digitais e segurança (OECD, 2021).

Um modelo de referência desenvolvido pela Comissão Europeia com o objetivo de ajudar indivíduos, organizações e governos a compreender e desenvolver suas habilidades digitais para uso efetivo na sociedade atual é o DigComp (Digital Competence Framework for Citizens). Outro modelo de referência é o modelo de competências digitais desenvolvido pelo Governo de Portugal em 2019, o QDRCD (Quadro de Referência para Competências Digitais) criado para fornecer um referencial para a formação e desenvolvimento de competências digitais em diferentes áreas, incluindo educação, trabalho e cidadania, o que o diferencia do DigComp, visto este estar mais focado no uso de tecnologias digitais para fins profissionais e educacionais.

No âmbito do nosso trabalho, a escolha deu-se pela utilização do QDRCD de modo adaptado à realidade do caso de estudo, considerada sua abrangência e adaptabilidade. O quadro é composto de 15 competências digitais, concentradas em cinco áreas principais, literacia da informação, comunicação e cidadania, criação de conteúdos, segurança e privacidade, desenvolvimento de soluções.

2. Metodologia

2.1 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa científica, fundamentada no desejo intrínseco do ser humano de compreender o universo que o cerca, tem como base a acumulação sistemática e a organização do conhecimento, derivadas de investigações repetidas. Este processo, conforme delineado por Coutinho (2014), envolve essencialmente a reflexão sobre questões preexistentes e a determinação de estratégias para abordá-las.

Neste contexto, a metodologia adotada combina aspectos teóricos e práticos, empregando métodos quantitativos e qualitativos para uma abordagem exploratória e descritiva do fenómeno. Na fase teórica, empreendeu-se uma revisão de literatura abrangente e criteriosa, orientada por critérios específicos de inclusão e exclusão, buscando referências nas principais bases de dados científicas, no Google Acadêmico e também realizando busca envolvendo as palavras-chaves nos idiomas português, inglês e espanhol, ampliando significativamente o espectro de referências consultadas. A natureza interdisciplinar do tema proposto impôs desafios desde o início, exigindo uma seleção inicial de literatura que privilegiasse trabalhos com abordagens e recortes específicos

alinhados aos objectivos desta pesquisa. Tal processo demandou uma análise detalhada e reflexiva para determinar a adequação de cada artigo, livro ou tese ao construto teórico que se pretendia desenvolver.

Ademais, a tarefa de análise e síntese da literatura relevante revelou-se particularmente árdua, dada a predominância de fontes em língua inglesa. Esta barreira linguística foi superada com o apoio de ferramentas de tradução e uma imersão nas teses de doutorado e demais publicações acadêmicas especialmente que discutiam sobre as capacidades dinâmicas sob diversas óticas. Este esforço meticuloso foi essencial para decifrar as várias correntes de pensamento e os principais autores no campo da gestão estratégica, permitindo assim uma síntese coesa e embasada do conhecimento existente. Apesar dos desafios encontrados, como a vasta quantidade de informações disponíveis sobre transformação digital, dominância de estudos de grandes corporações e de empresas de consultoria, a estratégia adotada permitiu uma compreensão abrangente da temática.

Para a coleta de dados na dimensão prática, optamos por um inquérito, selecionando os participantes criteriosamente para assegurar uma amostra representativa do sistema judicial, especificamente uma unidade especializada em execução fiscal, única na unidade da federação, com grande volume de acervo frente ao número de trabalhadores lá lotados. Incluímos desde colaboradores efetivos até trabalhadores terceirizados e estagiários, abrangendo uma diversidade de perspectivas. A escolha da unidade judicial específica para este estudo foi estratégica, pois a pesquisadora, atuando dentro da mesma, beneficia-se de uma posição privilegiada que facilita o acesso a informações detalhadas. Essa proximidade proporcionou uma confiança especial dos gestores, permitindo obter relatórios de gestão e estatísticos, tanto a nível macro do Tribunal Regional Federal da 1ª Região (TRF1), quanto a nível micro, da vara específica e de outras varas especializadas na mesma matéria em outras unidades da federação. Esses documentos, embora na sua grande maioria públicos, contem dados valiosos que enriquecem a pesquisa. Além disso, a posição da pesquisadora aumenta significativamente a possibilidade de captar um maior número de respostas dos colaboradores, contribuindo para a robustez e a profundidade dos dados coletados. A análise qualitativa foi utilizada para examinar as respostas abertas e os relatórios de gestão abordando nuances e complexidades do contexto estudado com o cuidado necessário para minimizar possíveis vieses interpretativos.

O método de Estudo de Caso, conforme recomendado por Yin (2015), foi escolhido pela sua eficácia em esclarecer fenômenos organizacionais complexos dentro de seus contextos reais. Esta abordagem mostrou-se particularmente adequada dada sua capacidade de integrar a coleta e análise de dados por meio de inquérito e uma cuidadosa triangulação de informações, envolvendo revisão documental e outras fontes, permitindo uma análise contextualizada e detalhada que enriqueceu significativamente a análise.

3. Apresentação do Caso de Estudo

3.1 Contextualização da Justiça Federal da Primeira Região

O presente estudo de caso incide sobre uma entidade integrante da Justiça Federal da Primeira Região do Brasil. Esta região abrange 14 unidades federativas, ocupa uma significativa porção do território brasileiro, sob a jurisdição do TRF1. O TRF1, enquanto órgão superior, exerce uma função primordial na administração da justiça federal, enfrentando desafios particulares decorrentes de sua ampla extensão territorial e da diversidade intrínseca a ela.

A configuração organizacional e a governança da Justiça Federal da 1ª Região são pautadas por um modelo de gestão que privilegia a identificação e administração de demandas, a participação democrática, a deliberação colegiada e a avaliação de resultados. Tal modelo é implementado tanto em processos finalísticos quanto de suporte, com o intuito de promover a modernização e a eficiência operacional.

No que tange à estratégia e ao plano de gestão vigente para o período de 2021 a 2026, observa-se um enfoque na priorização de demandas, na avaliação ambiental, na definição de metas estratégicas e no monitoramento constante através de indicadores de desempenho. A governança

é fortalecida por uma política voltada para a garantia de transparência, responsabilidade e eficácia na prestação dos serviços jurisdicionais.

Entre as iniciativas estratégicas de destaque, ressalta-se a implementação do Processo Eletrônico (PJe) e de programas de gestão por competências, que visam posicionar a Justiça Federal da 1ª Região em consonância com as demandas contemporâneas por agilidade e acessibilidade. A digitalização do acervo processual e a transição para sistemas eletrônicos representam esforços notáveis nesse sentido, evidenciando o compromisso com a modernização e a sustentabilidade operacional.

Os impactos e os desafios enfrentados incluem a instauração do Tribunal Regional Federal da 6ª Região e a subsequente reestruturação territorial e administrativa, que implicaram na redistribuição de cargos e na gestão de um volume expressivo de processos. Tais mudanças demandaram ajustes estratégicos e operacionais para assegurar a continuidade da eficiência e eficácia da Justiça Federal na região abordada.

O reconhecimento através do Selo Estratégia em Ação evidencia o comprometimento com a excelência e a consecução de objectivos estratégicos, fomentando a melhoria contínua nas unidades jurisdicionais. Este reconhecimento enfatiza a relevância de uma gestão estratégica que seja tanto alinhada quanto adaptável às dinâmicas judiciais e sociais vigentes.

3.2 Unidade da Justiça Federal Investigada

A Vara Judicial objeto de nosso estudo, representa uma entidade de suma importância dentro do contexto jurídico brasileiro, especialmente no que tange à sua atuação no vasto Estado do Amazonas. Com mais de duas décadas de existência, a 5ª Vara da SJAM possui uma trajetória marcada por desafios e evoluções significativas, tendo sido instituída no ano de 1999, assumindo à época 15.203 (quinze mil e duzentos e três) autos judiciais, consolidando sua competência na área de Execução Fiscal, abarcando execuções fiscais, execuções de título extrajudicial e respectivos incidentes.

A estrutura organizacional da unidade é caracterizada pela existência de dois gabinetes, os quais se dedicam ao tratamento dos autos conclusos que aguardam despacho, decisão ou sentença judicial. Paralelamente, a Secretaria ou Cartório desempenha a tramitação dos autos englobando uma vasta gama de tarefas inerentes ao processo judicial. No que se refere ao quadro de recursos humanos, a unidade é composta (durante a pesquisa), por um juiz responsável pela gestão dos dois gabinetes, sete analistas judiciários, sete técnicos judiciários, cinco servidores requisitados de outros órgãos, um prestador de serviço terceirizado e quinze estagiários, destes cinco lotados na unidade e dez com lotação provisória com atuação focada na digitização e migração dos autos físicos arquivados provisoriamente.

