

PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

MATERIAL DIDÁTICO · PPGADM

Transformação Digital no Trabalho Judicial

Um guia educacional sobre tecnologia, inteligência artificial e a percepção dos magistrados no Poder Judiciário brasileiro.

JUSTIÇA 4.0

PROCESSO ELETRÔNICO

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração (PPGADM)

Instituto Federal Goiano · Campus Rio Verde · Estratégia e Inovação Organizacional
Rio Verde, Goiás

Ficha técnica

Título: Transformação Digital no Trabalho Judicial: um guia educacional sobre tecnologia, inteligência artificial e a percepção dos magistrados.

Natureza: Produto Técnico-Tecnológico (PTT), categoria Material didático para fora do PPGADM.

Vinculação: Trabalho de Conclusão de Mestrado (TCM), derivado da dissertação “Transformação Digital no Trabalho Judicial na Percepção de Magistrados”.

Programa: Pós-Graduação Profissional em Administração (PPGADM).

Instituição: Instituto Federal Goiano, Campus Rio Verde, Goiás.

Linha de pesquisa: Estratégia e Inovação Organizacional.

Público-alvo: Magistrados, servidores e gestores do Poder Judiciário, pesquisadores da administração pública e demais interessados na transformação digital da justiça brasileira.

Autor(a): *Éverson de Lima Quinteiro*

Orientador(a): *Marcos de Moraes Sousa*

Corientador(a): *Flavio Manoel Coelho Borges Cardoso*

Ano: 2026

ISBN/Registro: 978-65-02-39152-5

DOI/Registro: <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/UMQKG>

Edição: 1ª edição. E-book em formato digital, acesso aberto.

CONCEITO-CHAVE

Sobre este produto

Este e-book integra o conjunto de produtos previstos na Cartilha de Produtos Técnico-Tecnológicos do PPGADM, na categoria Material didático para fora do PPGADM. Foi concebido como recurso de apoio à formação e à sensibilização de magistrados, servidores e gestores do Poder Judiciário diante da transformação digital, em conexão direta com a pesquisa de mestrado que lhe deu origem.

Material elaborado em conformidade com as diretrizes da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Os dados estatísticos e normativos citados referem-se ao panorama disponível no fechamento desta edição e devem ser atualizados em reimpressões. O conteúdo tem finalidade educacional e não constitui orientação jurídica ou parecer técnico vinculante.

Ficha catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Quinteiro, Éverson de Lima

Transformação digital no trabalho judicial
[livro eletrônico] : um guia educacional sobre
tecnologia, inteligência artificial e a percepção
dos magistrados no poder judiciário brasileiro /
Éverson de Lima Quinteiro. -- 1. ed. -- Rio Verde,
GO : Ed. do Autor, 2026.

PDF

Produto Técnico-Tecnológico (PTT) vinculado à
dissertação de mestrado profissional "Transformação
digital no trabalho judicial na percepção de
magistrados", do Programa de Pós-Graduação
Profissional em Administração (PPGADM) do Instituto
Federal Goiás.

Orientador(a): Marcos de Moraes Sousa

Corientador(a): Flavio Manoel Coelho Borges

Cardoso

Bibliografia

ISBN 978-65-02-39152-5

1. Administração pública 2. Gestão pública
3. Inteligência artificial 4. Poder judiciário -
Brasil 5. Transformação digital I. Sousa, Marcos de
Moraes. II. Cardoso, Flavio Manoel Coelho Borges.
III. Título.

26-399034.0

CDD-658.05

Índices para catálogo sistemático:

1. Transformação digital : Administração 658.05

Camila Aparecida Rodrigues - Bibliotecária CRB -
SP-010133/O

Como este e-book foi construído

Este material não reúne apenas opiniões sobre tecnologia no Judiciário. Ele foi construído a partir de evidências, integrando três fontes principais que sustentam a dissertação de mestrado da qual deriva.

VOCÊ SABIA?

1. Revisão sistemática da literatura. Síntese de quinze estudos empíricos internacionais publicados entre 2020 e 2025, conduzida segundo o protocolo PRISMA (PAGE et al., 2021) e estruturada pelo modelo PICOC, com busca nas bases Scopus, Web of Science, ACM, IEEE, Springer, ScienceDirect, Wiley, Taylor & Francis, e triagem apoiada pelo software Rayyan (OUZZANI et al., 2016). Dessa revisão vêm as evidências sobre benefícios, riscos e governança das tecnologias digitais no trabalho judicial.

