

## DIREITO, TECNOLOGIA E HUMANIZAÇÃO: EFEITOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ATUAÇÃO DOS SERVIDORES DO JUDICIÁRIO

<sup>a</sup> Patricia Nobre de Vasconcelos

### RESUMO

**Objetivo:** O objetivo deste estudo é analisar os efeitos da transformação digital na atuação dos servidores do Poder Judiciário brasileiro, com ênfase nas repercussões organizacionais, subjetivas e institucionais decorrentes da reconfiguração tecnológica do trabalho jurisdicional.

**Referencial Teórico:** O referencial teórico fundamenta-se em aportes do direito, da administração pública e da sociologia do trabalho, dialogando com estudos sobre transformação digital no setor público, modernização administrativa, “Judiciário como Plataforma”, inteligência artificial aplicada à justiça e saúde ocupacional no serviço público.

**Método:** A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica, baseada na análise de obras doutrinárias, artigos científicos recentes e documentos institucionais produzidos por órgãos do sistema de justiça. O material foi selecionado a partir de critérios de relevância temática e atualidade, permitindo uma leitura crítica e interdisciplinar do fenômeno estudado.

**Resultados e Discussão:** Os resultados indicam que a digitalização ampliou a eficiência institucional e a racionalização de fluxos processuais, mas também intensificou o ritmo de trabalho, alterou práticas profissionais e impactou a identidade funcional dos servidores. A discussão evidencia tensões entre inovação tecnológica, condições de trabalho e humanização da justiça.

**Implicações da Pesquisa:** O estudo aponta a necessidade de políticas institucionais que integrem inovação tecnológica, gestão do trabalho e proteção à saúde ocupacional dos servidores.

**Originalidade/Valor:** A pesquisa contribui ao articular criticamente tecnologia, trabalho e democracia no âmbito do Judiciário, oferecendo subsídios para reflexões acadêmicas e formulação de políticas públicas.

**Palavras-chave:** transformação digital, Poder Judiciário, servidores públicos, Inteligência Artificial, condições de trabalho.

Received: 10/21/2025

Accepted: 12/22/2025

DOI: <https://doi.org/10.55908/sdgs.v14i1.4590>

<sup>a</sup> Doutoranda em Direito, São Luís University, Flórida, Estados Unidos. E-mail: pattnobre@gmail.com



## LAW, TECHNOLOGY AND HUMANIZATION: EFFECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION ON THE PERFORMANCE OF JUDICIAL EMPLOYEES

### ABSTRACT

**Objective:** The objective of this study is to analyze the effects of digital transformation on the performance of Brazilian judicial branch employees, with emphasis on the organizational, subjective, and institutional repercussions resulting from the technological reconfiguration of judicial work.

**Theoretical Framework:** The theoretical framework is based on contributions from law, public administration, and the sociology of work, engaging with studies on digital transformation in the public sector, administrative modernization, "Judiciary as a Platform," artificial intelligence applied to justice, and occupational health in the public service.

**Method:** The research adopts a qualitative approach, of a bibliographic nature, based on the analysis of doctrinal works, recent scientific articles, and institutional documents produced by bodies of the justice system. The material was selected based on criteria of thematic relevance and timeliness, allowing for a critical and interdisciplinary reading of the phenomenon studied.

**Results and Discussion:** The results indicate that digitization has increased institutional efficiency and the rationalization of procedural flows, but has also intensified the pace of work, altered professional practices, and impacted the functional identity of employees. The discussion highlights tensions between technological innovation, working conditions, and the humanization of justice.

**Research Implications:** The study points to the need for institutional policies that integrate technological innovation, work management, and occupational health protection for public servants.

**Originality/Value:** The research contributes by critically articulating technology, work, and democracy within the Judiciary, offering subsidies for academic reflections and the formulation of public policies.

**Keywords:** digital transformation, Judiciary, public servants, Artificial Intelligence, working conditions.

## DERECHO, TECNOLOGÍA Y HUMANIZACIÓN: EFECTOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS JUDICIALES

### RESUMEN

**Objetivo:** El objetivo de este estudio es analizar los efectos de la transformación digital en el desempeño de los empleados del poder judicial brasileño, con énfasis en las repercusiones organizacionales, subjetivas e institucionales derivadas de la reconfiguración tecnológica del trabajo judicial.

**Marco teórico:** El marco teórico se basa en contribuciones del derecho, la administración pública y la sociología del trabajo, y se integra con estudios sobre la transformación digital en el sector público, la modernización administrativa, el Poder Judicial como Plataforma, la inteligencia artificial aplicada a la justicia y la salud ocupacional en la función pública.

**Método:** La investigación adopta un enfoque cualitativo, de carácter bibliográfico, basado en el análisis de trabajos doctrinales, artículos científicos recientes y documentos institucionales elaborados por los órganos del sistema judicial. El material se seleccionó con base en criterios



de relevancia temática y actualidad, lo que permite una lectura crítica e interdisciplinaria del fenómeno estudiado.

**Resultados y discusión:** Los resultados indican que la digitalización ha incrementado la eficiencia institucional y la racionalización de los procesos procesales, pero también ha intensificado el ritmo de trabajo, alterado las prácticas profesionales e impactado la identidad funcional de los empleados. El debate destaca las tensiones entre la innovación tecnológica, las condiciones laborales y la humanización de la justicia.

**Implicaciones de la investigación:** El estudio señala la necesidad de políticas institucionales que integren la innovación tecnológica, la gestión del trabajo y la protección de la salud ocupacional de los servidores públicos.