A governança e o controle da unidade são exercidos em duas instâncias distintas: uma inspeção anual realizada pelos juízes titular e substituto da unidade e uma auditoria bienal conduzida pela

Corregedoria do TRF1ª região. Além disso, a produtividade da Vara é monitorada anualmente pelo controle de metas estabelecidas pelo CNJ, refletindo o compromisso da instituição com a transparência, eficiência e a melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade.

Este panorama detalhado da unidade não apenas ilustra a complexidade e amplitude de atuação como também enfatiza os desafios enfrentados em termos de gestão processual, recursos humanos e adaptação tecnológica. A unidade destaca-se como um exemplo significativo das dinâmicas e desafios enfrentados por varas judiciárias em regiões de grande extensão territorial e diversidade socioambiental, dada a vastidão do território amazonense e a existência de localidades remotas com dificuldades geográficas e logísticas consideráveis, desempenhando um papel vital na administração da justiça e na promoção do acesso equitativo a serviços judiciais de qualidade.

4. Análise dos Resultados

4.1 Análise quantitativa de inquérito: Métricas e Tendências

4.1.1 Caracterização da amostra:

A amostra é composta por 19 colaboradores atuantes na 5ªV da Seção Judiciária do Amazonas (SJAM) com idade média de aproximadamente 39 anos, e distribuição etária registadas de 26 anos a 60 anos.

A distribuição do cargo exercido pelos colaboradores, apresenta-se na Tabela 1 e da qual se verifica que o maior número de colaboradores que participou neste estudo exerce o cargo de analista (responsáveis pela análise de processos, elaboração de minutas, pesquisa jurídica e apoio aos magistrados) e 42,1% dos colaboradores trabalha há mais de 5 anos na unidade (Tabela 2) sendo que do total de colaboradores 73,7% trabalha em regime presencial ou híbrido (Tabela 3).

Tabela 1- Distribuição dos cargos exercidos pelos colaboradores

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Gestor	2	10,5	10,5	10,5
	Analista	5	26,3	26,3	36,8
	Supervisor	2	10,5	10,5	47,4
	Técnico	3	15,8	15,8	63,2
	Outros	7	36,8	36,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Tabela 2 -Tempo de serviço na unidade

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Menos de 1 ano	4	21,1	21,1	21,1
	Entre 1 e 3 anos	2	10,5	10,5	31,6
	Entre 3 e 5 anos	2	10,5	10,5	42,1
	Mais de 5 anos	8	42,1	42,1	84,2
	Mais de 15 anos	3	15,8	15,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Tabela 3 - Modalidade de trabalho

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Presencial	8	42,1	42,1	42,1
	Híbrida (trabalho presencial e remoto)	6	31,6	31,6	73,7
	Teletrabalho (trabalho totalmente remoto)	5	26,3	26,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Questionados sobre a percepção da atuação das lideranças da unidade durante o período de 2019 a 2023, as respostas foram muito positivas já que, 100% dos colaboradores responde Muito eficaz ou Eficaz (Tabela 5) considerando 94,7% dos colaboradores que o nível de digitalização na unidade, nesse período, é Alto ou Muito alto (Tabela 4).

Tabela 4 - Nível de digitalização da unidade entre 2019 e 2023

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Moderado	1	5,3	5,3	5,3
	Alto	11	57,9	57,9	63,2
	Muito alto	7	36,8	36,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Tabela 5 - Percepção sobre a atuação das lideranças da unidade durante o período de 2019 a 2023

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Eficaz	6	31,6	31,6	31,6
	Muito eficaz	13	68,4	68,4	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Solicitada a opinião dos colaboradores sobre o impacto da digitalização na unidade, a avaliação é bastante positiva como pode ser verificado na Tabela 6, com especial destaque para As mudanças aumentaram a eficiência operacional da unidade e facilitou o acesso dos serviços oferecidos pela unidade aos jurisdicionados.

Tabela 6 - Impacto da digitalização na unidade

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente	Concordo + Concordo totalmente (%)
“As mudanças aumentaram a eficiência operacional da unidade?”	0	0	0	4	15	100
“Aumentou a carga de trabalho?”	3	4	9	2	1	15
“Ajudou a unidade a desenvolver novas capacidades?”	0	0	1	8	10	94,7
“Facilitou o acesso dos serviços oferecidos pela unidade aos jurisdicionados?”	0	0	0	5	14	100
“Resultou em mais descentralização da gestão, exigindo mais autonomia e capacidade de decisões rápidas?”	0	1	0	10	8	94,7
“Permite revisão e melhoria contínua dos processos e rotinas internas na unidade?”	0	0	1	8	10	94,7
“Sentiu aumento nos níveis de estresse ou burnout como resultado das mudanças decorrentes da digitalização no ambiente de trabalho?”	5	5	6	3	0	15

Considerou-se importante verificar se a opinião sobre o impacto da digitalização na unidade estava de alguma forma associada ao cargo exercido pelo colaborador. Para tal, recorreu-se ao teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis. O teste de Kruskal-Wallis é um método não paramétrico utilizado para comparar três ou mais populações. Testa a hipótese nula de que todas as populações possuem funções de distribuição iguais contra a hipótese alternativa de que pelo menos duas das populações possuem funções de distribuição diferentes. Se o $p\text{-value} \leq 0,05$, então a hipótesenula pode ser rejeitada. Este teste vai ser utilizado ao longo da análise estatística dos resultados que aqui se apresenta sempre que o mesmo se considere útil.

Pelo teste de Kruskal-Wallis, com 5% de significância, fomos verificar se a opinião sobre o impacto da digitalização na unidade estava associada ao cargo ocupado pelo colaborador, testando as seguintes hipóteses:

H_0 : A distribuição do Impacto na digitalização na unidade é igual para qualquer dos cargos exercidos pelo colaborador

H_1 : Há pelo menos duas distribuições diferentes da variável impacto na digitalização na unidade e cargo exercido pelo colaborador estão associadas

Pela Tabela 7 e com $p\text{-value} > 0,05$ para todas as modalidades da variável Impacto da digitalização na unidade, podemos concluir que não há diferença estatisticamente relevante entre as variáveis, ou seja, a opinião sobre o impacto da digitalização na unidade é transversal a todos os cargos exercidos na mesma.

Tabela 7 - Impacto da digitalização na unidade vs Cargo ocupado

Estatísticas de teste ^{a,b}							
	As mudanças aumentar a eficiência operacional da unidade?	Aumentou ou a carga de trabalho	Ajudou a unidade a desenvolver novas capacidades	Facilitou o acesso dos serviços oferecidos pela unidade aos jurisdicionados?	Resultou em mais descentralização da gestão, exigindo mais autonomia e capacidade de decisões rápidas?	Permite revisão e melhoria contínua dos processos e rotinas internas na unidade?	Sentiu aumento nos níveis de estresse ou burnout como resultado das mudanças decorrentes da digitalização no ambiente de trabalho?
H de Kruskal-Wallis	2,447	9,120	6,358	2,715	4,132	3,008	6,033
Df	4	4	4	4	4	4	4
Significância Sig	,654	,058	,174	,607	,388	,557	,197

a. Teste KruskalWallis

b. Variável de Agrupamento: Qual é o seu cargo na unidade?

A opinião dos colaboradores da unidade sobre Como a digitalização afetou o modo como a equipe lida com os autos judiciais está apresentada na Tabela 8 da qual se retira que a digitalização simplificou o modo como a equipe passou a tratar os autos judiciais (89,4%).

Tabela 8–Como a digitalização afetou o modo como a equipa lida com os autos judiciais

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Não afetou	2	10,5	10,5	10,5
	Simplificou	7	36,8	36,8	47,4
	Simplificou muito	10	52,6	52,6	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Em relação aos maiores desafios que a unidade enfrenta no contexto da digitalização e transformação digital -Tabela 9 –63,2% dos inquiridos indica dificuldade na integração de sistemas e 47,4% o apoio externo inexistente.

Tabela 9 - Desafios que a unidade enfrenta no contexto da digitalização e transformação digital

		Respostas		Percentagem de casos
		N	Percentagem	
\$Desafios ^a	Falta de habilidades técnicas	6	11,8%	31,6%
	Falta de padrões claros para a digitalização	3	5,9%	15,8%
	Resistência à mudança	5	9,8%	26,3%
	Dificuldades na integração de sistemas	12	23,5%	63,2%
	Falta de suporte ou engajamento da liderança	1	2,0%	5,3%
	Sobrecarga de trabalho durante a transição	6	11,8%	31,6%
	Dificuldades na adaptação de processos internos	4	7,8%	21,1%
	Falta de clareza na comunicação em relação às estratégias de enfrentamento às mudanças	5	9,8%	26,3%
	Apoio externo inexistente (parcerias, consultorias, etc.)	9	17,6%	47,4%
	Total	51	100,0%	268,4%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Associando a esta perceção o cargo que o respondente ocupa na unidade, obtemos os resultados apresentados na Tabela 10. Relativamente às maiores dificuldades apontadas na Tabela 9, verifica-se que são transversais a todos os cargos existentes na unidade.

