

OS IMPACTOS DAS NOVAS TECNOLOGIAS E DA CENTRAL ELETRÔNICA DE MANDADOS (CEM) NA MOTIVAÇÃO, EFICIÊNCIA DO TRABALHO E SAÚDE DOS OFICIAIS DE JUSTIÇA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS

THE IMPACTS OF NEW TECHNOLOGIES AND THE ELECTRONIC WRIT CENTER (CEM) ON THE MOTIVATION, WORK EFFICIENCY AND HEALTH OF COURT OFFICERS OF THE COURT OF JUSTICE OF THE STATE OF GOIÁS

LOS IMPACTOS DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y DEL CENTRO DE ESCRITURA ELECTRÓNICA (CEM) EN LA MOTIVACIÓN, LA EFICIENCIA LABORAL Y LA SALUD DE LOS FUNCIONARIOS JUDICIALES DEL TRIBUNAL DE JUSTICIA DEL ESTADO DE GOIÁS

Rosinei Calixto D'Abadia¹, Luiz Roberto Calado²

DOI: 10.54899/dcs.v22i81.3079

Recibido: 10/7/2025 | Aceptado: 10/7/2025 | Publicación en línea: 18/7/2025.

RESUMO

Esta pesquisa investiga os impactos da Central Eletrônica de Mandados (CEM) na motivação, eficiência e saúde dos Oficiais de Justiça do TJGO. O objetivo foi analisar os efeitos multidimensionais das novas tecnologias, considerando não apenas métricas de celeridade processual, mas também custos humanos da modernização judiciária. A metodologia combinou abordagens qualitativas e quantitativas com análise documental. Participaram 70 Oficiais de Justiça, e dados institucionais revelaram que 24 oficiais lotados na CEM solicitaram licença médica entre dezembro de 2023 e dezembro de 2024. Os resultados demonstram benefícios operacionais significativos: agilidade na distribuição de mandados, redução de deslocamentos e maior controle dos fluxos de trabalho. Expressivos 90% dos respondentes concordaram com as melhorias tecnológicas implementadas. Contudo, emergiram desafios importantes. Apenas 42,9% demonstraram satisfação com a carga de trabalho atual, evidenciando sobrecarga laboral. Somente 15,9% perceberam redução de doenças ocupacionais, indicando impactos negativos na saúde. A pesquisa identificou pressão por produtividade, dificuldades de adaptação digital e isolamento decorrente da virtualização como fatores problemáticos. Entre os elementos motivacionais destacaram-se estabilidade no emprego, remuneração e reconhecimento profissional. A pesquisa conclui que a digitalização deve ser acompanhada por políticas de valorização profissional, formação tecnológica e suporte à saúde, promovendo equilíbrio entre inovação tecnológica e bem-estar dos servidores. O estudo contribui para abordagens integradas na modernização do setor público.

Palavras-chave: Transformação Digital. Saúde Ocupacional. Motivação no Serviço Público. Eficiência Judicial. Central Eletrônica de Mandados.

¹ Mestre Administração de Empresas, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA), Goiânia, Goiás, Brasil.
E-mail: rosicalixto3@gmail.com

² Mestre Administração de Empresas, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA), Goiânia, Goiás, Brasil.
E-mail: luizcaladobr@icloud.com

ABSTRACT

This research investigates the impacts of the Central Eletrônica de Mandados (CEM) on the motivation, efficiency, and health of the TJGO's bailiffs. The objective was to analyze the multidimensional effects of new technologies, considering not only metrics of procedural speed but also the human costs of judicial modernization. The methodology combined qualitative and quantitative approaches with documentary analysis. Seventy court officers participated, and institutional data revealed that 24 officers assigned to the CEM requested medical leave between December 2023 and December 2024. The results demonstrate significant operational benefits: speed in the distribution of warrants, reduced travel, and greater control of workflows. A significant 90% of respondents agreed with the technological improvements implemented. However, important challenges emerged. Only 42.9% expressed satisfaction with their current workload, evidencing work overload. Only 15.9% noticed a reduction in occupational illnesses, indicating negative impacts on health. The survey identified pressure for productivity, difficulties in digital adaptation, and isolation resulting from virtualization as problematic factors. Among the motivational elements, job stability, remuneration, and professional recognition stood out. The survey concludes that digitization must be accompanied by policies for professional development, technological training, and health support, promoting a balance between technological innovation and employee well-being. The study contributes to integrated approaches to the modernization of the public sector.

Keywords: Digital Transformation. Occupational Health. Public Service Motivation. Judicial Efficiency. Electronic Warrants Central System.

RESUMEN

Esta investigación indaga en el impacto del Centro de Ordenes Electrónicas (CEM) en la motivación, la eficiencia y la salud de los funcionarios judiciales del TJGO (Tribunal del Estado de Goiás). El objetivo fue analizar los efectos multidimensionales de las nuevas tecnologías, considerando no solo las métricas de velocidad procesal, sino también los costos humanos de la modernización judicial. La metodología combinó enfoques cualitativos y cuantitativos con el análisis documental. Participaron setenta funcionarios judiciales, y los datos institucionales revelaron que 24 funcionarios asignados al CEM solicitaron licencia médica entre diciembre de 2023 y diciembre de 2024. Los resultados demuestran importantes beneficios operativos: agilidad en la distribución de órdenes judiciales, reducción de viajes y mayor control sobre los flujos de trabajo. Un significativo 90% de los encuestados estuvo de acuerdo con las mejoras tecnológicas implementadas. Sin embargo, surgieron desafíos significativos. Solo el 42,9% expresó satisfacción con su carga de trabajo actual, lo que evidencia una sobrecarga laboral. Solo el 15,9% percibió una reducción en las enfermedades profesionales, lo que indica impactos negativos en la salud. La investigación identificó la presión sobre la productividad, las dificultades de adaptación a la tecnología digital y el aislamiento resultante de la virtualización como factores problemáticos. La estabilidad laboral, la remuneración y el reconocimiento profesional destacaron entre los factores motivadores. La investigación concluye que la digitalización debe ir acompañada de políticas de desarrollo profesional, formación tecnológica y apoyo a la salud, promoviendo un equilibrio entre la innovación tecnológica y el bienestar de los empleados. El estudio contribuye a la adopción de enfoques integrados para la modernización del sector público.