**Originalidad/Valor:** La investigación contribuye a la articulación crítica de la tecnología, el trabajo y la democracia en el Poder Judicial, ofreciendo apoyo para la reflexión académica y la formulación de políticas públicas.

**Palabras clave:** transformación digital, Poder Judicial, servidores públicos, Inteligencia Artificial, condiciones laborales.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo das primeiras décadas do século XXI, a digitalização deixou de ocupar um lugar marginal no interior das instituições públicas para afirmar-se como uma força que lentamente lhes redesenha a fisionomia. No Poder Judiciário, esse movimento não se esgota na mera troca de arquivos físicos por registros eletrônicos, nem na migração dos antigos balcões para interfaces virtuais. O que se observa é uma mutação mais profunda, que alcança os modos de trabalhar, as formas de decidir, os circuitos de comunicação interna e, em última instância, a própria compreensão do que significa exercer a função jurisdicional.

A introdução acelerada de tecnologias digitais, estimulada tanto por programas de modernização administrativa quanto por circunstâncias históricas recentes, vem reorganizando o cotidiano dos tribunais de maneira por vezes imperceptível, mas nem por isso menos intensa. Sob essa nova arquitetura de procedimentos e fluxos informacionais, alteram-se as exigências cognitivas, emocionais e organizacionais dirigidas àqueles que, longe dos holofotes, asseguram o funcionamento concreto da Justiça. São os servidores que, no silêncio rotineiro das tarefas acumuladas, experimentam primeiro os efeitos dessa transformação, sentindo no próprio trabalho o deslocamento das expectativas, das responsabilidades e dos ritmos que passam a governar a vida institucional.

O presente artigo objetiva analisar os efeitos da transformação digital na atuação dos servidores do judiciário. A escolha do tema decorre das múltiplas razões da sua



relevância. Em seu aspecto jurídico, a transformação digital vai além do âmbito estritamente técnico, interferindo na realização de direitos fundamentais, como o da garantia da duração razoável do processo e o acesso à justiça.

No campo institucional, tal relevância aparece através do modo como os tribunais modelam sua governança, o gerenciamento de recursos e as competências dos servidores impactando além de um ponto isolado. No que se refere ao aspecto social, a pesquisa é igualmente relevante, visto que a forma como os servidores internalizam e se agenciam nos seus trabalhos com novas tecnologias tem reflexo direto na qualidade do serviço prestado à sociedade, repercutindo na confiança e percepção de legitimidade do Judiciário.

Assim, analisar os efeitos da transformação digital sobre os servidores do judiciário é um convite a observar o cotidiano institucional com atenção, sensibilidade e rigor, confirmando que a inovação tecnológica, pessoas e processos estão entrelaçados de formas complexas e que qualquer análise que ignore essa densidade corre o risco de permanência superficial.

Do ponto de vista acadêmico, evidencia-se uma lacuna significativa, tanto na teoria quanto na pesquisa empírica. A literatura jurídica nacional tem se concentrado, de maneira predominante, na análise procedimental da digitalização, examinando sobretudo os efeitos sobre a celeridade processual. Contudo, raramente aprofunda as condições concretas de trabalho dos servidores ou as competências socioemocionais exigidas nesse novo cenário (Valle; Gallo, 2020; Moraes, 2021; Porto, 2024). Melhor dizendo, percebe-se que é atribuída prioridade ao sistema em si, deixando de lado aqueles que, diariamente, dão vida à engrenagem judicial.

A relevância prática do tema se confirma quando se observam pesquisas que examinam de forma mais próxima do cotidiano laboral os efeitos da modernização tecnológica sobre a motivação, a saúde ocupacional e a rotina dos servidores do Judiciário (CNJ, 2024; Oliveira, 2024; D'Abadia; Calado, 2025). Esses estudos indicam que, embora a digitalização possa potencializar a eficiência organizacional, ela também impõe desafios consideráveis à capacidade de adaptação, à gestão do estresse e ao bem-estar dos profissionais que operam o sistema.

Sob a perspectiva social, o tema se revela igualmente central, considerando o papel estratégico do Judiciário na efetivação dos direitos fundamentais. Existe uma relação intrínseca entre eficiência institucional e saúde organizacional. A maneira como



os servidores vivenciam a transformação digital repercute diretamente na qualidade do atendimento à população: atrasos, falhas de comunicação, erros processuais e baixa motivação podem comprometer não apenas o desempenho interno dos tribunais, mas também o acesso e a confiança da sociedade no sistema de justiça (Oliveira, 2024).

Em um contexto no qual o cidadão espera decisões não apenas céleres, mas justas, claras e humanas, o bem-estar dos servidores emerge como elemento estruturante para que a concepção de justiça “como plataforma” se concretize de fato. Ademais, a implementação de tecnologias sem a devida mitigação dos impactos sobre os profissionais que as operam pode agravar desigualdades institucionais, gerando ambientes de trabalho exaustos, desumanizados ou resistentes, e desencadeando ciclos de baixa performance, rotatividade, absenteísmo ou adoecimento. Assim, investigar este tema revela-se socialmente urgente, pois toca simultaneamente na eficiência burocrática e na dignidade no trabalho, dimensões essenciais à consolidação de uma democracia saudável.

## **2 A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO ÂMBITO DO JUDICIÁRIO BRASILEIRO**

Nas últimas décadas, e com intensidade particular nos anos mais recentes, o Poder Judiciário brasileiro tem sido transformado por um processo de renovação cuja marca principal reside na presença cada vez mais incisiva das inovações tecnológicas. Esse movimento não pode ser interpretado como uma simples substituição de instrumentos analógicos por correspondentes digitais. O que se delineia é algo mais profundo: uma alteração nos modos de conceber o acesso à justiça e, sobretudo, nas engrenagens que sustentam a prestação dos serviços públicos de natureza jurisdicional.