Tabela 10 - Desafios que a unidade enfrenta no contexto da digitalização e transformação digital vs cargo desempenhado

			Qual é o seu cargo na unidade?					Total
			Gestor	Analista	Supervisor	Técnico	Outros	
\$Desafios ^a	Falta de habilidades técnicas	Contagem	1	1	0	1	3	6
	Falta de padrões claros para a digitalização	Contagem	2	1	0	0	0	3
	Resistência à mudança	Contagem	1	1	1	2	0	5
	Dificuldades na integração de sistemas	Contagem	2	3	1	3	3	12
	Falta de suporte ou engajamento da liderança	Contagem	1	0	0	0	0	1
	Sobrecarga de trabalho durante a transição	Contagem	1	1	1	0	3	6
	Dificuldades na adaptação de processos internos	Contagem	0	1	2	0	1	4
	Falta de clareza na comunicação em relação às estratégias de enfrentamento às mudanças	Contagem	1	0	1	2	1	5
	Apoio externo inexistente (parcerias, consultorias, etc.)	Contagem	1	2	1	2	3	9
	Total	Contagem	2	5	2	3	7	19

Porcentagens e totais têm respondentes como base.

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Para perceber se a percepção sobre os desafios que a unidade enfrenta no contexto da digitalização e transformação digital sofre efeito do cargo ocupado pelo colaborador, realizou-se um teste de Kruskal-Wallis, com 5% de significância para testar as hipóteses:

H0: A distribuição da variável desafios da digitalização na unidade é igual nas categorias da variável qual é o seu cargo na unidade

H1: Há pelo menos duas distribuições diferente da variável desafios da digitalização na unidade nas categorias da variável qual é o seu cargo na unidade e cujos resultados são apresentados na Tabela 11.

A categoria falta de padrões claros para a digitalização, com $p\text{-value}=0,015<0,05$, sofre o efeito do cargo ocupado pelo colaborador.

Tabela 11 - Teste de Kruskal-Wallis: Desafios da digitalização vs Cargo ocupado

Sumarização de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de Falta de habilidades técnicas é igual nas categorias de Qual é o seu cargo na unidade? .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,761	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Falta de padrões claros para a digitalização é igual nas categorias de Qual é o seu cargo na unidade? .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,015	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de Resistência à mudança é igual nas categorias de Qual é o seu cargo na unidade? .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,203	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de Dificuldades na integração de sistemas é igual nas categorias de Qual é o seu cargo na unidade? .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,393	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição de Falta de suporte ou engajamento da liderança é igual nas categorias de Qual é o seu cargo na unidade? .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,075	Reter a hipótese nula.
6	A distribuição de Sobrecarga de trabalho durante a transição é igual nas categorias de Qual é o seu cargo na unidade? .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,628	Reter a hipótese nula.
7	A distribuição de dificuldades na adaptação de processos internos é igual nas categorias de Qual é o seu cargo na unidade? .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,073	Reter a hipótese nula.
8	A distribuição de Falta de clareza na comunicação em relação às estratégias de enfrentamento às mudanças é igual nas categorias de Qual é o seu cargo na unidade? .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,225	Reter a hipótese nula.
9	A distribuição de Apoio externo inexistente (parcerias, consultorias, etc.) é igual nas categorias de Qual é o seu cargo na unidade? .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,964	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Para perceber quais os cargos exercidos pelos colaboradores que propiciam este efeito, realizou-se um teste post-hoc de comparações múltiplas - Tabela 12 – concluindo-se que existe, com $p\text{-value} < 0,05$ existe diferença estatisticamente significativa na avaliação da variável desafios da digitalização na unidade entre as categorias Técnico-Gestor e Outros-Gestor.

Tabela 12 - Comparações múltiplas para Desafios da digitalização vs Cargo ocupado por Método Pairwise

Sample 1-Sample 2	Estatística de teste	Erro Padrão	Estatística de Teste Padrão	Sig.	Adj. Sig. ^a
Supervisor-Gestor	9,500	3,559	2,669	,008	,076
Técnico-Gestor	9,500	3,249	2,924	,003	,035

Outros-Gestor	9,500	2,854	3,329	<,001	,009
Supervisor-Analista	1,900	2,978	,638	,523	1,000
Técnico-Analista	1,900	2,599	,731	,465	1,000
Outros-Analista	1,900	2,084	,912	,362	1,000
Supervisor-Técnico	,000	3,249	,000	1,000	1,000
Supervisor-Outros	,000	2,854	,000	1,000	1,000
Técnico-Outros	,000	2,456	,000	1,000	1,000
Analista-Gestor	7,600	2,978	2,552	,011	,107

Cada linha testa a hipótese nula em que as distribuições Amostra 1 e Amostra 2 são iguais.

As significâncias assintóticas (teste de dois lados) são exibidas. O nível de significância é ,050.

a. Os valores de significância foram ajustados pela correção Bonferroni para vários testes.

Questionados sobre a participação em eventos de capacitação relacionados com a questão da digitalização, 57,89% dos colaboradores da unidade diz ter participado de alguma capacitação.

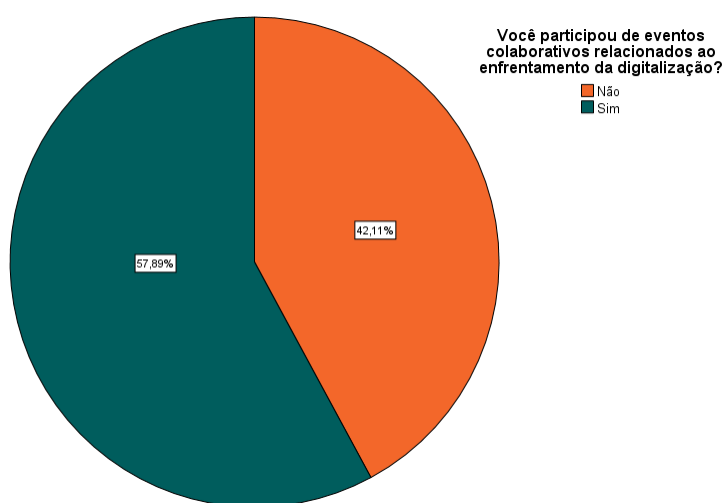


Figura 1 - Participação em eventos de capacitação

As lacunas de capacitação ou necessidades de aperfeiçoamento que os colaboradores da unidade identificaram como essenciais para se adaptarem às exigências do novo contexto, apresentam-se a *Tabela 13*. De entre essas, 68,4% dos inquiridos identificou Capacitação prática na utilização de equipamentos de digitalização para converter documentos físicos em formatos digitais, facilitando a integração com sistemas eletrônicos, 57,9% Técnicas de gestão do tempo para otimizar as tarefas e lidar com a carga de trabalho e ainda 52,6% Metodologias e ferramentas de gestão de projetos ágeis.

Tabela 13 - Lacunas identificadas a nível de capacitação

		Respostas	Percentagem
		N	de casos
\$Lacunas capacitação ^a	Capacitação prática na utilização de equipamentos de digitalização para converter documentos físicos em formatos digitais, facilitando a integração com sistemas eletrônicos.	13	14,9%
			68,4%

Metodologias e ferramentas de gestão de projetos ágeis.	10	11,5%	52,6%
Formação de programação / automação de processos judiciais para tarefas repetitivas.	9	10,3%	47,4%
Ferramentas de análise de dados e administração de banco de dados.	7	8,0%	36,8%
Ferramentas de colaboração em plataformas virtuais.	8	9,2%	42,1%
Técnicas de gestão do tempo para otimizar as tarefas e lidar com a carga de trabalho.	11	12,6%	57,9%
Práticas de busca avançada para localização eficiente de documentos digitais.	7	8,0%	36,8%
Técnicas práticas de organização e categorização de documentos digitais para facilitar a recuperação.	7	8,0%	36,8%
Capacitação em técnicas de gestão de documentos eletrônicos judiciais e práticas de segurança no arquivamento digital.	6	6,9%	31,6%
Treinamento em técnicas eficientes de indexação e arquivamento para documentos digitais.	9	10,3%	47,4%
Total	87	100,0%	457,9%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Associando às lacunas identificadas, o cargo que o respondente ocupa na unidade, obtemos os resultados apresentados na Tabela 14Tabela 10. Verifica-se que são transversais a praticamente todos os cargos existentes na unidade.