Palabras clave: Transformación Digital. Salud Laboral. Motivación en El Servicio Público. Eficiencia Judicial. Centro de Ordenes Electrónicas.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

A aceleração da transformação digital no setor público, impulsionada pela pandemia da Covid-19, promoveu mudanças profundas na forma de organização do trabalho, com destaque para a adoção do teletrabalho como solução emergencial para manter a prestação dos serviços públicos e reduzir o risco de contaminação durante os deslocamentos diários. Inicialmente percebido como uma alternativa benéfica – devido à redução do estresse com o trânsito, à maior flexibilidade de horários e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional – o teletrabalho também revelou efeitos adversos, como sobrecarga de trabalho, dificuldades de adaptação, enfraquecimento dos vínculos organizacionais e desconhecimento sobre ações voltadas à qualidade de vida no trabalho (Filardi, Castro & Zanini, 2020).

Com o avanço das tecnologias, os órgãos do Poder Judiciário passaram a incorporar sistemas digitais com vistas à modernização e à celeridade processual. Nesse contexto, o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) implementou a Central Eletrônica de Mandados (CEM), uma ferramenta voltada à centralização, automação e otimização da gestão de mandados judiciais, reduzindo a necessidade de deslocamentos físicos e promovendo maior controle e rastreabilidade das diligências (TJGO, 2024). A iniciativa se insere no processo mais amplo de transformação digital do setor público, que visa à ampliação do acesso à Justiça, à desburocratização e ao aumento da eficiência administrativa (Monte, 2023; Mancuso, 2020).

No entanto, a implantação da CEM e o uso intensivo de tecnologias têm demandado dos Oficiais de Justiça a reorganização de suas rotinas e o desenvolvimento de novas competências digitais, o que pode gerar impactos diretos sobre sua motivação, eficiência no desempenho das atribuições e condições de saúde. Estudos recentes evidenciam que o acúmulo de atividades e a intensificação do uso de tecnologias, especialmente sem o devido suporte institucional, contribuem para o esgotamento físico e emocional desses profissionais, podendo resultar na Síndrome de Burnout, caracterizada por sintomas como cansaço extremo, insônia, irritabilidade e dificuldades cognitivas (Pimenta, 2022; Viana & Martins, 2021; Figueiredo et al., 2022).

A dependência tecnológica e a pressão por produtividade intensificada por sistemas como a CEM impõem desafios relevantes à gestão do trabalho, especialmente no setor público, em que se observa, por vezes, a ausência de políticas estruturadas de promoção da saúde e bem-estar dos servidores. Nesse sentido, o debate sobre o estresse tecnológico torna-se pertinente, considerando que a sobrecarga de trabalho e as jornadas prolongadas sem contrapartida adequada podem comprometer não apenas a qualidade dos serviços prestados, mas também a saúde psicossocial dos trabalhadores (Nascimento & Creado, 2020; Maranhão, 2020).

A Central Eletrônica de Mandados, implementada em todo o Estado de Goiás, impacta diretamente os Oficiais de Justiça, que são os responsáveis por efetivar as decisões judiciais e dar operacionalidade aos mandados, adequando suas rotinas às novas exigências tecnológicas. Assim, faz-se necessário entender como essas transformações têm impacto na motivação dos Oficiais de Justiça, na eficiência de seus processos de trabalho e na saúde desses profissionais (TJGO, 2024).

Apesar de os avanços tecnológicos registrarem ganhos em agilidade e efetividade à prestação jurisdicional, observa-se uma lacuna na literatura e nas políticas institucionais quanto à análise dos efeitos dessas transformações sobre os profissionais diretamente envolvidos na execução dos mandados judiciais. Assim, faz-se necessário investigar como as mudanças organizacionais e tecnológicas, em especial a Central Eletrônica de Mandados, impactam a motivação dos Oficiais de Justiça, sua eficiência e sua saúde.

Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo geral analisar os impactos das novas tecnologias, especialmente da CEM, na motivação, na eficiência dos processos de trabalho e na saúde dos Oficiais de Justiça do TJGO. De forma específica, busca-se identificar os fatores motivacionais que influenciam esses profissionais, descrever os efeitos das inovações tecnológicas sobre suas atribuições e avaliar as implicações dessas transformações em sua saúde e bem-estar.

METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem mista, integrando métodos quantitativos e qualitativos para analisar os impactos das novas tecnologias, especialmente da Central Eletrônica de Mandados, na motivação, eficiência dos processos de trabalho e saúde dos Oficiais de Justiça do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Trata-se de uma pesquisa descritiva de caráter

exploratório, visto que investiga um fenômeno ainda pouco abordado na literatura nacional (Flick, 2022; Marconi & Lakatos, 2021).