À medida que o Judiciário se depara com a necessidade de se reinventar na era digital, torna-se imperativo repensar o modelo vigente e como a tecnologia pode ser uma aliada nessa transformação. O conceito de Judiciário como Plataforma emerge como uma resposta a esse desafio, propondo uma mudança de paradigma do modelo analógico para o digital, onde a gestão dos conflitos é orientada por dados – uma gestão *data-driven* dos conflitos (Porto, 2024).

Nesse novo modelo, a tecnologia desempenha um papel determinante ao permitir a identificação e classificação dos conflitos, dos litigantes e de seus procuradores,



fornecendo um diagnóstico quantitativo e qualitativo desde o nascedouro das demandas, o que abre caminho para um acompanhamento mais preciso de todo o procedimento, identificando quais etapas demandam mais trabalho e tempo e quais oferecem maior valor para a resolução dos litígios (Nunes, 2023).

A ampla digitalização dos processos físicos, conjugada à adoção de ferramentas tecnológicas tanto nas atividades-meio quanto nas atividades-fim do Poder Judiciário, produziu efeitos visíveis na aceleração da tramitação processual. Mais do que a simples superação do suporte em papel, essa transformação implicou uma reorganização profunda do cotidiano forense, na medida em que servidores e magistrados passaram a interagir diretamente com ferramentas tecnológicas<sup>b</sup> e recursos de inteligência artificial, como o sistema Victor implementado no Supremo Tribunal Federal, *chatbots*, sistemas de *big data*, algoritmos de apoio à decisão e audiências realizadas em ambiente virtual. Tais instrumentos, conforme destacam Roque e Santos (2021), não apenas otimizam etapas operacionais, mas também introduzem novas formas de exercício da jurisdição, deslocando o eixo tradicional da atividade judicial para um cenário em que a inovação tecnológica se torna indissociável da prática jurídica.

Além disso, a tecnologia possibilita a identificação de padrões comportamentais, como a propensão de partes e advogados à autocomposição, e a análise de matérias e ações com maior índice de reforma e anulação em instâncias recursais (Rampim; Igreja, 2022). Essas informações são fundamentais para aprimorar a eficiência do Sistema Judiciário, promovendo um diagnóstico em tempo real do Poder Judiciário.

Também, a análise automatizada de recursos, aliada à implementação de painéis inteligentes de *business intelligence* é um exemplo de como as novas tecnologias podem ser aplicadas para transformar a gestão de processos judiciais. Esses painéis permitem uma visão dinâmica e integrada dos dados, facilitando a tomada de decisões baseadas em dados e informações concretas e atualizadas (Schiefler; Cristóvam; Peixoto, 2020).

A incorporação da inteligência artificial (IA) no âmbito do Poder Judiciário não pode ser descrita apenas como um avanço incremental ou como mais uma etapa do processo de digitalização administrativa. Trata-se, em realidade, de uma inflexão histórica, uma ruptura paradigmática que reordena os modos de tratar e interpretar os

---

<sup>b</sup> Exemplos de ferramentas tecnológicas incluem: Processo Judicial Eletrônico (PJe) e sistemas correlatos (e-SAJ, Projudi etc.); Assinatura Digital / ICP-Brasil; Audiências Virtuais e Videoconferência; Balcão Virtual; Sistemas de Gestão Administrativa (SEI, Proad, etc.); Plataformas de Capacitação EAD (ENFAM, Escolas Judiciais); e proteção de dados e segurança da informação.



dados que circulam no Sistema de Justiça. A possibilidade de operar com massas informacionais de proporções inéditas - o chamado *big data* - confere à IA a capacidade não apenas de acelerar trâmites, mas de redesenhar, em sua essência, os próprios institutos jurídicos, conferindo-lhes uma dimensão de aplicação e de compreensão até então inimaginável.

Não é irrelevante observar que, nesse cenário, a IA deixa de ser percebida como mera aliada tecnológica, restrita a funções instrumentais, para se converter em um vetor transformador, capaz de alterar tanto a eficiência dos processos quanto a densidade da decisão judicial. Em outros termos: ao mesmo tempo em que imprime celeridade, a IA tem a aptidão de enriquecer qualitativamente a Justiça prestada, oferecendo instrumentos de análise que permitem alcançar um grau mais refinado de precisão e de adequação das soluções jurídicas.

Nesse contexto mais amplo, a chamada transição para um “Judiciário como Plataforma” não deve ser compreendida como uma atualização tecnológica a mais, mas como uma verdadeira transformação institucional. Implica a exigência de um novo horizonte mental e de uma reconfiguração cultural no modo de conceber a gestão de conflitos. É nesse ponto, talvez, que se encontra o desafio mais delicado, qual seja, o de não apenas introduzir ferramentas digitais em uma estrutura jurídica consolidado, mas repensar as próprias bases sobre as quais essa estrutura se edifica, admitindo que o futuro da justiça passa, inevitavelmente, por uma interação cada vez mais íntima entre racionalidade jurídica e racionalidade tecnológica.