Tabela 14 - Distribuição da identificação das lacunas por cargo exercido na unidade

			Qual é o seu cargo na unidade?					Total
			Gestor	Analista	Supervisor	Técnico	Outros	
\$Lacunas	capacitação ^a	Capacitação	2	3	2	2	4	13
		prática na utilização de equipamentos de digitalização para converter documentos físicos em formatos digitais, facilitando a integração com sistemas eletrônicos.						
		Metodologias e ferramentas de gestão de projetos ágeis.	2	2	2	2	2	10
		Formação de programação / automação de processos judiciais para tarefas repetitivas.	2	0	2	1	4	9
		Ferramentas de análise de dados e administração de banco de dados.	2	1	1	2	1	7

Ferramentas de colaboração em plataformas virtuais.	Contagem	2	1	1	0	4	8
Técnicas de gestão do tempo para otimizar as tarefas e lidar com a carga de trabalho.	Contagem	2	2	1	3	3	11
Práticas de busca avançada para localização eficiente de documentos digitais.	Contagem	2	0	1	2	2	7
Técnicas práticas de organização e categorização de documentos digitais para facilitar a recuperação.	Contagem	2	1	1	3	0	7
Capacitação em técnicas de gestão de documentos eletrônicos judiciais e práticas de segurança no arquivamento digital.	Contagem	2	0	0	2	2	6

Treinamento em técnicas eficientes de indexação e arquivamento para documentos digitais.	Contagem	2	2	1	1	3	9
Total	Contagem	2	5	2	3	7	19

Porcentagens e totais têm respondentes como base.

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Para perceber se a percepção das lacunas que os colaboradores identificaram enfrentar no contexto da digitalização e transformação digital sofre efeito do cargo ocupado pelo colaborador, realizou-se um teste de Kruskal-Wallis, com 5% de significância para testar as hipóteses

H0: A distribuição das lacunas de capacitação ou necessidades de aperfeiçoamento na unidade é igual nas categorias da variável qual é o seu cargo na unidade

H1: Há pelo menos duas distribuições diferentes da variável lacunas de capacitação ou necessidades de aperfeiçoamento na unidade nas categorias da variável qual é o seu cargo na unidade e cujos resultados são apresentados na Tabela 15. A categoria Técnicas práticas de organização e categorização de documentos digitais para facilitar a recuperação, com $p\text{-value}=0,013<0,05$, sofre o efeito do cargo ocupado pelo colaboradores. Para perceber quais os cargos exercidos pelos colaboradores que propiciam este efeito, realizou-se um teste post-hoc de comparações múltiplas -Tabela 16- concluindo-se que existe diferença estatisticamente significativa na avaliação da variável Técnicas práticas de organização e categorização de documentos digitais para facilitar a recuperação na unidade entre as categorias Outros-Técnico.

Tabela 15 - Teste de Kruskal-Wallis: Lacunas na capacitação vs Cargo ocupado

Sumarização de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de Capacitação prática na utilização de equipamentos de digitalização para converter documentos físicos em formatos digitais, facilitando a integração com sistemas eletrônicos. é igual nas categorias de Qual é o seu cargo na unidade? .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,681	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Metodologias e ferramentas de gestão de projetos ágeis. é igual nas categorias de Qual é o seu cargo na unidade? .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,242	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Formação de programação / automação de processos judiciais para tarefas repetitivas. é igual nas categorias de Qual é o seu cargo na unidade? .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,062	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de Ferramentas de análise de dados e administração de banco de dados. é igual nas categorias de Qual é o seu cargo na unidade? .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,165	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição de Ferramentas de colaboração em plataformas virtuais. é igual nas categorias de Qual é o seu cargo na unidade? .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,179	Reter a hipótese nula.
6	A distribuição de Técnicas de gestão do tempo para otimizar as tarefas e lidar com a carga de trabalho. é igual nas categorias de Qual é o seu cargo na unidade? .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,316	Reter a hipótese nula.
7	A distribuição de Práticas de busca avançada para localização eficiente de documentos digitais. é igual nas categorias de Qual é o seu cargo na unidade? .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,115	Reter a hipótese nula.
8	A distribuição de Técnicas práticas de organização e categorização de documentos digitais para facilitar a recuperação. é igual nas categorias de Qual é o seu cargo na unidade? .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,013	Rejeitar a hipótese nula.

9	A distribuição de Capacitação em técnicas de gestão de documentos eletrônicos judiciais e práticas de segurança no arquivamento digital. é igual nas categorias de Qual é o seu cargo na unidade? .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,066	Reter a hipótese nula.
10	A distribuição de Treinamento em técnicas eficientes de indexação e arquivamento para documentos digitais. é igual nas categorias de Qual é o seu cargo na unidade? .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,646	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Tabela 16 - Comparações múltiplas para Lacunas na capacitação vs Cargo ocupado

Sample 1-Sample 2	Estatística de teste	Erro Padrão	Estatística de Teste Padrão	Sig.	Adj. Sig. ^a
Outros-Analista	1,900	2,757	,689	,491	1,000
Outros-Supervisor	4,750	3,775	1,258	,208	1,000
Outros-Gestor	9,500	3,775	2,517	,012	,118
Outros-Técnico	9,500	3,249	2,924	,003	,035
Analista-Supervisor	-2,850	3,939	-,724	,469	1,000
Analista-Gestor	7,600	3,939	1,929	,054	,537
Analista-Técnico	-7,600	3,438	-2,210	,027	,271
Supervisor-Gestor	4,750	4,708	1,009	,313	1,000
Supervisor-Técnico	-4,750	4,298	-1,105	,269	1,000
Gestor-Técnico	,000	4,298	,000	1,000	1,000

Cada linha testa a hipótese nula em que as distribuições Amostra 1 e Amostra 2 são iguais.

As significâncias assintóticas (teste de dois lados) são exibidas. O nível de significância é ,050.

a. Os valores de significância foram ajustados pela correção Bonferroni para vários testes.

No que respeita à opinião dos colaboradores sobre os comportamentos que considera importantes para tornar a unidade mais digital, apresentam-se os resultados na Tabela 17. O comportamento com maior percentagem de respostas foi Colaboração e compartilhamento de informações por meio de ferramentas digitais (89,5%) imediatamente seguido por Proatividade na busca por novos conhecimentos e habilidades digitais (73,7%).

Tabela 17 - Comportamentos importantes para tornar a unidade mais digital

		Respostas		Percentagem de casos
		N	Percentagem	
\$Comportamentos ^a	Proatividade na busca por novos conhecimentos e habilidades digitais.	14	15,1%	73,7%
	Colaboração e compartilhamento de informações por meio de ferramentas digitais.	17	18,3%	89,5%
	Adaptabilidade e flexibilidade para lidar com as mudanças decorrentes da digitalização.	10	10,8%	52,6%
	Inovação e experimentação de novas soluções digitais.	10	10,8%	52,6%
	Foco na segurança cibernética e proteção de dados.	8	8,6%	42,1%
	Uso eficiente de análise de dados para tomada de decisão.	10	10,8%	52,6%
	Habilidades de comunicação digital.	12	12,9%	63,2%
	Promoção de uma cultura de aprendizado contínuo em relação à tecnologia.	12	12,9%	63,2%
	Total	93	100,0%	489,5%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

À imagem das análises anteriores, vamos associar o cargo exercido pelos colaboradores para verificar a distribuição de respostas (Tabela 18). A opinião sobre cada categoria da variável Comportamentos importantes para tornar a unidade mais digital é transversal a todos os cargos ocupados na unidade.

Tabela 18 - Comportamentos importantes para tornar a unidade mais digital vs Cargo exercido

			Qual é o seu cargo na unidade?					Total
			Gestor	Analista	Supervisor	Técnico	Outros	
\$Comportamentos ^a	Proatividade na busca por novos conhecimentos e habilidades digitais.	Contagem	2	2	2	2	6	14
	Colaboração e compartilhamento de informações por meio de ferramentas digitais.	Contagem	2	3	2	3	7	17
	Adaptabilidade e flexibilidade para lidar com as mudanças decorrentes da digitalização.	Contagem	1	1	1	2	5	10
	Inovação e experimentação de novas soluções digitais.	Contagem	1	1	1	3	4	10

	Foco na segurança cibernética e proteção de dados.	Contagem	1	2	1	1	3	8
	Uso eficiente de análise de dados para tomada de decisão.	Contagem	1	2	2	2	3	10
	Habilidades de comunicação digital.	Contagem	2	3	2	2	3	12
	Promoção de uma cultura de aprendizado contínuo em relação à tecnologia.	Contagem	2	2	1	3	4	12
Total		Contagem	2	5	2	3	7	19

Porcentagens e totais têm respondentes como base.

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Para verificar se o cargo exercido pelos colaboradores da unidade tem efeito na distribuição da opinião sobre a identificação dos Comportamentos importantes para tornar a unidade mais digital, recorreu-se a um novo teste de Kruskal-Wallis, com 5% de significância, para testar as hipóteses

H_0 : A distribuição dos Comportamentos importantes para tornar a unidade mais digital é igual nas categorias da variável qual é o seu cargo na unidade

H_1 : Há pelo menos duas distribuições diferentes da variável Comportamentos importantes para tornar a unidade mais digital nas categorias da variável qual é o seu cargo na unidade

cujos resultados são apresentados na *Tabela 19* e de onde se conclui que a distribuição da identificação dos Comportamentos importantes para tornar a unidade mais digital não apresenta diferença estatisticamente significativa entre os vários cargos exercidos na unidade.