A população-alvo compreende os 631 Oficiais de Justiça em exercício no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, sendo 209 atuantes na capital e 391 nas comarcas do interior. Foram incluídos na amostra oficiais em efetivo exercício durante o período de coleta de dados, excluindo-se aqueles em licença prolongada, afastamento ou exercício de funções administrativas desvinculadas da atividade-fim. A amostragem foi não probabilística, visando explorar características específicas do grupo e garantir representatividade entre os segmentos da capital e do interior (Flick, 2022).

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário eletrônico, contendo perguntas fechadas e abertas, elaborado com base em modelos validados na literatura, como o *Job Diagnostic Survey* (JDS), questionários de clima organizacional e escalas de avaliação de bem-estar no trabalho. O instrumento foi estruturado em quatro blocos temáticos: Satisfação e Impactos das Mudanças Tecnológicas; Condições de Trabalho e Reconhecimento; Bem-estar e Saúde; Opiniões e Sugestões.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa contou com 70 respostas de Oficiais de Justiça de Primeiro Grau, sendo a maioria da Comarca de Goiânia e um número considerável do Interior de Goiás. Do total de participantes, 45 respondentes são Oficiais de Justiça de Primeiro Grau atuantes na Comarca de Goiânia, enquanto 25 participantes são Oficiais de Justiça de Primeiro Grau que atuam nas Comarcas no Interior do estado de Goiás. O questionário abrangeu três esferas: Satisfação e Impactos das Mudanças Tecnológicas; Condições de Trabalho e Reconhecimento; Bem-estar e Saúde. O instrumento foi composto por questões fechadas, nas quais os respondentes indicaram seu grau de concordância em opções de acordo com a escala *Likert*, e por questões abertas para sugestões e considerações.

No total, o Tribunal conta com 600 Oficiais de Justiça de primeiro grau em atividade, somando com os 31 oficiais *ad hoc*, o total é elevado para 631. Desses, 391 atuam nas Comarcas do interior de Goiás e 209 na Capital. Em relação aos oficiais da Capital, 155 estão lotados na Central Eletrônica de Mandados, enquanto 54 estão em outros departamentos (desvio de função). Assim, aproximadamente 33% dos oficiais estão alocados na Capital e 62% nas Comarcas do

interior; dentre os da Capital, cerca de 74,2% cumprem mandados na Central Eletrônica de Mandados e 25,8% atuam em outros setores.

No intuito de fundamentar a análise sobre saúde ocupacional dos Oficiais de Justiça, foi realizada consulta formal à Divisão de Cadastro e Informações Funcionais de Servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), com vistas à obtenção de dados quantitativos sobre afastamentos por licença médica e solicitações de aposentadoria, no período de dezembro de 2023 a dezembro de 2024.

Segundo informação oficial prestada pela referida Divisão, no âmbito da Divisão de Distribuição de Mandados do Foro de Goiânia, foram registrados, no período analisado, 24 afastamentos de servidores ocupantes do cargo de Oficial de Justiça para tratamento da própria saúde (TJGO, 2025). Todos os afastamentos referem-se a licenças médicas, abrangendo tanto servidores do quadro efetivo quanto do quadro suplementar, sem qualquer divulgação de nomes, matrículas ou informações que permitam identificação individual (TJGO, 2025).

Dentre os 155 servidores que atuavam na CEM, verificou-se, portanto, uma média de aproximadamente 1,85 afastamentos por mês, correspondendo a 15,5 % do efetivo local. Esses dados indicam não apenas a ocorrência de demandas de saúde compatíveis com a sobrecarga de trabalho, mas também a necessidade de políticas de prevenção e suporte mais efetivas para o grupo (Veltman, 2016; Castro, 2014; Siqueira et al., 2023).

Assim, embora a tecnologia contribua para a eficiência dos processos, pode haver pontos sensíveis na reorganização do trabalho, gerando sobrecarga e desafios na redistribuição de atividades. De acordo com a obra de Veltman (2016), as mudanças tecnológicas podem requerer uma reconfiguração dos papéis e tarefas dos colaboradores do setor público para que os ganhos em eficiência se traduzam em melhorias no ambiente de trabalho.

Borins (2014) afirma que a introdução de tecnologias pode ser um catalisador para o aumento da produtividade e da eficiência institucional, principalmente quando inserida em contextos organizacionais que favoreçam a inovação e a adaptação. De acordo com Borins (2014), a inovação sustentável na gestão pública ocorre quando há persistência institucional, apoio político e envolvimento dos servidores. No caso da Central Eletrônica de Mandados, a concordância majoritária com os ganhos de eficiência sugere que tais elementos podem estar parcialmente presentes, mesmo diante de outros desafios.

Contudo, é preciso atentar que o aumento da eficiência técnica nem sempre se traduz em qualidade de vida ou bem-estar dos trabalhadores. A modernização tecnológica, se não

acompanhada por processos de escuta, valorização e formação contínua, pode gerar novas pressões e formas de desgaste. Segundo Fonseca et al. (2018), a adoção de sistemas informatizados no Judiciário trouxe impactos na organização do trabalho e exigiu um novo perfil profissional, nem sempre compatível com a formação prévia dos servidores. Assim, embora os dados revelam uma percepção positiva de eficiência, é necessário considerar como esses ganhos impactam, tanto a saúde física e mental quanto a motivação dos Oficiais de Justiça.