2. Pesquisa empírica com magistrados. Survey aplicado a magistrados das justiças estadual e federal, com 209 respostas válidas, integrado a um projeto internacional de pesquisa (rede CRN 43, Judges and Technologies), com participação de pesquisadores da Universidade Federal de Goiás, do Centro Universitário Univel e do Instituto Federal Goiano. Desses dados vêm as percepções reais de utilidade, ganhos e tensões aqui apresentadas (QUINTEIRO, 2026).

3. Práticas adotadas pelos tribunais. Iniciativas de automação e sistemas eletrônicos já em uso no Judiciário brasileiro, como Projudi, PJe e e-SAJ, além de ferramentas de inteligência artificial dos tribunais superiores, documentadas em relatórios institucionais do CNJ e em estudos de caso como Cabrera et al. (2024), que servem de referência prática para as recomendações.

A elaboração seguiu quatro etapas. Na primeira, de planejamento e definição do escopo, foram estabelecidos os objetivos do material e identificadas as rotinas judiciais com maior potencial de automação. Na segunda, o conteúdo foi redigido a partir das três fontes citadas, organizado em recomendações metodológicas, fluxos de rotinas automatizáveis e orientações adequadas às diferentes condições tecnológicas dos tribunais. Na terceira, de validação técnica, as recomendações foram confrontadas com iniciativas já implementadas por tribunais brasileiros, verificando sua coerência e viabilidade. Na quarta, o texto foi revisado com foco na clareza da linguagem, no alinhamento às diretrizes do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e às normas de segurança da informação, incluindo orientações para a capacitação do público-alvo.

Ao longo dos capítulos, as afirmações apoiadas em literatura especializada, normas ou dados de pesquisa trazem a indicação do autor e do ano entre parênteses, no padrão autor-data da ABNT NBR 10520. A lista completa das obras citadas está reunida nas Referências, ao final do e-book.

Por que falar de transformação digital com quem julga?

A justiça brasileira vive a maior mudança operacional de sua história recente. Em pouco mais de duas décadas, saímos das pilhas de autos em papel para um Judiciário que tramita praticamente todos os seus processos de forma eletrônica, realiza audiências por vídeo e começa a incorporar inteligência artificial à rotina dos gabinetes.

Essa mudança não é apenas tecnológica. Ela altera a forma de trabalhar, os ritmos do dia, as competências exigidas e até a relação do magistrado com o próprio ofício de julgar. Onde alguns enxergam celeridade e alívio do trabalho repetitivo, outros sentem sobrecarga, insegurança e o receio de que a máquina avance sobre aquilo que deveria permanecer humano. Compreender como os juízes percebem essa transformação é, portanto, condição para conduzi-la bem.

Este e-book nasce dessa inquietação. Ele organiza, em linguagem acessível, os conceitos, a trajetória, as ferramentas e os dilemas da transformação digital no trabalho judicial, dando atenção especial ao ponto de vista de quem está na linha de frente da prestação jurisdicional. Não é um manual técnico de sistemas nem um tratado jurídico. É um material formativo, pensado para abrir conversas, qualificar decisões de gestão e amparar a formação continuada.

A obra está organizada em quatro módulos, que partem dos fundamentos conceituais, percorrem as tecnologias que já estão em uso, colocam o magistrado no centro da análise e, por fim, discutem ética, governança e os caminhos para uma transformação digital verdadeiramente humanizada. Cada capítulo traz objetivos de aprendizagem, exemplos, perguntas para reflexão e uma síntese final.

Que a leitura ajude a transformar a tecnologia naquilo que ela deve ser no Judiciário: um meio a serviço de uma justiça mais célere, acessível e, acima de tudo, mais humana.

Boa leitura.

O(A) autor(a)

Como usar este e-book

Ao longo do texto você encontrará elementos visuais que sinalizam diferentes tipos de conteúdo. Eles ajudam a navegar pela leitura, a fixar ideias-chave e a transformar o conteúdo em prática. Use-os como pontos de apoio, especialmente em atividades de formação, grupos de estudo e oficinas internas dos tribunais.

CONCEITO-CHAVE

Conceito-chave. Definições essenciais para acompanhar o raciocínio do capítulo, sempre com a referência de origem.

VOCÊ SABIA?