Tabela 19 - Teste de Kruskal-Wallis: Comportamentos importantes para tornar a unidade mais digital vs Cargo ocupado

Sumarização de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de Proatividade na busca por novos conhecimentos e habilidades digitais é igual nas categorias de Qual é o seu cargo na unidade?	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,320	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Colaboração e compartilhamento de informações por meio de ferramentas digitais é igual nas categorias de Qual é o seu cargo na unidade?	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,204	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Adaptabilidade e flexibilidade para lidar com as mudanças decorrentes da digitalização é igual nas categorias de Qual é o seu cargo na unidade?	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,525	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de Inovação e experimentação de novas soluções digitais é igual nas categorias de Qual é o seu cargo na unidade?	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,326	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição de Foco na segurança cibernética e proteção de dados é igual nas categorias de Qual é o seu cargo na unidade?	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,995	Reter a hipótese nula.
6	A distribuição de Uso eficiente de análise de dados para tomada de decisão é igual nas categorias de Qual é o seu cargo na unidade?	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,646	Reter a hipótese nula.
7	A distribuição de Habilidades de comunicação digital é igual nas categorias de Qual é o seu cargo na unidade?	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,490	Reter a hipótese nula.
8	A distribuição de Promoção de uma cultura de aprendizado contínuo em relação à tecnologia. é igual nas categorias de Qual é o seu cargo na unidade? .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,393	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

4.2 Análise qualitativa: Decifrando percepções e experiências através dos relatórios de gestão, inquérito e redes de comunicação internas

A análise qualitativa, neste contexto, mergulha nas nuances das percepções, registros de experiências e feedbacks coletados através de relatórios de gestão, inquéritos e interações dentro das redes de comunicação internas da unidade. Este método busca compreender os impactos da digitalização no ambiente do judiciário, além de identificar desafios, resistências e oportunidades para melhorias estratégicas. A seguir, estruturamos os principais insights desta análise, delineando as percepções e experiências dos colaboradores e gestores envolvidos no processo.

- **Evolução Gerencial e Digitalização:** A transição de uma abordagem formal e estruturada em 2019 para uma gestão mais adaptativa e focada em eficiência operacional em 2023 evidencia a evolução das práticas gerenciais. A pandemia do COVID-19 acelerou a mudança, forçando uma rápida adaptação ao trabalho remoto e à digitalização, resultando em um estilo de gestão que valoriza a flexibilidade e a proatividade diante dos desafios.
- **Inovações e Desafios:** A jornada começou em 2019 com a preparação para a digitalização dos autos físicos e migração ao PJe, marcada por esforços para a gestão eficiente de documentos e a implementação de novas tecnologias praticamente de maneira amadora. Em 2023, a colaboração por parte da Seção Judiciária da Bahia na cessão e introdução do robô migrador de documentos ilustra o potencial criativo e inovador dos colaboradores daquela unidade, destacando a importância da colaboração interseccional. Essa iniciativa não apenas otimizou o processo de digitalização, mas também promoveu uma cultura de partilha de conhecimentos e recursos, transcendendo abordagens competitivas tradicionais.
- **Avanços significativos (2021-2023):** Entre 2021 e 2023, houve uma redução significativa no acervo processual e um aumento na produtividade, fruto da implementação de novas reestruturações e dinâmicas de trabalho, delegação parcial de controle e gestão partilhada da tramitação do acervo com uso de novas ferramentas tecnológicas, como relatórios extraídos de *Business Intelligence* convertidos para *Excell* em substituição às tradicionais listas em papel. A continuidade das inovações, mesmo diante de mudanças gerenciais, e a conclusão bem-sucedida da transição digital em 2023, apesar dos desafios operacionais, refletem um compromisso com a melhoria contínua e a eficiência processual.
- **Comunicações e Colaboração:** A digitalização dos processos e a transição para o PJe reconfiguraram as dinâmicas de trabalho, exigindo dos servidores flexibilidade e adaptabilidade. A implementação de práticas colaborativas como grupos de *whatsApp* drives compartilhados, internos e externos (unidades fora da federação), facilitou a

transição, promovendo uma cultura de eficiência e cooperação. A ausência de comunicação adequada também foi apontada como uma fonte de retrabalho e atrasos.

- **Teletrabalho:** A implementação do teletrabalho, marcou uma adaptação significativa às demandas por flexibilidade e eficiência. A definição de protocolos claros e inicialmente a atenção às necessidades de isolamento social onde o trabalho remoto tornou-se prática extensiva e posteriormente às necessidades individuais de colaboradores com perfil sublinham o compromisso da instituição com uma gestão humanizada e eficaz.
- **Eficiência Ampliada:** Foi reconhecido que digitalização facilita a prestação jurisdicional, otimizando procedimentos como intimações, leilões eletrônicos e melhorando o recebimento dos autos, a qualidade do trabalho e contribuindo para um ambiente mais eficaz, organizado e eficiente. Ademais trouxe uma diminuição na ênfase em correções e formalidades processuais, promovendo uma gestão mais flexível da documentação e aceitando uma maior margem de “erro positivo”. Isso reflete uma adaptação à realidade digital, onde a eficiência operacional e a agilidade processual tornam-se prioridades.
- **Resistência e Aceitação à Mudança:** A digitalização também implicou a necessidade constante de adaptação, progressão para aceitação da nova dinâmica e aprendizado de novas técnicas e ferramentas, muitas vezes de maneira autônoma e mediada, visto que o suporte institucional através de cursos e capacitações não alcançou a todos. Lideranças e gestores intermediários assumiram a tutoria e suporte.
- **Flexibilidade Gerencial:** A gestão durante esse período tornou-se mais flexível, com a descentralização do controle, delegação de tarefas com acompanhamento e criação de grupos de gestão para sugerir novas medidas.
- **Benefícios operacionais:** A ausência de necessidade de juntadas, carimbos e autuações físicas e a desconcentração de competências setoriais foram outros benefícios destacados, contribuindo para o incremento do sentimento de pertencimento e para a otimização da interação entre membros da equipe.
- **Grupos Virtuais de Boas Práticas:** A criação de grupos virtuais para partilha de boas práticas e soluções inovadoras reflete uma abordagem proativa à gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. Essas iniciativas fomentam mudanças culturais e fortalecem a capacidade adaptativa das unidades, servindo como protótipos para o desenvolvimento de projetos que promovem a eficácia e o aprimoramento dos processos judiciais.

Os feedbacks dos inquiridos sobre a adaptação à digitalização revelam pontos críticos que evidenciam desafios e necessidades de melhoria a serem considerados.

- **Mudanças de Gestão:** O período foi marcado por mudanças significativas na liderança com três diferentes gestores apresentando estilos de liderança distintos, variando do tradicional e centralizados ao mais humano e focado no bem-estar dos servidores, até um estilo mais orientado para o cumprimento de metas com maior liberdade operacional. Essas transições influenciaram diretamente o clima organizacional e a forma como as

mudanças incluindo a digitalização, foram implementadas e vivenciadas pelos colaboradores.

- **Sobrecarga no tratamento de dados:** A digitalização foi amplamente reconhecida por acelerar a tramitação das demandas judiciais e facilitar o manejo em massa dos processos. No entanto, também resultou em uma sobrecarga no tratamento dos dados e na elaboração de decisões judiciais, evidenciando uma discrepância entre a capacidade de processamento digital e a elaboração de decisões judiciais adequadas a cada caso.
- **Clima Organizacional e Engajamento:** Foi destacada a importância do clima organizacional favorável às mudanças. Mesmo com o engajamento dos colaboradores e a disponibilidade de ferramentas, um ambiente organizacional negativo pode obstruir o sucesso de iniciativas de digitalização. A gestão dinâmica, desburocratizada e colaborativa destaca-se como importantes para capitalizar os benefícios da digitalização.
- **Interação com o Sistema de Digitalização:** A falta de contato entre os usuários do sistema e seus desenvolvedores foi mencionada como um problema, com a ausência de *feedback* e uma interface não intuitiva dificultando a tramitação processual. Isso sublinha a necessidade de um design de sistema centrado no usuário e de canais efetivos de *feedback*.
- **Consistência e Planejamento:** A necessidade de definir um padrão de trabalho consistente e manter um plano de trabalho dinâmico e prévio foi enfatizada. A percepção da falta de consistência nas medidas adotadas tanto podem ser impactos da rotatividade nas lideranças, quanto à falta real de consistência nas medidas causando confusão, quanto à falta de habilidade de adaptação às mudanças contínuas trazidas pela digitalização.

A análise qualitativa desvenda a complexidade das experiências e percepções em torno da digitalização, evidenciando a necessidade de abordagens holísticas que não apenas abracem os aspectos tecnológicos, mas também os elementos humanos e organizacionais essenciais na gestão de mudanças. Além disso, destaca a importância da gestão do conhecimento, onde a coleta e o compartilhamento de insights detalhados e experiências enriquecedoras contribuem para o aprimoramento contínuo dos processos. Adicionalmente, este processo destaca a necessidade de fomentar uma cultura que priorize a eficiência, a colaboração e a inovação, incentivando uma atmosfera de aprendizado contínuo e desenvolvimento conjunto.