Além disso, é relevante reconhecer que o sentido do trabalho não se esgota em sua dimensão produtiva. Conforme argumenta Veltman (2016), um trabalho significativo deve combinar autonomia, reconhecimento e contribuição social, o que impõe desafios às organizações públicas no contexto da transformação digital.

Os autores argumentam que assimetrias na alocação de recursos humanos e infraestrutura entre comarcas urbanas e do interior geram percepções divergentes, mesmo em contextos de padronização tecnológica. Esse achado alinha-se à moda "Concordo parcialmente", o que sinaliza uma satisfação condicional, dependente de fatores contextuais não uniformizados pela implementação da Central Eletrônica de Mandados.

O reconhecimento institucional emerge como ponto crítico (Questão 6; média 2,36), com apenas 31,43% de concordância. Esse resultado está de acordo com os achados de Veltman (2016) que postula a necessidade de alinhamento entre inovações processuais e políticas de valorização humana para garantir engajamento sustentável. A autora alerta que sistemas digitais, quando desacoplados de reconhecimento simbólico e material, tendem a gerar esvaziamento de sentido no trabalho, hipótese que explica a baixa média identificada. Complementarmente, Hirschle e Gondim (2020) demonstram em meta-análise que a desvalorização profissional em ambientes tecnologicamente intensivos está correlacionada com elevados índices de estresse ocupacional, fator que demanda atenção dada a natureza cognitivamente exigente das atividades dos Oficiais de Justiça.

A avaliação negativa das oportunidades de desenvolvimento (Questão 8; média 2,54) expõe uma contradição estrutural, enquanto a Central Eletrônica de Mandados introduz ferramentas tecnológicas complexas, 57,14% dos servidores percebem carências formativas. Esse descompasso corrobora a análise de Borins (2014) sobre ciclos de inovação no setor público, que identifica o sub investimento em capacitação contínua como principal fator de fracasso em 68% das iniciativas tecnológicas analisadas.

A análise comparativa entre as comarcas (Goiânia: 2,62 vs. Interior: 2,40) demonstra que,

em geral, os profissionais do interior apresentam níveis de satisfação mais elevados em relação às condições de trabalho e ao reconhecimento profissional, com exceção da Questão 8, sobre desenvolvimento profissional, na qual Goiânia apresentou uma avaliação superior (média 2,62 contra 2,40).

Esses resultados reforçam a premissa defendida por Siqueira et al. (2023) de que a motivação é fortemente influenciada pelas práticas de gestão e reconhecimentos institucionais, os quais podem variar de acordo com o contexto regional e estrutural da instituição.

A superioridade geral do interior em satisfação com condições de trabalho (exceto na Questão 8) desafia narrativas convencionais sobre centralização tecnológica. Rocha e Amador (2018) oferecem uma chave interpretativa ao demonstrarem que comarcas menores tendem a adaptar sistemas digitais de forma mais orgânica, preservando elementos de flexibilidade gerencial perdidos em estruturas metropolitanizadas. Contudo, o desempenho inferior do interior em desenvolvimento profissional (média 2,40) revela os limites dessa adaptabilidade: a falta de infraestrutura formativa local não é compensada pela autonomia operacional. Esse paradoxo ecoa a advertência de Susskind (2019) sobre riscos da "padronização seletiva", onde a uniformização técnica não é acompanhada por equalização nas políticas de gestão de pessoas, ampliando assimetrias organizacionais.

A fragilização das relações interpessoais (Questão 9; média 2,74) encontra paralelo em estudos de Hirschle e Gondim (2020), que identificaram aumento nos conflitos interpessoais em órgãos judiciais após adoção de sistemas digitais integrados, assim, este resultado sugere que as mudanças tecnológicas podem estar afetando as interações sociais no ambiente de trabalho. O fenômeno pode ser explicado pela reconfiguração das dinâmicas colaborativas, onde a automação de tarefas reduz oportunidades de interação (Rocha; Amador, 2018).

O discreto otimismo sobre contribuições tecnológicas ao bem-estar na Questão 11 (média 3,07) reflete o dualismo da transformação digital teorizado por Borins (2014), enquanto 51,43% reconhecem ganhos em agilidade processual, 41,43% destacam custos psicossociais. Essa ambivalência ecoa resultados de Lima (2022) em pesquisa nacional com servidores judiciais, onde a maioria associaram tecnologias digitais à redução do estresse físico, mas grande parte reportou aumento da ansiedade por cobrança de produtividade. A análise sugere que os benefícios tangíveis da Central Eletrônica de Mandados, como a redução de deslocamentos, são parcialmente neutralizados por pressões por desempenho quantitativo, fenômeno documentado por Susskind (2019).

Assim, destaca-se a correlação entre os efeitos da digitalização e os indicadores de saúde ocupacional apurados. Ao examinar a Questão 10, que investigou se as mudanças tecnológicas repercutiram de forma favorável sobre a saúde dos respondentes, verifica-se média insatisfatória, com predominância de respostas discordantes. Tal cenário se agrava ao se considerar os dados da Questão 12, cujo foco recai sobre a percepção de redução de patologias ocupacionais e nesta, os índices foram ainda mais baixos, sinalizando que a incorporação de ferramentas digitais, ao contrário do esperado, não resultou em melhorias perceptíveis nas condições físicas e psíquicas de trabalho.