## 2.1 OS IMPACTOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL SOBRE OS SERVIDORES DO JUDICIÁRIO

A Resolução nº 370, de 28 de janeiro de 2021, expedida pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), instituiu a denominada Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD), concebida em consonância com os desafios estruturais e operacionais que marcam a Justiça brasileira, e delineada para vigorar ao longo do período de 2021 a 2026 (CNJ, 2021). Convém enfatizar, desde já, que não se trata de um mero documento de natureza administrativa, mas sim de um verdadeiro marco normativo e orientador, destinado a conferir coesão, racionalidade e unidade à governança tecnológica no âmbito do Poder Judiciário,



propondo um modelo de gestão mais ágil, responsivo e plenamente sintonizado com as exigências impostas pela transformação digital. Essa diretriz visa, portanto, não apenas à modernização de instrumentos e processos, mas também à criação de condições institucionais que permitam a incorporação de soluções inovadoras capazes de consolidar a legitimidade, a efetividade e a confiabilidade da atividade jurisdicional.

No que se refere aos objetivos traçados pela ENTIC-JUD, sobressaem-se metas que transcendem a mera atualização tecnológica: elevam-se a satisfação dos usuários do sistema, promove-se a consolidação de uma cultura institucional pautada pela transformação digital, incentiva-se o reconhecimento e o aprimoramento das competências de servidores e colaboradores, bem como busca-se o contínuo aperfeiçoamento da governança e da gestão administrativa (CNJ, 2021). Pode-se observar, assim, que o documento ultrapassa a dimensão técnica e funcional, assumindo também um caráter pedagógico e cultural, ao almejar reconfigurar a forma como o Judiciário se relaciona, simultaneamente, com seus agentes internos e com a sociedade que dele aguarda tutela eficaz e confiável.

Entretanto, essa introdução de inovações não aconteceu sem grandes impactos na vida diária dos servidores. Vários deles se viram, repentinamente, em rotinas novas e com a obrigatoriedade de domínio, quase que instantâneo, de ferramentas tecnológicas, até então, pouco empregadas ou desconhecidas (Baptista; Costa, 2019; Santos; Fonseca, 2022).

A velocidade da mudança, somada à pressão crescente por produtividade e, em alguns contextos, à insuficiência de treinamentos adequados, desencadeou sentimentos de insegurança, resistência e até sobrecarga emocional. Esse descompasso evidencia a assimetria entre a celeridade da transformação digital e a efetiva preparação institucional para absorvê-la (Mendes; Wander, 2022; Araújo, 2024).

Nesse quadro, reputa-se inadequado conceber os servidores como meros executores passivos de diretrizes administrativas. Estes são, principalmente, sujeitos que vivenciam em primeira pessoa os efeitos concretos da inovação tecnológica, efeitos que se traduzem em oportunidades de crescimento, valorização profissional e de tensões derivadas da necessidade de constante adaptação. A experiência mostra, portanto, que a inovação, para além de promessa de eficiência, traz consigo dilemas humanos e institucionais que precisam ser reconhecidos para que a modernização não se converta em fonte de desgaste, mas em efetiva elevação da qualidade do serviço jurisdicional.



Isto posto, a transformação digital não incide apenas sobre os instrumentos de trabalho, mas alcança o próprio modo como os servidores percebem sua função, seu lugar institucional e o sentido de sua atividade cotidiana. A literatura organizacional tem demonstrado que mudanças tecnológicas intensas tendem a produzir deslocamentos identitários, na medida em que antigos saberes perdem centralidade e novas competências passam a ser exigidas como condição de pertencimento e reconhecimento profissional. No âmbito do Judiciário, esse processo assume contornos ainda mais sensíveis, pois atinge uma cultura historicamente estruturada em rotinas estáveis, hierarquias rígidas e procedimentos fortemente ritualizados. Quando essa base simbólica é tensionada sem a correspondente elaboração institucional, abre-se espaço para sentimentos de desvalorização, perda de sentido e fragilização do vínculo subjetivo com o trabalho, fenômenos que não raro permanecem invisíveis nas métricas tradicionais de eficiência, mas que exercem impacto profundo sobre o funcionamento real das organizações (Guimarães & D'abadia, 2025).

Diversas investigações recentes têm revelado que a digitalização, quando associada a metas continuamente elevadas, a regimes de vigilância permanente e à compressão quase obsessiva dos tempos de resposta, acaba por instaurar uma forma sutil, porém persistente, de intensificação do trabalho, cujos reflexos recaem diretamente sobre a saúde mental e o equilíbrio psicossocial dos trabalhadores. No serviço público - e de modo particularmente sensível no âmbito do Judiciário -, esse processo se deixa perceber na difusão de uma sensação de urgência contínua, na dificuldade cada vez maior de interrupção efetiva das atividades e na progressiva erosão das fronteiras que outrora separavam o tempo do trabalho e o tempo da vida. Desse ambiente emergem quadros recorrentes de fadiga prolongada, estresse ocupacional e sofrimento psíquico que, não raro, são aceitos como um tributo silencioso ao ideal de modernização, embora revelem, com nitidez inquietante, as limitações de um modelo de gestão ainda incapaz de conciliar avanço tecnológico e preservação das condições humanas do labor (Machado et al., 2024; Oliveira, 2024).

Sob essa ótica, as ferramentas tecnológicas apresentam potencial expressivo para contribuir com a melhoria da gestão e dos resultados organizacionais, desde que sua adoção seja conduzida de forma estratégica e acompanhada de elementos igualmente indispensáveis, a exemplo da demanda por profissionais devidamente qualificados, processos institucionais bem estruturados e mecanismos eficazes de *compliance* e



controle. Esses recursos podem favorecer a comunicação interna e possibilitar a integração de dispositivos capazes de operar autonomamente ao longo da cadeia de valor, entre outras funcionalidades (Guimarães & D'Abadia, 2025).