4.3 Interseção de Capacitação e Desafios Operacionais

Na transição para um ambiente judiciário digitalizado, a análise post-hoc revela informações importantes sobre as diferenças significativas entre os cargos em relação a certas percepções. Consideramos interessante perceber as implicações dessas diferenças. Por exemplo, por que colaboradores em cargos técnicos percebem mais desafios em técnicas práticas de organização e categorização de documentos digitais do que outros cargos? Como essas percepções podem influenciar a estratégia de capacitação da unidade?

Combinadas a análise estatística que expõe diferenças na percepção das necessidades de capacitação, com a análise qualitativa, que destaca a sobrecarga no tratamento de dados como um desafio operacional, emerge uma compreensão mais profunda de interligação dessas análises.

Conforme revelado pela análise de dados utilizando o teste de Kruskal-Wallis, uma variação significativa na percepção das lacunas de capacitação, especificamente em técnicas práticas de organização e categorização de documentos digitais para facilitar a recuperação, em função do cargo ocupado, esta variação sugere uma correlação entre as responsabilidades específicas de cada cargo e os desafios enfrentados no contexto da digitalização, indicando que diferentes funções dentro da unidade judiciária experimentam a digitalização de maneiras distintas.

Por outro lado, a análise qualitativa oferece uma visão complementar, enfatizando a sobrecarga no tratamento de dados como um dos principais obstáculos enfrentados pelos colaboradores, particularmente aqueles envolvidos na assessoria dos juízes com minutas de atos judiciais. Esta sobrecarga é atribuída à discrepância entre a capacidade de processamento digital e a necessidade de elaboração de decisões judiciais adequadas a cada caso, um desafio que se torna evidente na medida que as exigências de eficiência processual aumentam.

A interseção dessas análises revela uma relação intrínseca entre a capacitação em habilidades digitais específicas e a eficiência operacional no ambiente judiciário digitalizado. A identificação de lacunas de capacitação, especialmente em cargos que lidam intensivamente com grande volume de documentos digitais, aponta para a necessidade de treinamentos mais direcionados. Estes treinamentos, ao focarem em técnicas de organização, categorização de documentos digitalizados e digitais, não apenas facilitariam a recuperação de informação mas também contribuiriam para a mitigação da sobrecarga no tratamento dos dados. Assim a capacitação torna-se uma ferramenta essencial para otimizar os processos digitais melhorando a elaboração de decisões judiciais e aliviando os desafios operacionais enfrentados pelos colaboradores.

4.4 Análise do Impacto da Digitalização nos Indicadores de Gestão (2019-2023)

Nesta seção, exploramos a influência da digitalização sobre os indicadores de gestão da unidade judiciária ao longo do período de 2019 a 2023. A análise é fundamentada em dados extraídos do sistema e-SIEST e validados por processos administrativos eletrônicos específicos dentro do contexto da iniciativa “Selo Estratégia em Ação” promovida pelo TRF1.

A progressão no desempenho da unidade, conforme refletido pela conquista dos selos BRONZE em 2019, OURO em 2020, a ausência de selo em 2021 e a obtenção do selo DIAMANTE em 2022 e novamente em 2023, ilustra um avanço notável. Esta trajetória evidencia o impacto positivo das práticas de digitalização sobre a eficiência e eficácia operacional da unidade.

O ano de 2021 destaca-se como um ponto de inflexão, onde a unidade não alcançou nenhum selo. Este período de aparente estagnação foi marcado por desafios, incluindo gestão transitória, realocação de forças de trabalho para mutirões e foco intensivo em atividades de digitalização e

migração de autos físicos. A análise dos relatórios de produtividade judiciária durante este tempo revela oscilações na produção, possivelmente resultante dessas condições.

A análise comparativa dos volumes de casos distribuídos frente aos julgamentos e baixas processuais revelou que o ano de 2020 experimentou uma diminuição na entrada de novos casos, provavelmente devido à pandemia de COVID-19. Em contraste, 2021 testemunhou um aumento significativo na distribuição de casos, sugerindo uma compensação pelo ano anterior. Essas flutuações são indicativas das adaptações necessárias em resposta a eventos externos e da capacidade de recuperação da unidade.

Em 2023 a unidade novamente alcançou o selo DIAMANTE. Este ano foi marcado pela implantação de novas metas desafiadoras pelo CNJ e pelo claro na lotação de Juiz Substituto na unidade. O resultado confirma a efetividade contínua das iniciativas de digitalização na melhoria dos indicadores de gestão, mesmo após um período desafiador.

A análise dos dados coletados e a sequência de conquistas dos selos de desempenho, excluindo o revés temporário em 2021, corroboram a hipótese de um impacto positivo da digitalização nos indicadores de gestão da unidade. A recuperação e o avanço subsequente para o selo DIAMANTE em dois anos consecutivos reforçam a percepção de que a digitalização não apenas melhorou a eficiência operacional, mas contribuiu para uma resiliência organizacional frente às adversidades e obstáculos temporários.

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

A presente dissertação explorou o impacto da digitalização no contexto das organizações judiciais, revelou tanto benefícios operacionais quanto desafios. Ao abordar a questão de como o judiciário brasileiro pode enfrentar a mudança provocada pela inovação da digitalização por meio das capacidades dinâmicas, a resposta destaca a complexidade e interconexão de elementos fundamentais para a sustentabilidade na era digital, que transcende a mera digitalização para abraçar mudanças profundas na gestão e no comportamento organizacional. Através de uma abordagem metodológica mista, confirmou-se que a digitalização pode melhorar a eficiência, produtividade e celeridade processual. No entanto, também se evidenciou a importância de uma liderança eficaz, capaz de inspirar e guiar equipes através da incerteza e promover uma cultura de adaptabilidade, colaboração, aprendizado e inovação contínuos, bem como adotar uma visão

integrada que considere tanto a tecnologia quanto as pessoas e os processos. Uma das principais limitações identificadas foi a dificuldade em generalizar os resultados devido à rápida evolução tecnológica e à diversidade de contextos dentro do sistema judicial brasileiro. Além disso, a pesquisa não conseguiu medir diretamente o impacto da digitalização no estresse e burnout dos colaboradores, apontando para a necessidade de investigações mais profundas sobre o bem-estar dos colaboradores durante essa transição. Com base nos resultados obtidos e nas observações apontadas na pesquisa, sugere-se as seguintes linhas futuras de investigação, não apenas para aprofundar o entendimento dos impactos da digitalização no judiciário brasileiro, mas também explorar como essas estratégias podem ser otimizadas para enfrentar os desafios indicados, promovendo uma transformação digital ágil, sustentável e inclusiva:

Adaptação dinâmica de Recursos Humanos à digitalização: Estudos que explorem como a flexibilidade na alocação de recursos humanos, pode facilitar a formação de equipes multidisciplinares, incluindo analistas com outras especialidades afetas à gestão (hoje privativos de Bacharéis em Direito). Investigar como a inclusão dessas especialidades diretamente nas varas judiciais, e não apenas em áreas administrativas, pode melhorar a inovação e eficiência operacional no contexto digital.

Impacto da capacitação no teletrabalho sobre a produtividade e o bem-estar: Investigar como a eliminação da exigência de aumento de produtividade durante a capacitação no teletrabalho afeta o desenvolvimento profissional, a satisfação no trabalho e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Estratégias de redução de carga horária para capacitação avançada: Analisar os efeitos da diminuição da carga horária para colaboradores em programas de capacitação, medindo o impacto na continuidade da educação formal e no desempenho no trabalho.

Diversificação de especialidades de estagiários e inovação: Avaliar como a ampliação das especialidades dos estagiários para incluir áreas como Tecnologia da Informação, Ciência da informação e Engenharia de Produção podem enriquecer a capacidade de resolução de problemas e inovação dentro do judiciário.

Desenvolvimento de Liderança e Gestão de Mudança: Investigar como programas focados no desenvolvimento de habilidades de liderança para supervisores e gestores podem facilitar a gestão da transição digital, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável.

Para fundamentar essas sugestões de futuras linhas de investigação, propõe-se considerar as ideias de alguns autores. John Kotter, que enfatiza a importância de desenvolver uma visão e uma estratégia e capacitar os empregadores para uma ação alargada. Peter Senge, que prega que as organizações aprendentes promovem capacidades de desenvolvimento para novos padrões de pensamento, inspiração coletiva e aprendizado em conjunto. David Garvin que destaca a importância de criar uma cultura que valorize a aprendizagem contínua e a experimentação. Chris Argyris e Donald Schön, que com uma abordagem integrada introduziram perspectivas organizacionais, sistêmicas, de gestão de problemas, gestão da experimentação, de mudança, de RH e variedade operacional, através dos conceitos de aprendizagem de loop duplo e

de modelos de ação. Por fim, Antonello e Ruas, apresentam uma perspectiva aplicada, enfatizam a criação de ambientes que promovam a aprendizagem contínua e a inovação, exploram como identificar, desenvolver e alocar competências de maneira estratégica, fornecem insights como aplicar práticas de gestão que incentivem a troca de conhecimento e a colaboração entre os membros da organização.