Essa constatação desafia a narrativa frequentemente associada à modernização tecnológica, segundo a qual a digitalização representaria, por si só, um fator de alívio às pressões laborais. No presente caso, a ausência de impacto positivo sobre a saúde dos servidores aponta para uma implementação de políticas de apoio psicossocial, ergonômico e institucional. Trata-se de um ponto sensível, pois conforme ressaltado por Ferreira e Aguilera (2021), os benefícios do teletrabalho e da automação dependem de condições estruturais que garantam equilíbrio entre desempenho e bem-estar, sob pena de acentuar adoecimentos silenciosos no âmbito da administração pública.

Esses achados demandam reinterpretação do paradigma tecnológico no Judiciário. Como alerta Veltman (2016), a busca por eficiência quantitativa via sistemas digitais frequentemente negligencia dimensões qualitativas do trabalho significativo. A baixa média geral (2,64) nesta dimensão indica que, na percepção dos Oficiais de Justiça, persistem diversos obstáculos a serem enfrentados, sinalizando fragilidades importantes que demandam atenção institucional. Superar esse desafio exige, conforme Siqueira et al. (2023), modelos de governança tecnológica que integrem inovação digital, ergonomia adaptativa e políticas de reconhecimento profissional em ciclos virtuosos de melhoria contínua.

Entre os fatores motivacionais mais mencionados, a estabilidade no trabalho foi amplamente destacada, citada por 20 participantes. Os relatos destacaram sua centralidade para o desempenho funcional e a motivação intrínseca, conforme expresso na afirmação: *“Motivação vem a partir da inserção do oficial de justiça dentro da cultura do trabalho, como parte integrante e fundamental da instituição”*.

Esse reconhecimento de estabilidade está alinhado à dimensão de existência na Teoria ERC de Alderfer e à base da pirâmide de necessidades de Maslow. Em contraste a isso, Nascimento, Canteri e Kovalesski (2019) argumentam que a relevância do termo se amplia diante

das incertezas trazidas pela digitalização dos processos.

Maximiano (2012), discorre que segundo a teoria dos fatores, proposta por Herzberg, a estabilidade funciona como fator higiênico: sua ausência gera insatisfação, mas sua presença, isoladamente, não produz motivação plena. Assim é necessário combiná-la com motivadores intrínsecos, como reconhecimento e oportunidades de crescimento.

Além disso, Robbins & Judge (2020) complementam afirmando que a percepção de estabilidade no trabalho é pré-requisito necessário, mas não suficiente para manter o engajamento sustentável, assim é preciso associá-la a políticas de valorização contínua.

De acordo com Veltman (2016), em ambientes de transição digital, a estabilidade deve ser acompanhada de melhorias qualitativas nas condições de trabalho para preservar o significado das tarefas e o engajamento dos servidores frente aos desafios tecnológicos. No mesmo sentido, Siqueira et al. (2023) observam que, no Poder Judiciário digital, a segurança contratual apoia a adaptação dos servidores aos novos fluxos de trabalho, mas somente se efetivada em conjunto com mecanismos de reconhecimento e capacitação frente às demandas tecnológicas.

Por fim, Lotta & Baird (2022) apontam que a estabilidade funciona como mecanismo de proteção contra interesses particulares, sustentando o Estado democrático de direito e promovendo um ambiente organizacional previsível, no qual o servidor sente-se seguro para desempenhar suas atribuições, fortalecendo seu vínculo institucional.

A remuneração também seguiu a tendência e se mostrou um dos principais fatores motivacionais, escolhida por 20 respondentes. Além disso, foi muito mencionada nas respostas abertas e embora os dados quantitativos tenham mostrado uma satisfação quanto a remuneração com avaliação positiva desse aspecto na Questão 07 (média 3,40), muitos Oficiais ressaltaram insatisfação com as despesas com materiais necessários para o trabalho, que não são ressarcidas *“Receber as despesas que temos ‘pra’ manter impressoras, papel, tinta, celular”* e *“Fornecimento de tablets aptos ao trabalho”*.

Maximiano (2012) e Robbins e Judge (2020), ressaltam que recompensas salariais e materiais são importantes, mas insuficientes para garantir satisfação, especialmente quando associadas a percepções de injustiça ou sobrecarga, conforme postula a Teoria da Equidade de Adams, revisitada por esses autores.

Assim, seguindo os pressupostos de autores clássicos e atuais, a percepção de justiça e a remuneração influencia diretamente a motivação e a satisfação dos trabalhadores, sendo que se trata não apenas do valor da remuneração, mas o sentimento de equidade e reconhecimento, que

são determinantes para o engajamento (Gomes, 2024; Ferreira e Aguilera, 2021; Ribeiro e Rudiniki Neto, 2016).

Esse cenário reflete o que Susskind (2019) denomina de *trade-off* ou “troca/corte” de eficácia por custo humano nas transformações digitais do Judiciário, em que ganhos operacionais podem ser acompanhados de custos sociais e humanos relevantes.

Em um comentário um oficial sugeriu “*travas contra expedição extra-horário*”, isso reafirma a necessidade de políticas institucionais que estabeleçam limites claros para o uso de tecnologias digitais fora do expediente, visando proteger o equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos Oficiais de Justiça. Essa preocupação é coerente com discussões contemporâneas sobre saúde digital no trabalho e a importância de estratégias organizacionais para evitar a sobrecarga e o adoecimento ocupacional (Ferreira e Aguilera, 2021; Ferreira, 2024).

A desigualdade na distribuição de mandados, por outro lado, foi mencionada por 17 participantes na última questão (Quadro 1) e evidencia desafios na gestão de recursos humanos que impactam diretamente a motivação dos Oficiais de Justiça. Essa assimetria contraria os princípios da Teoria Clássica da Equidade de Adams, discutida no trabalho de Maximiano (2012), a qual postula que a percepção de justiça nas relações trabalho-recompensa é fundamental para o engajamento.