Todavia, releva destacar que a efetividade real desse impacto guarda relações com obstáculos que, de algum modo, parecem persistir quase que de forma orgânica na rotina institucional. Entre eles, surge a resistência às mudanças. Soma-se a isso a insuficiência de treinamentos específicos, - nem sempre por falta de vontade, mas muitas vezes por recursos ou tempo limitados -, as fragilidades da infraestrutura disponível e, não menos relevante, a carência de uma cultura organizacional que realmente valorize a inovação de maneira consistente, e não apenas retórica. Esse conjunto de fatores revela o que Santos *et al.* (2018) já apontavam: a emergência de um paradigma em transformação, um novo modo de pensar e organizar a Justiça, que exige a integração cuidadosa de tecnologia, pessoas e processos para gerar resultados que não se dissolvam tão logo o entusiasmo inicial passe.

## 2.2 OS REFLEXOS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NESTE CONTEXTO

A digitalização no âmbito do Poder Judiciário brasileiro não é apenas um movimento técnico, administrativo, ou uma tentativa de modernizar procedimentos. É também uma transformação que toca o cotidiano das pessoas, altera rotinas, muda a maneira como o trabalho judicial é vivido. A base legal desse movimento iniciou com a Lei nº 11.419/2006, que regulamentou a tramitação eletrônica de processos, tornando-se referência normativa da informatização judicial (Brasil, 2006). Desde então, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) delineou políticas de grande visibilidade, como a Resolução nº 185/2013, que implementou o Processo Judicial Eletrônico (PJe) e a Resolução nº 335/2020, responsável pela Plataforma Digital do Poder Judiciário. São iniciativas que, mais do que reorganizar processos, reorganizam também a relação entre servidores e tecnologia.

A Inteligência Artificial, nesse contexto, surge quase como uma presença inevitável. Desde os primeiros debates na década de 1950, atravessando ciclos de otimismo e frustração, até o momento atual, em que se tornou força propulsora de inovações, a IA parece ter essa característica curiosa: simplifica rotinas, mas ao mesmo tempo desafia e desloca práticas consolidadas (Domingos, 2015).



Na contemporaneidade, a IA assume papéis cada vez mais centrais. Ela não substitui, mas transforma, amplia, reorganiza - seja por meio de ferramentas de busca, sistemas de recomendação, assistentes virtuais, veículos autônomos, ou na transformação de setores tão diversos quanto saúde, educação, indústria e finanças. Mas é justamente nesse ponto que surgem as questões mais interessantes e difíceis: oportunidades e desafios se misturam, e cada mudança traz impactos que vão além da técnica, tocando ética, institucionalidade e, sobretudo, a experiência cotidiana de quem lida com essas tecnologias (Nunes, 2023).

No que concerne à inteligência artificial, destaque-se que para funcionar, a IA prescinde do uso de dados para o seu desenvolvimento e aprendizado. Ela é aprimorada em bases de dados e aprende, a partir da experiência a reconhecer padrões e a tomar decisões com base nesses dados. Assim, quanto mais dados for adicionado a um algoritmo de IA para seu treinamento, maior será a sua precisão e eficácia. Isso gerou a potencialização da coleta e do uso de dados e fez surgir também fatores críticos ocasionando a Revolução da Inteligência Artificial (Canuto & Gomes, 2023).

Também é esperado que a IA encontre barreiras significativas. A privacidade e a proteção de dados têm ganhado destaque desde que a IA começou a manipular grandes volumes de dados, frequentemente pessoais. Ademais, a IA suscita questões ligadas ao trabalho e à desigualdade que podem se agravar no futuro, uma vez que a automação ameaça determinados postos de trabalho e pode resultar em uma maior concentração de riquezas (Neto, 2024).

Ameaças à segurança jurídica também podem surgir porque os sistemas utilizados para automatizar a tomada de decisões são treinados com dados preexistentes. Se esses dados apresentarem erros ou vieses, eles se incorporam ao próprio funcionamento do programa (Barroso & Mello, 2024).

A dificuldade em encontrar critérios claros e em definir o peso de cada informação em uma tomada de decisão é um problema considerável, pois favorece aqueles que comandam esses sistemas, já que a complexidade de seus algoritmos acaba protegendo seus interesses (Larson *et al.*, 2016).

Portanto, a IA atua como um catalisador na nova era digital, influenciando a maneira como as pessoas agem, trabalham e se comunicam. Se empregada de maneira ética e com responsabilidade, essa tecnologia pode proporcionar à sociedade benefícios



consideráveis. No entanto, é essencial compreender os desafios da IA para que os pontos negativos sejam amenizados e, dessa forma, todos possam usufruir de seus benefícios.

Estudos sugerem que, quando implementadas de forma cuidadosa e sensível ao contexto humano, as tecnologias digitais podem trazer ganhos significativos, tanto em produtividade quanto em satisfação dos servidores. Mas a realidade não é linear. A introdução dessas ferramentas frequentemente gera sobrecarga informacional, dificuldades em traçar fronteiras entre vida pessoal e profissional e, por isso, evidencia-se a necessidade de uma gestão de mudanças estratégica, capaz de equilibrar inovação tecnológica e bem-estar dos servidores, sem perder de vista que ambos coexistem de forma delicada (Nunes, 2023).

Nesse contexto, torna-se quase imperativo reconhecer que a transformação digital no Judiciário não deve ser encarada apenas como meio de otimizar processos. É preciso pensar em políticas de humanização; políticas que, na prática, promovam um ambiente mais saudável, equilibrado, que implique em acolhimento. Investir em infraestrutura adequada, treinamento contínuo e suporte à saúde mental. Sem tais cuidados, a digitalização corre o risco de gerar mais pressão do que alívio, mais desgaste do que eficiência (D'Abadia & Guimarães, 2025).