Referências Bibliográficas

- Abraão, C. H. (2013). Processo eletrônico. *Revista Eletrônica*, Janeiro/Fevereiro de 2013. https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/97236/2013_abrao_carlos_processo_eletronico.pdf?sequence=1
- Akesson, M., Sørensen, C., & Eriksson, C. I. (2018). Ambidexterity under digitalization: A tale of two decades of new media at a Swedish newspaper. *Scandinavian Journal of Management*, 34(3), 276-288. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.06.004>
- Alavi, S., Abd Wahab, D., Muhamad, N., & ArbabShirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273–6295. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919420>
- Andersson, C., Hallin, A., & Ivory, C. (2021). Unpacking the digitalisation of public services: Configuring work during automation in local government. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101662. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101662>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bell, S., Douce, C., Caeiro, S., Teixeira, A., Martín-Aranda, R., & Otto, D. (2017). Sustainability and distance learning: a diverse European experience? *Open Learning: The Journal of Open, Distance and e-Learning*, 32(2), 95-102.
- Brasil. (2006). Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006. Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei no 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Recuperado em 10 junho 2022.
- Brasil. (2014). Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014. Estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil. *Diário Oficial da União*. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12965.htm
- Brasil. (2018). Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). *Diário Oficial da União*. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm
- Brewer, B., & Lam, G. K. Y. (2009). Conflict Handling Preferences: A Public-Private Comparison. *Public Personnel Management*, 38(3), 1–14.
- Bughin, J., Hazan, E., Lund, S., Dahlström, P., Wiesinger, A., & Subramaniam, A. (2018). Skill shift: Automation and the future of the workforce. *McKinsey Global Institute*, 1, 3-84.
- Cianconi, R. de B. (2003). *Gestão do Conhecimento: Visão de Indivíduos e Organizações no Brasil* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio de Janeiro/Escola de Comunicação]. Repositório Institucional Digital do IBICT. <https://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/675/1/cianconigestao.pdf>
- Clerck, J. (2017). Digitalization, Digital Transformation: The Differences. *i-SCOOP*.
- Conselho da Justiça Federal. (2015). *Manual de Governança da Justiça Federal (MGJF)*. Recuperado de <https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2017/06/ManualGovJF.pdf>

Conselho Nacional de Justiça. (2011). *A execução fiscal no Brasil e o impacto no judiciário*. Recuperado em 5 julho 2022.

Conselho Nacional de Justiça. (2020). Resolução nº 335, de 25 de junho de 2020. Recuperado de <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3496>

Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas*. Leya.

Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57. https://www.researchgate.net/profile/Thomas-Davenport/publication/200045855_Building_Successful_Knowledge_Management_Projects/links/53db93a40cf216e4210bf847/Building-Successful-Knowledge-Management-Projects.pdf

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Errida, A., & Lotfi, B. (2021). Os determinantes do sucesso da gestão da mudança organizacional: revisão da literatura e estudo de caso. *Revista Internacional de Gestão de Negócios de Engenharia*, 13. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/18479790211016273>

Esguerra, G. A., & Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 262-268.

Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118. <https://doi.org/10.2307/3556620>

Francisco, E. D. R., Kugler, J. L., & Larieira, C. L. C. (2017). Líderes da transformação digital.

Frietsch, B., Carley, R., Gleich, M., Teichmann, M., Bowlan, J., & Weinelt, M. (2016). Fluence-dependent dynamics of the 5d6s exchange splitting in Gd metal after femtosecond laser excitation. *Japanese Journal of Applied Physics*, 55(7S3), 07MD02.

Garzón-Castrillón, M. A. (2016). Capacidad dinámica de absorción. Estudio de caso. *Orinoquia*, 20(1), 97-118.

Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 10:102217. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>

Hagel, J., Brown, J. S., & Davison, L. (2010). The power of pull: How small moves, smartly made, can set big things in motion.

Hansen, J.Ø., Jensen, A., & Nguyen, N. (2020). The responsible learning organization: Can Senge (1990) teach organizations how to become responsible innovators? *The Learning Organization*, 27(1), 65-74. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2019-0164>

Hayes, J. (2007). Evaluating a leadership development program. *Organization Development Journal*, 25(4), P89.

Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA: Blackwell.

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850.

Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2015). The shape of digital transformation: A systematic literature review. <https://aisel.aisnet.org/mcis2015/10/>

Herrmann, J. D., & Becker, G. V. (2016). Competências organizacionais e capacidades dinâmicas: uma discussão sobre as suas diferenças. *Revista Alcance*, 23(1 (Jan-Mar)), 067-080.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2022). *Pnad Contínua 2022*. Recuperado de <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2102035>

International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9000:2015 Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000>

Junior, J. F. (2005). *Gestão Empreendedora: Um fator de vantagem competitiva sustentável à inovação contínua nas organizações de aprendizagem numa economia do conhecimento* (Doctoral dissertation, Universidade de Aveiro (Portugal)).

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*.

Karlsson, M., & Magnusson, M. (2019). The systems approach to innovation management. In *The Routledge Companion to Innovation Management*. Taylor & Francis.

Koltay, T. (2016). Data governance, data literacy and the management of data quality. *IFLA Journal*, 42(4), 303-312.

Kotter, J. P. (2017). *Liderar a mudança*. Leya.

Kuusisto, M. (2015). Effects of digitalization on organizations (Master's thesis). <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/123456789/23528/Kuusisto.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Martens, M. L. (2002). Aprendizagem organizacional como ferramenta de suporte em metodologia de melhoria contínua.

Martensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 204-216. [https://www.academia.edu/6853404/A critical review of knowledge management as a management tool](https://www.academia.edu/6853404/A_critical_review_of_knowledge_management_as_a_management_tool)

Meirelles, D. S., & Camargo, Á. A. (2014). Capacidades dinâmicas: O que são e como identificá-las? *Revista de Administração Contemporânea*, 18(Especial), 41-64.

Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*. San Francisco, CA: Barrett-Koehler.

Muduli, A. (2013). Workforce Agility: A Review of Literature. *IUP Journal of Management Research*, 12(3).

Nwankpa, J. K., & Roumani, Y. (2016). IT capability and digital transformation: A firm performance perspective.

Ono, A. T., & Valente, J. A. (2020). A criação do conhecimento de NonakaTakeuchi: ponderações acerca das principais críticas à teoria. *Brazilian Journal of Development*, 6(6), 37421-37439.

- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *IJISPM*, 5(1), 63–77.
- Pelaez, V., Melo, M., Hofmann, R., & Aquino, D. (2008). Fundamentos e microfundamentos da capacidade dinâmica da firma. *Revista Brasileira de Inovação*, 7(1), 101-125.
- Pimentel, A. (2007). A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 12, 159-168.
- Plesner, U., Justesen, L., & Glerup, C. (2018). The Transformation of Work in Digitized Public Sector Organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1176-1190. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2017-0257>
- Pollack, J. (2015). Using Kotter's Eight Stage Process to Manage an Organisational Change Program: Presentation and Practice. *Systemic Practice and Action Research*. <https://ssrn.com/abstract=3232665>
- Porto, F. R. (2020). A transformação digital do Poder Judiciário incentivada pela covid-19. Recuperado de <https://jus.com.br/artigos/80710/a-transformacao-digital-do-poder-judiciario-incentivada-pela-covid-19>
- Regnér, P. (2008). Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. *Human Relations*, 61(4), 565-588. <https://doi.org/10.1177/0018726708091020>
- Rogers, D. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia University Press.
- Rogers, D. (2017). *Transformação Digital: repensando seu negócio para a era digital*. Autêntica Business. <https://grupoautentica.com.br/download/extras/transformacao-digital-cap1.pdf>
- Rover, A. J. (2018). O princípio da conexão e as perturbações estruturais no processo judicial eletrônico. *Sequência (Florianópolis)*, 202-224. https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/179996/2020_rover_aiores_principio_conexao.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ross, J., Beath, C., & Sebastian, I. (2017). Digitized Digital. *MIT Center for Information Systems Research. Research Briefing*, 17(10). https://cISR.mit.edu/publication/2017_1001_DigitizedNotDigital_RossBeathSebastian
- Siggelkow, N., & Levinthal, D. A. (2003). Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation. *Organization Science*, 14(6), 650-669.
- Souza, Q. R., & Quandt, C. O. (2007). Governança de redes interorganizacionais e níveis de controle formal: atividades de gestão do conhecimento em uma rede do terceiro setor. *Revista Alcance*, 14(2), 207-229.
- Teece, D. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45, 8–37. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Tessarini Junior, G., & Saltorato, P. (2021). Organização do trabalho dos servidores técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino: uma abordagem sobre carreira, tarefas e relações interpessoais. *Cadernos EBAPE.BR*, 19, 811-823. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200236>

Van Veldhoven, Z., Ziboud, & Vanthienen, J. (2019). Projetando uma compreensão abrangente da transformação digital e seu impacto. *Anais do BLED 2019*, 22. <https://aisel.aisnet.org/bled2019/22>

Vocke, C., Constantinescu, C., & Popescu, D. (2019). Application potentials of artificial intelligence for the design of innovation processes. *Procedia CIRP*, 84, 810-813.