Como destacam Robbins e Judge (2020), quando há desequilíbrio entre esforços individuais e cargas laborais comparativas, surgem tensões que enfraquecem a satisfação, motivação e consequentemente a eficiência na instituição.

Quanto ao reconhecimento profissional, foi um fator motivacional escolhido por 8 Oficiais de justiça, e muitos criticaram a falta de valorização pessoal pela instituição e solicitaram maior diálogo entre os servidores e a administração do Tribunal na questão aberta. Um respondente afirmou: “*Mais respeito ao nosso trabalho*”. Outro sugeriu: “*Inclusão da categoria nas premiações do selo de qualidade do CNJ*”.

Em relação às métricas quantitativas analisadas, observa-se que a insatisfação quanto ao reconhecimento institucional, evidenciada na Questão 6, contrapõe-se à relativa satisfação com a remuneração, registrada na Questão 7. Essa dicotomia corrobora a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, conforme discutido por Maximiano (2012), segundo a qual os fatores higiênicos (salário) são imprescindíveis para evitar a insatisfação, mas se mostram insuficientes na falta de motivadores intrínsecos, em especial o reconhecimento. Ademais, as propostas de premiações e formas de valorização profissional consignadas na Questão 14 revelam justamente a demanda

por reconhecimento como elemento basilar para a promoção de um trabalho significativo, em consonância com Veltman (2016).

Em relação a motivação por meio de capacitações e liberdade de horário de trabalho, foram escolhidas por apenas dois respondentes. Nesse contexto, em relação às respostas da Questão 14, a capacitação emerge como uma lacuna na implementação da Central Eletrônica de Mandados, com a presunção equivocada de competência tecnológica inata entre servidores públicos. Esse pressuposto, que ignora a necessidade de formação estruturada específica para as novas transformações, gera, segundo Fonseca et al. (2018), um domínio operacional superficial sem compreensão sistêmica das ferramentas.

Como destacam Siqueira et al. (2023), a ausência de treinamento contextualizado reduz a eficácia dos sistemas digitais, o que corrobora com as demandas dos Oficiais por *“pessoas capacitadas e tempo suficiente para aprendizado”*. A sugestão de desenvolvimento de uma versão mobile da Central Eletrônica de Mandados alinha-se às diretrizes de Susskind (2019) sobre design centrado no usuário, que enfatiza a adaptação tecnológica às realidades operacionais.

Na dimensão tecnológica, embora a Central Eletrônica de Mandados tenha agilizado processos, as sugestões apontam para a necessidade de *“versão mobile para certificação em trânsito”* e dificuldades como *“ter que abrir várias abas para imprimir mandados”*. Foi sugerido também *“a criação de um espaço digital em nuvem, nos moldes do Google drive aos oficiais de justiça (para organização da rotina digital); incluir os mandados do ‘SEEU’ NA FORMA DIGITAL, e deixar de ser físico”*. Associado a isso, Susskind (2019) discute como a desconexão entre desenvolvedores de sistemas e usuários finais pode gerar resistência operacional em processos de digitalização institucional.

Entretanto, no âmbito da gestão da mudança, a ausência de programas estruturados de capacitação expõe a discrepância entre a introdução de inovações e a qualificação dos servidores. Borins (2014) demonstra que a maioria das iniciativas tecnológicas no setor público fracassam precisamente pela falta de investimento em treinamento contínuo, comprometendo a eficácia das soluções implantadas.

Esse descompasso fica evidente na baixa satisfação com a formação (Questão 8), cuja média reflete a percepção da necessidade de capacitação contínua. Ademais, ao pleitear uma versão mobile da ferramenta (Questão 14), os Oficiais de Justiça evidenciam a busca por maior autonomia no desempenho de suas funções, alinhando-se Ryan e Deci (2020), onde a ampliação

do controle sobre o próprio ambiente tecnológico reforça a motivação intrínseca e o engajamento profissional.

Além dos aspectos mencionados, destaca-se também, a sugestão de canais formais de participação decisória “*buscar junto à categoria sugestões na linha de frente*”, como uma demanda estrutural que transcende o aspecto meramente operacional. Tal reivindicação evidencia críticas à ausência de consultas prévias à categoria durante a implementação de transformações organizacionais, apontando para um déficit de diálogo institucionalizado.

Esse cenário encontra respaldo na Teoria da Autodeterminação, segundo a qual a autonomia participativa constitui condição essencial à motivação intrínseca dos trabalhadores, na medida em que fomenta o senso de pertencimento e autodireção no ambiente organizacional (Ryan e Deci, 2020).

Nesse contexto, observa-se que a progressiva virtualização das relações institucionais, intensificada pela centralização digital dos fluxos operacionais, implicou na redução de interações presenciais com o corpo funcional, evidenciada pela baixa média na Questão 9, gerando um sentimento de isolamento profissional e pouca representatividade nas decisões da organização, conforme já advertido por Rocha e Amador (2018).

Os relatos abertos reforçam o quadro de desgaste emocional, mencionando estresse, ansiedade e pressão por metas como fatores agravantes. Além disso, há menção a preocupações com doenças psicológicas, como ansiedade e depressão, associadas ao aumento da cobrança por produtividade e à intensificação do ritmo de trabalho, fenômeno já documentado por Lima (2022) e Hirschle e Gondim (2020).