Cumprе salientar, ademais, que o desenvolvimento de competências digitais não constitui apenas uma formalidade técnica. Ensinar o manuseio de ferramentas tecnológicas, por si só, revela-se insuficiente; é mister, antes, fomentar a confiança, a autonomia e a capacidade de adaptação dos servidores, sobretudo frente a demandas que se renovam com uma rapidez quase vertiginosa. Nesse contexto, programas de formação contínua assumem papel estratégico, mas é desejável que caminhem lado a lado com o suporte emocional, capaz de sustentar o delicado equilíbrio entre inovação tecnológica e bem-estar pessoal. Quando essa harmonia se instaura, os servidores não apenas se tornam mais aptos do ponto de vista técnico, mas também mais seguros, eficientes e, paradoxalmente, mais satisfeitos em seu labor cotidiano, reforçando uma cultura institucional que valoriza, de maneira simultânea, competência e qualidade de vida (Oliveira, 2024).

Por fim, a transformação digital deve ser conduzida de forma estratégica e ao mesmo tempo, humanizada. Cada implementação precisa considerar o ambiente, os servidores, suas experiências e necessidades. Integrar tecnologias sem pensar no fator humano é um caminho que poderá levar a conflitos e frustrações. Quando a capacitação,



o suporte emocional e a valorização profissional caminham juntos à inovação, a digitalização deixa de ser apenas ferramenta técnica e se torna instrumento de melhoria real da qualidade dos serviços prestados à sociedade e do bem-estar daqueles que operam o Judiciário diariamente.

### **3 METODOLOGIA**

Metodologicamente, o artigo foi construído a partir de pesquisa bibliográfica, fundamentada em obras doutrinárias, estudos empíricos recentes e documentos institucionais que abordam a transformação digital no setor público e, de modo específico, no Poder Judiciário. O levantamento bibliográfico privilegiou produções nacionais e internacionais publicadas nos últimos anos, selecionadas a partir de critérios de relevância temática, consistência teórica e aderência ao objeto de estudo. A análise articula contribuições do direito, da administração pública e da sociologia das organizações, permitindo uma abordagem interdisciplinar do fenômeno investigado.

Adotou-se uma perspectiva crítico-analítica, orientada não apenas à descrição dos processos de digitalização, mas à compreensão de seus efeitos estruturais sobre o trabalho humano, as dinâmicas organizacionais e as relações institucionais. Nesse sentido, o estudo problematiza as condições de possibilidade da inovação tecnológica no âmbito do Judiciário, bem como os custos simbólicos, subjetivos e organizacionais frequentemente invisibilizados nos discursos de eficiência e modernização administrativa. A interpretação do material analisado foi realizada por meio de análise qualitativa de conteúdo, buscando identificar convergências, tensões e lacunas na literatura, de modo a contribuir para uma reflexão crítica sobre os limites e desafios da transformação digital no sistema de justiça

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A análise bibliográfica e documental realizada permite identificar que a transformação digital no Poder Judiciário brasileiro produziu efeitos estruturais profundos sobre a atuação dos servidores, os quais se manifestam de forma simultaneamente organizacional, subjetiva e institucional. Os resultados indicam que a digitalização dos processos, a adoção de sistemas integrados de gestão e a incorporação progressiva da inteligência artificial contribuíram de maneira significativa para a



racionalização dos fluxos processuais, a redução de tempos de tramitação e o fortalecimento de uma lógica decisória orientada por dados, em consonância com o modelo de “Judiciário como Plataforma” descrito por Porto (2024) e Nunes (2023).

Todavia, os mesmos achados revelam que tais ganhos de eficiência foram acompanhados por uma intensificação sensível do trabalho dos servidores. A ampliação das exigências cognitivas, a necessidade permanente de atualização tecnológica e a pressão por produtividade configuram um cenário no qual a inovação opera como fator ambivalente. Estudos empíricos recentes confirmam que a aceleração dos ritmos institucionais, associada a metas continuamente elevadas, tem impactado diretamente a saúde ocupacional e o equilíbrio psicossocial dos trabalhadores do Judiciário (CNJ, 2024; Oliveira, 2024; Machado et al., 2024).

Nesse contexto, a literatura analisada evidencia que a transformação digital não incide apenas sobre instrumentos técnicos, mas alcança o núcleo simbólico do trabalho jurisdicional. A substituição gradual de saberes tradicionais por competências digitais provoca deslocamentos identitários relevantes, sobretudo em uma instituição historicamente marcada por rotinas estáveis e forte ritualização. Como apontam Guimarães e D’Abadia (2025), a perda de centralidade de competências consolidadas pode gerar sentimentos de desvalorização profissional e fragilização do vínculo subjetivo com o trabalho, fenômenos frequentemente invisibilizados pelos indicadores de desempenho.

Os resultados também indicam que a incorporação da inteligência artificial, embora potencialize a capacidade analítica e preditiva do sistema, introduz novos riscos institucionais. Questões relacionadas a vieses algorítmicos, opacidade decisória e concentração de poder informacional foram amplamente discutidas na literatura examinada (Larson et al., 2016; Barroso; Mello, 2024; Canuto; Gomes, 2023). Tais elementos reforçam a necessidade de compreender a IA não apenas como ferramenta de apoio, mas como fator capaz de reordenar as relações entre tecnologia, decisão e responsabilidade jurídica.