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.

Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349.

Witcher, B. J., & Sum Chau, V. (2007). Balanced scorecard and hoshin kanri: dynamic capabilities for managing strategic fit. *Management Decision*, 45(3), 518-538.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

Anexos

Anexo A Inquérito Mestrado MGO – APNOR / IPVC

DA DIGITALIZAÇÃO À RENOVAÇÃO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTAL: ESTUDO DE CASO EM UMA VARA ESPECIALIZADA EM EXECUÇÃO FISCAL DA JUSTIÇA FEDERAL DO AMAZONAS / BRASIL

Prezado(a) Participante,

Este inquérito faz parte de uma pesquisa que está sendo realizada como parte de uma dissertação de mestrado, cujo propósito é investigar o impacto da digitalização nas atividades do contexto social de uma unidade da Justiça Federal Brasileira, especificamente focando nas mudanças ocorridas entre 2019 e 2023, bem como na percepção e experiência dos recursos humanos envolvidos. Isso permitirá uma compreensão abrangente de como a digitalização afetou a unidade, sua equipa e identificar percepções, capacidades e competências necessárias para a adaptação a esse processo de transformação.

As informações coletadas neste inquérito serão usadas exclusivamente para fins acadêmicos e de pesquisa, e têm o intuito de fornecer insights valiosos sobre as implicações da digitalização. Estes insights podem ser utilizados para subsidiar o desenvolvimento de estratégias adequadas a beneficiar a comunidade jurídica como um todo.

Gostaríamos de ressaltar que todas as informações fornecidas por você serão tratadas de forma extremamente confidencial, e o seu anonimato será rigorosamente preservado. Os dados coletados serão armazenados de maneira segura e serão acessíveis somente à equipe responsável pela pesquisa. Isso garante a máxima confidencialidade das suas respostas.

É importante enfatizar que a sua participação neste inquérito é totalmente voluntária. A sua contribuição é fundamental para enriquecer o nosso estudo e para que possamos compreender melhor os desafios e oportunidades que a digitalização traz ao ambiente jurídico.

Tempo estimado de preenchimento: Aproximadamente 10 minutos.

Agradecemos antecipadamente pela sua colaboração e pelas informações valiosas que você está compartilhando conosco.

Atenciosamente,

Josangela Lima Cobayachi
Instituto Politécnico Viana do Castelo / Portugal
josangelalc@gmail.com.br
josangelacobayachi@ipvc.pt

Parte 1: Informações Pessoais

1.1 Qual a sua idade? **(resposta aberta)**

1.2 Qual é o seu cargo na unidade?

- ☐ Gestor
- ☐ Supervisor
- ☐ Analista
- ☐ Técnico

☐ Outro _____

1.3 Há quanto tempo você trabalha nesta unidade organizacional?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 e 3 anos
- ☐ Entre 3 e 5 anos
- ☐ Mais de 5 anos
- ☐ Mais de 15 anos

1.4 Modalidade de Trabalho Atual:

- ☐ Presencial
- ☐ Híbrida (trabalho presencial e remoto)
- ☐ Teletrabalho (trabalho totalmente remoto)

Parte 2: Digitalização, Liderança e Capacidades Dinâmicas

2.1 Como descreveria o nível de digitalização na unidade entre 2019 e 2023?

- ☐ Baixo
- ☐ Moderado
- ☐ Alto
- ☐ Muito alto

2.2 Qual sua percepção sobre a atuação das lideranças da unidade durante o período de 2019 a 2023?

- ☐ Liderança muito ineficaz
- ☐ Liderança ineficaz
- ☐ Sem efeito
- ☐ Liderança eficaz
- ☐ Liderança muito eficaz

2.3 Em relação, ao impacto da digitalização na reengenharia de processos, rotinas operacionais e estratégias da liderança da sua unidade, considera que:

As mudanças aumentaram a eficiência operacional da unidade	☐ Discordo totalmente	☐ Discordo	☐ Neutro	☐ Concordo	Concordo totalmente
Aumentou a carga de trabalho.	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente

Ajudou a unidade a desenvolver novas capacidades	☐ Discordo totalmente	☐ Discordo	☐ Neutro	☐ Concordo	☐ Concordo totalmente
Facilitou o acesso dos serviços oferecidos pela unidade aos jurisdicionados	☐ Discordo totalmente	☐ Discordo	☐ Neutro	☐ Concordo	☐ Concordo totalmente
Resultou em mais descentralização da gestão, exigindo mais autonomia e capacidade de decisões rápidas.	☐ Discordo totalmente	☐ Discordo	☐ Neutro	☐ Concordo	☐ Concordo totalmente
Permite revisão e melhoria contínua dos processos e rotinas internas na unidade	☐ Discordo totalmente	☐ Discordo	☐ Neutro	☐ Concordo	☐ Concordo totalmente
Sentiu aumento nos níveis de estresse ou burnout como resultado das mudanças decorrentes da digitalização no ambiente de trabalho	☐ Discordo totalmente	☐ Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente

Parte 3: Mudança no Modus Operandi da Equipa

3.1 Como a digitalização afetou o modo como a equipa lida com os autos judiciais?

Dificultou muito

Dificultou

Não afetou

Simplificou

Simplificou muito

3.2 Descreva mudanças nos tipos de acordos e práticas que surgiram em resposta à digitalização? **(resposta aberta)**

3.3 Quais são os maiores desafios que sua unidade enfrenta no contexto da digitalização e transformação digital? **(Marque todas que se aplicam)**

- ☐ Falta de habilidades técnicas
- ☐ Falta de padrões claros para a digitalização
- ☐ Resistência à mudança
- ☐ Dificuldades na integração de sistemas
- ☐ Falta de suporte ou engajamento da liderança
- ☐ Sobrecarga de trabalho durante a transição
- ☐ Dificuldades na adaptação de processos internos
- ☐ Falta de clareza na comunicação em relação às estratégias de enfrentamento às mudanças
- ☐ Apoio externo inexistente (parcerias, consultorias, etc.)

Parte 4: Eventos Colaborativos e Capacitação

4.1 Você participou de eventos colaborativos relacionados ao enfrentamento da digitalização?

- ☐ Não
- ☐ Sim

4.2 Quais lacunas de capacitação ou necessidades de aperfeiçoamento você identificou como essenciais para se adaptar às demandas do novo contexto? **(Marque todas que se aplicam)**

- ☐ Capacitação prática na utilização de equipamentos de digitalização para converter documentos físicos em formatos digitais, facilitando a integração com sistemas eletrônicos.
- ☐ Metodologias e ferramentas de gestão de projetos ágeis.
- ☐ Formação de programação / automação de processos judiciais para tarefas repetitivas.
- ☐ Ferramentas de análise de dados e administração de banco de dados.
- ☐ Ferramentas de colaboração em plataformas virtuais.
- ☐ Técnicas de gestão do tempo para otimizar as tarefas e lidar com a carga de trabalho.
- ☐ Práticas de busca avançada para localização eficiente de documentos digitais.
- ☐ Técnicas práticas de organização e categorização de documentos digitais para facilitar a recuperação.
- ☐ Capacitação em técnicas de gestão de documentos eletrônicos judiciais e práticas de segurança no arquivamento digital.
- ☐ Treinamento em técnicas eficientes de indexação e arquivamento para documentos digitais.

4.3 Indique os comportamentos que considera importantes para tornar a unidade mais digital. **(Marque todas que se aplicam)**

- ☐ Proatividade na busca por novos conhecimentos e habilidades digitais.

- ☐ Colaboração e compartilhamento de informações por meio de ferramentas digitais.
- ☐ Adaptabilidade e flexibilidade para lidar com as mudanças decorrentes da digitalização.
- ☐ Inovação e experimentação de novas soluções digitais.
- ☐ Foco na segurança cibernética e proteção de dados.
- ☐ Uso eficiente de análise de dados para tomada de decisão.
- ☐ Habilidades de comunicação digital.
- ☐ Promoção de uma cultura de aprendizado contínuo em relação à tecnologia.
- ☐ Outros _____

Parte 5: Comentários Finais

5.1 Existe algo mais que gostaria de compartilhar ou comentar sobre o enfrentamento da digitalização e seus efeitos em sua unidade? **(Resposta aberta)**