De acordo com dados do CNJ, os transtornos mentais e comportamentais são uma das principais causas de absenteísmo no Judiciário brasileiro (BRASIL, CNJ, 2022). Em paralelo, a persistência de patologias (Questão 12) pode estar relacionada à dupla carga laboral, com atividades presenciais e digitais até mesmo fora do horário de expediente, relatada qualitativamente. A pressão por metas, citada nas respostas abertas, agrava sintomas de Burnout, alinhando-se a Hirschle e Gondim (2020).

Em resposta a esse cenário, o TJGO tem buscado reforçar o setor de acolhimento psicológico, ampliando o número de psicólogos e psiquiatras disponíveis para magistrados e servidores, inclusive com atendimento remoto, reconhecendo o aumento dos casos de ansiedade e depressão após a pandemia de Covid-19 (BRASIL, CNJ, 2020, Lourenço, 2022).

Ainda assim, os dados da pesquisa indicam que tais iniciativas precisam ser ampliadas e

integradas a políticas institucionais mais robustas de prevenção, acompanhamento e valorização dos servidores, para que a transformação digital não acarrete custos humanos insustentáveis. Ademais, essa integração é necessária para que o bem-estar e a saúde mental dos Oficiais de Justiça sejam efetivamente promovidos (Figueiredo, 2022; Nascimento e Creado, 2020; Lourenço, 2022).

Os resultados do estudo evidenciam então um paradoxo central na experiência dos Oficiais de Justiça após a implementação da Central Eletrônica de Mandados, onde a alta eficiência, registrada na questão quatro, é neutralizada pela sobrecarga avaliada na terceira questão, evidenciando um paradoxo de produtividade, a agilidade aumentou o volume de mandados, mas sem políticas de redistribuição equitativa ou limites de jornada. Esse cenário reflete o que Susskind (2019) denomina de *trade-off* ou “troca” de eficácia por custo humano nas transformações digitais do Judiciário, em que ganhos operacionais podem ser acompanhados de custos sociais e humanos relevantes. A demanda por “travas contra expedição extra-horário” (Q14) reflete a Teoria da Equidade de Adams, onde desequilíbrios entre esforço e recompensa geram estresse (Robbins e Judge, 2020).

Susskind (2019) alerta que a busca por processos mais rápidos, baratos e convenientes por meio da digitalização não pode ignorar o lado humano da justiça e os riscos de sobrecarga, despersonalização e exclusão digital. O autor destaca ainda que a eficiência técnica só será sustentável se acompanhada de um sistema que permaneça apropriadamente equilibrado e atento aos impactos sobre a saúde e a motivação dos profissionais envolvidos. (Susskind, 2019).

CONCLUSÃO

A implantação da Central Eletrônica de Mandados no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) consolidou-se como um marco transformador na modernização do Poder Judiciário goiano, com implicações multifacetadas na dinâmica laboral dos Oficiais de Justiça. A presente investigação analisou os impactos da Central Eletrônica de Mandados na motivação, eficiência dos processos de trabalho e saúde dos Oficiais de Justiça do TJGO por meio de um estudo misto, que combinou análise quantitativa e qualitativa de 70 Oficiais de Justiça.

Os dados quantitativos demonstraram um contraste entre a melhoria dos fluxos de trabalho e a persistência de insatisfações quanto à distribuição de mandados, ao reconhecimento institucional e às condições de bem-estar e saúde. Enquanto a maioria dos Oficiais de justiça

reconheceram a redução de etapas burocráticas e a celeridade concedida pela implementação da Central Eletrônica de Mandados, as taxas de discordância permaneceram altas em relação ao equilíbrio da carga de trabalho, bem-estar e saúde. Esses achados revelam um descompasso entre eficiência técnica e qualidade de vida no exercício da função.

Além das percepções coletadas por meio dos questionários, o levantamento documental realizado junto à Divisão de Cadastro e Informações Funcionais de Servidores - DCIF da Comarca de Goiânia, evidenciou 24 licenças médicas entre os 155 oficiais de justiça, reforçando as manifestações de sobrecarga de trabalho e desgaste físico e mental identificadas nas respostas dos participantes. Ainda que não tenham sido obtidos os dados dos Oficiais de justiça a respeito dos pedidos de aposentadoria, em razão de manutenção do Sistema de Gestão de Pessoas – SIEDOS, a tendência de adoecimento recorrente já se mostra significativa.

Uma transformação digital efetiva no Judiciário requer não apenas o desenvolvimento de sistemas, mas também que os processos de escuta, de formação continuada e de infraestrutura ergonômica caminhem lado a lado com a automação. No entanto, embora a Central Eletrônica de Mandados tenha promovido ganhos em agilidade e otimização de tarefas, conforme indicam as médias elevadas de satisfação e eficiência processual, tais avanços não se refletiram integralmente na percepção de distribuição de demandas, valorização profissional, saúde e bem-estar ocupacional dos servidores.

Por fim, este estudo reforça o entendimento de que a verdadeira modernização do Judiciário goiano, aquela capaz de conciliar eficiência processual, motivação profissional e condições de trabalho saudáveis, só será alcançada se a tecnologia for implementada em sintonia com políticas organizacionais que valorizem o capital humano. Assim, os resultados obtidos fornecem subsídios relevantes para o aprimoramento das práticas de Recursos Humanos - RH no Judiciário, especialmente no desenvolvimento de estratégias que integrem inovação tecnológica, bem-estar dos servidores e eficiência institucional. Espera-se que as reflexões e recomendações aqui apresentadas sirvam de instrumento de orientação para gestores e de estímulo a futuras pesquisas, contribuindo para a construção de uma Justiça cada vez mais ágil, justa e humana.