Do ponto de vista institucional, os achados revelam uma dissonância persistente entre o discurso oficial de modernização e a efetiva implementação de políticas de humanização do trabalho. Embora documentos normativos, como a ENTIC-JUD, reconheçam a centralidade dos servidores no processo de inovação, a literatura aponta que as ações concretas de capacitação, suporte emocional e gestão do impacto



psicossocial ainda se mostram fragmentadas ou insuficientes (Baptista; Costa, 2019; Santos; Fonseca, 2022).

Assim, os resultados corroboram análises que defendem que a transformação digital, quando orientada exclusivamente por métricas de eficiência, tende a reproduzir uma lógica tecnicista que compromete a qualidade humana do serviço público. A discussão evidencia que a efetividade democrática do Judiciário depende não apenas de sistemas rápidos e inteligentes, mas da preservação das condições humanas do trabalho jurisdicional. Como destacam D'Abadia e Guimarães (2025), somente a integração equilibrada entre tecnologia, pessoas e processos é capaz de sustentar uma modernização institucional que não sacrifique a dignidade do trabalho nem a legitimidade social da Justiça.

Entre as limitações deste estudo, ressalta-se sua natureza bibliográfica, que impede a observação empírica direta das experiências dos servidores. Contudo, os resultados apresentados oferecem base teórica consistente para orientar investigações futuras de caráter empírico, especialmente aquelas voltadas à saúde ocupacional, à identidade profissional e às estratégias institucionais de gestão da mudança tecnológica no Poder Judiciário brasileiro.

## 5 CONCLUSÃO

Ao longo deste trabalho, procurou-se demonstrar que a transformação digital no âmbito do Poder Judiciário não pode ser compreendida como simples episódio de modernização administrativa, tampouco como etapa previsível de um progresso técnico linear e incontestável. Trata-se, antes, de um processo histórico denso, carregado de ambiguidades, que reconfigura silenciosamente não apenas os instrumentos de trabalho, mas o próprio modo de existir da instituição e de seus agentes.

A análise evidenciou que, se por um lado as tecnologias digitais ampliaram a capacidade de processamento, organização e circulação de informações, por outro introduziram novas formas de pressão, vigilância e intensificação do trabalho. O cotidiano dos servidores passou a ser atravessado por demandas que já não se deixam conter nos limites tradicionais do expediente, produzindo uma experiência laboral marcada pela aceleração contínua e pela permanente sensação de urgência.



Mostrou-se, também, que o discurso da eficiência, frequentemente apresentado como justificação última da digitalização, não esgota o sentido das transformações em curso. A Justiça não se resume a fluxos, métricas e indicadores de desempenho. Ela se realiza, em última instância, no trabalho humano que interpreta, decide, organiza e dá forma concreta às promessas normativas do Estado de Direito.

Nesse cenário, os servidores do Judiciário não podem ser vistos como meros operadores de sistemas ou peças intercambiáveis de uma engrenagem informatizada. São sujeitos que carregam trajetórias, saberes, expectativas e limites, e que vivenciam, em primeira pessoa, tanto as promessas quanto as fraturas produzidas pela reorganização tecnológica do trabalho institucional.

A incorporação da inteligência artificial, em particular, revelou-se como um dos pontos mais sensíveis desse processo. Ao mesmo tempo em que abre possibilidades inéditas de tratamento de dados e de racionalização de procedimentos, ela desloca fronteiras tradicionais da responsabilidade, da autoria e do próprio sentido da decisão jurídica, exigindo cautela, reflexão e vigilância democrática permanentes.

A pesquisa permitiu perceber que os riscos associados à automação não residem apenas em eventuais falhas técnicas, mas sobretudo na tentação de substituir o juízo humano por lógicas opacas, cuja racionalidade se esconde sob camadas de complexidade algorítmica dificilmente acessíveis ao controle público e institucional.

Por essa razão, a transformação digital não pode ser pensada como projeto exclusivamente tecnológico. Ela é, antes de tudo, um projeto político, organizacional e humano. Ignorar essa dimensão equivale a aceitar, sem resistência, a redução da experiência do trabalho judicial a um conjunto de operações despersonalizadas, esvaziadas de sentido e de reconhecimento.

O percurso analítico permitiu constatar que organizações que concentram seus esforços quase exclusivamente na aquisição de instrumentos tecnológicos, relegando a segundo plano a formação continuada, os espaços de escuta, as práticas de acolhimento e as condições reais de exercício do trabalho, acabam por engendrar não apenas disfunções discretas no funcionamento cotidiano, mas também processos de adoecimento, esmorecimento do engajamento e formas quase imperceptíveis de corrosão do vínculo ético com a função pública. Quando, ao contrário, a introdução de inovações caminha lado a lado com políticas consistentes de valorização profissional, com programas permanentes de capacitação e com uma gestão sensível às experiências subjetivas que



atravessam o trabalho, torna-se possível que a tecnologia seja deslocada do lugar de desconfiança e passe a ser incorporada como um verdadeiro fator de amadurecimento e qualificação institucional.

A modernização do Judiciário, portanto, não se mede apenas pela sofisticação de seus sistemas, mas pela capacidade de preservar e até aprofundar o caráter humano de sua atuação. Não basta que os fluxos sejam mais rápidos ou que as decisões sejam estatisticamente mais previsíveis, se, nesse percurso, perde-se a densidade ética e sensível que sustenta a própria ideia de justiça. Uma Justiça que se pretenda legítima não pode abdicar da escuta atenta, da responsabilidade e da percepção fina das singularidades que atravessam cada caso, qualidades que somente pessoas - e não máquinas - são capazes de exercer. É nesse equilíbrio entre técnica e humanidade que se decide, em última instância, o verdadeiro sentido da modernização institucional.