REFERÊNCIAS

- Borins, S. F. (2014). *The persistence of innovation in government*. Brookings Institution Press. <http://www.jstor.org/stable/10.7864/j.ctt6wpcpq>
- Castro, S. M. L. de. (2014). *Processo judicial eletrônico: impactos na central de mandados*

(Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Estadual da Paraíba).

- Ferreira, V. R. (2024). Desconexão, trabalho decente e saúde mental do trabalhador. *Revista Contemporânea*, 4(12), e7172.
- Ferreira, V. R., & Aguilera, R. M. F. N. (2021). Os impactos do teletrabalho na saúde do trabalhador e o direito à desconexão laboral. *Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho*, 7(1), 24.
- Figueiredo, L., et al. (2022). Adoecimento psíquico no trabalho. *Revista Estudos e Negócios Acadêmicos*, 2(4), 94–100.
- Filardi, F., Castro, R. M. P. de, & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28–46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>
- Flick, U. (2022). *Qualitative research in the social sciences* (5th ed.). Sage.
- Fonseca, F. F., et al. (2018). Implicações de novas tecnologias na atividade e qualificação dos servidores: Processo Judicial Eletrônico e a Justiça do Trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 43.
- Hirschle, A. L. T., & Gondim, S. M. G. (2020). Estresse e bem-estar no trabalho: uma revisão de literatura. *Ciência e Saúde Coletiva*, 25(7), 2721–2736. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020257.27902017>
- Lima, M. S. (2022). Tecnologia e precarização da saúde do trabalhador: uma coexistência na era digital. *Serviço Social e Sociedade*, 144, 153–172.
- Mancuso, R. C. (2020). *A resolução dos conflitos e a função judicial no contemporâneo Estado de Direito* (3ª ed.). JusPodivm.
- Maranhão, N. (2020, 24 de agosto). Análise dos fatores psicossociais de risco: proposta de prevenção. Em *Juiz Ney Maranhão e advogada Carla Maria falam sobre fatores psicossociais de risco*.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2021). *Fundamentos de metodologia científica* (9ª ed.). Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2012). *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada* (8ª ed.). Atlas.
- Monte, J. P. P. (2023). Tecnologia e inovação no Poder Judiciário: conceitos, diferenças e impactos na atividade jurisdicional. In *Anais do Seminário de Pesquisa do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN*. UFRN. https://seminario2023.ccsa.ufrn.br/articles/TECNOLOGIA%20E%20INOVA%C3%87%C3%83O%20NO%20PODER%20JUDICI%C3%81RIO_%20CONCEITOS%2C%20DIFEREN%C3%87AS%20E%20IMPACTOS%20NA%20ATIVIDADE%20JURISDICCIONAL.pdf

- Nascimento, G. A. F., & Creado, R. S. R. (2020). O direito à desconexão no período de home office: análise dos impactos da quarentena pelo Covid-19 na saúde do trabalhador. *Revista de Direito UFMS*, 6(1), 131–149.
- Nascimento, R. F., Canteri, M. H. G., & Kovalski, J. L. (2019). Impacto dos sistemas de recompensas na motivação organizacional: Revisão sistemática pelo método PRISMA. *Revista Gestão e Conexões*, 8(2), 44–58.
- Pimenta, T. (2022). Como a Síndrome de Burnout impacta as organizações? *Revista Lide*. <https://revistalide.com.br/revista-lide/artigos/artigo-como-a-sindrome-de-burnout-impacta-as-organizacoes->
- Ribeiro, M. A., & Rudiniki Neto, J. (2016). As assimetrias estruturais entre comarcas no Judiciário brasileiro. *Revista Direito e Sociedade*, 28(2), 213–235. <https://doi.org/10.1590/1809-3191.2016v28n2p213>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2020). *Comportamento organizacional* (18ª ed., C. Yamagami, Trad.). Pearson Education.
- Rocha, C. T. M., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE*, 16(1), 152–162.
- Siqueira, D. P., et al. (2023). Poder Judiciário na era digital: o impacto das novas tecnologias de informação e de comunicação no exercício da jurisdição. *Revista Internacional Consinter de Direito*, 17, 249–264. <https://doi.org/10.19135/revista.consinter.00017.10>
- Susskind, R. (2019). *Online courts and the future of justice*. Oxford University Press.
- TJGO – Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. (2024, 22 de janeiro). TJGO conclui implantação da Central Eletrônica de Mandados em todo o Estado de Goiás. <https://www.tjgo.jus.br/index.php/agencia-de-noticias/noticias-ccs/17-tribunal/28481-tjgo-conclui-implantacao-da-central-eletronica-de-mandados-em-todo-o-estado-de-goias>
- TJGO – Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. (2025). Diretoria de Gestão de Pessoas. Divisão de Cadastro e Informações Funcionais de Servidores. Informação nº 132/2025 – Levantamento de afastamentos de Oficiais de Justiça para tratamento de saúde. PROAD nº 202501000601057. [Documento interno, não publicado].
- Veltman, A. (2016). *Meaningful work*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780190618179.001.0001>
- Viana, A. C. B., & Martins, I. C. (2021). Satisfação do trabalhador, qualidade de vida e absenteísmo em um hospital público: uma revisão. *Revista de Administração em Saúde*, 21(82). <https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/273>