Em última instância, o futuro do Judiciário não será decidido apenas nas linhas de código que sustentam suas plataformas, mas nas escolhas éticas, organizacionais e políticas que definirão se a tecnologia servirá à emancipação do trabalho humano ou à sua progressiva opacificação. É nesse ponto, talvez, que reside o verdadeiro desafio: garantir que o avanço técnico não obscureça aquilo que, desde sempre, dá sentido à própria ideia de justiça



## REFERÊNCIAS

- Araújo, J. R. (2024). Juízo 100% digital: A visão de juízes e advogados sobre o atendimento por canais remotos. *Themis: Revista da ESMEC*, 22(1), 253–279.
- Baptista, I., & Costa, P. R. da. (2019). *O impacto da inovação no Poder Judiciário: Um ensaio teórico*. ENAJUS – Encontro de Administração da Justiça. <https://www.enajus.org.br/anais/assets/papers/2019/257.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2026.
- Barroso, L. R., & Mello, P. P. C. (2024). Inteligência artificial: Promessas, riscos e regulação. Algo de novo debaixo do sol. *Revista Direito e Praxis*, 15(4), 1–45.
- Brasil. (2006). *Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006*. Dispõe sobre a informatização do processo judicial. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato20042006/2006/lei/11419.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato20042006/2006/lei/11419.htm). Acesso em: 10 jan. 2026.
- Canuto, R., & Gomes, L. (2022). Justiça 4.0 e os princípios éticos da inteligência artificial do Poder Judiciário. In V. S. Araújo & L. Fux (Coords.), *O Judiciário do futuro: Justiça 4.0 e o processo contemporâneo* (pp. 515–529). Revista dos Tribunais.
- Conselho Nacional de Justiça. (2021). *Resolução nº 370, de 28 de janeiro de 2021*. Estabelece a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD). [https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/181175/2021\\_res0370\\_cnj.pdf](https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/181175/2021_res0370_cnj.pdf). Acesso em 10 de jan. 2026.
- Conselho Nacional de Justiça. (2024). *O uso da inteligência artificial generativa no Poder Judiciário: Relatório de pesquisa*. CNJ. <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/09/cnj-relatorio-de-pesquisa-iag-pj.pdf>. acesso em 10 de jan. 2026.
- D’Abadia, R. C., & Calado, L. R. (2025). 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. *Revista DCS*, 22(81).
- Domingos, P. (2015). *O algoritmo mestre*. Novatec.
- Guimarães, W. W., & D’Abadia, R. C. (2025). Uso das ferramentas digitais em órgãos públicos do Poder Judiciário e seu impacto no clima organizacional. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 11(3).
- Larson, J., Mattu, S., Kirchner, L., & Angwin, J. (2016, May 23). How we analyzed the COMPAS recidivism algorithm. *ProPublica*. <https://www.propublica.org/article/how-we-analyzed-the-compas-recidivism-algorithm>. Acesso em 10 de jan. 2026.



- Machado, L., Lima, R. F., Garcia, D. S. da C., & Araújo, L. A. de. (2024). Teletrabalho na pandemia da COVID-19: A experiência dos servidores do Tribunal de Justiça de Goiás. *Direitos Democráticos & Estado Moderno*, 1(10), 117–137.
- Mendes, K. A. B. P., & Wander, A. E. (2022). Telework before and during the COVID-19 pandemic: An evaluation of the perception of public servants of the Court of Justice of the State of Goiás. *Research, Society and Development*, 11(12).
- Morais, F. S. de. (2021). O uso da inteligência artificial na repercussão geral: Desafios teóricos e éticos. *Revista Direito Público*, 18(100), 306–326.
- Neto, O. (2024). A utilização de inteligência artificial no Supremo Tribunal Federal: O uso do programa Victor e os impedimentos ao acesso ao Judiciário. *RECIMA 21 – Revista Científica Multidisciplinar*, 5(11), 1–14.
- Nunes, D. (2023). Virada tecnológica no direito processual: Fusão de conhecimentos para geração de uma nova justiça centrada no ser humano. *Revista de Processo*, 344, 403–429.
- Oliveira, L. da C. B. (2024). *Transformação digital e servidores públicos* (Dissertação de mestrado). Universidade de São Paulo.
- Porto, F. R. (2024). *Judiciário 4.0 e o impacto da tecnologia para o futuro*. Juruá.
- Rampim, T., & Igreja, R. L. (2022). Acesso à justiça e transformação digital: Um estudo sobre o Programa Justiça 4.0 e seu impacto na prestação jurisdicional. *Revista Direito Público*, 19(102), 120–153.
- Roque, A. V., & Santos, L. B. R. dos. (2021). Inteligência artificial na tomada de decisões judiciais: Três premissas básicas. *Revista Eletrônica de Direito Processual*, 22(1), 58–78.
- Santos, B. P., Alberto, A., Lima, T. D. F. M., et al. (2018). Indústria 4.0: Desafios e oportunidades. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 4(1), 111–124.
- Santos, A. V., & Fonseca, P. G. (2022). Transformação digital no serviço público brasileiro: Uma revisão sistemática de literatura. *Revista Formadores*, 15(1).
- Schiefler, E. A. C., Cristóvam, J. S. da S., & Peixoto, F. H. (2020). A inteligência artificial aplicada à criação de uma central de jurisprudência administrativa: O uso das novas tecnologias na gestão de precedentes. *Revista do Direito*, 3(50), 18–34.
- Valle, V. C. L. L., & Gallo, W. I. (2020). Inteligência artificial e capacidades regulatórias do Estado no ambiente da administração pública digital. *A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, (82), 67–86