Você sabia? Dados, curiosidades e fatos que dimensionam a transformação digital no Judiciário.

NA PRÁTICA

Na prática. Exemplos concretos de como o tema aparece no cotidiano de gabinetes, varas e tribunais.

PARA REFLETIR

Para refletir. Perguntas abertas que convidam o leitor a relacionar o conteúdo à sua própria realidade.

EM RESUMO

- Síntese dos pontos centrais ao final de cada capítulo, para revisão rápida.

Sumário

As páginas são atualizadas automaticamente pelo Word. Caso o sumário exiba a mensagem de campo, clique sobre ele com o botão direito e escolha Atualizar campo, ou pressione a tecla F9.

Ficha técnica.....	2
Ficha catalográfica.....	3
Como este e-book foi construído.....	4
Por que falar de transformação digital com quem julga?.....	6
Como usar este e-book	7
Sumário	8
O que é transformação digital?	10
A jornada digital do Judiciário brasileiro.....	14
Do papel ao processo eletrônico.....	19
Inteligência artificial no Judiciário	23
A percepção dos magistrados	28
Competências digitais e gestão da mudança	33
Ética, governança e centralidade humana	37
Caminhos para uma transformação digital humanizada	41
Palavra final.....	45
Glossário.....	46
Referências	47



MÓDULO UM

Fundamentos da transformação digital

Antes de discutir ferramentas e percepções, é preciso entender o que muda quando uma organização se torna digital e como o Judiciário brasileiro chegou até aqui.

01

O que é transformação digital?

Mais do que trocar papel por tela: uma mudança de estratégia, de processos e de cultura.

NESTE CAPÍTULO VOCÊ VAI

- Distinguir digitização, digitalização e transformação digital;
- Compreender as quatro dimensões de uma transformação digital nas organizações;
- Entender por que ela é, antes de tudo, uma questão de gestão e de pessoas, e não apenas de tecnologia.

A expressão transformação digital virou onipresente, mas costuma ser usada de forma imprecisa. Comprar computadores, criar um aplicativo ou digitalizar documentos são iniciativas importantes, porém não bastam para caracterizar uma transformação. Para falar com clareza sobre o tema, sobretudo em uma organização tão singular quanto o Poder Judiciário, convém separar três conceitos que costumam aparecer misturados na literatura de administração e sistemas de informação.

CONCEITO-CHAVE

Digitização é converter o que era analógico em formato digital: escanear um processo em papel e gerar um arquivo, por exemplo. O conteúdo é o mesmo, muda apenas o suporte.

Digitalização é usar tecnologias digitais para executar processos que antes eram manuais: peticionar por um sistema, assinar eletronicamente, intimar por uma plataforma. O trabalho passa a fluir digitalmente.

Transformação digital é o passo mais profundo: repensar a forma de entregar valor, no caso do Judiciário a prestação jurisdicional, a partir das possibilidades abertas pela tecnologia, redesenhando processos, estruturas, competências e a própria cultura organizacional.

Fonte: elaborado a partir de Verhoef et al. (2021), que propõem essa mesma sequência de três estágios, e de Arantes et al. (2021), que a discutem no contexto brasileiro.

Em outras palavras, é perfeitamente possível digitalizar o atendimento sem transformar a organização. Um tribunal pode informatizar a tramitação e, ainda assim, reproduzir digitalmente todas as ineficiências do mundo do papel, apenas mais rápido. A transformação digital só ocorre quando a tecnologia provoca uma revisão da maneira de trabalhar e dos resultados que se busca alcançar.

As quatro dimensões da transformação digital

Estudos sobre inovação organizacional convergem para a ideia de que transformar digitalmente uma instituição envolve, simultaneamente, quatro dimensões que precisam caminhar juntas (VERHOEF et al., 2021). Quando uma delas fica para trás, o esforço perde força.

1. Tecnologia e dados

É a camada mais visível: sistemas, plataformas, infraestrutura, segurança da informação e, cada vez mais, dados. Numa organização verdadeiramente digital, os dados deixam de ser subproduto da operação e passam a orientar decisões. Painéis de indicadores, por exemplo, permitem que um tribunal saiba, em tempo quase real, onde estão os gargalos e quais unidades precisam de apoio.

2. Processos

Tecnologia sem revisão de processos automatiza a desordem. Transformar exige mapear fluxos de trabalho, eliminar etapas que só existiam por causa do papel e padronizar rotinas que podem ser feitas pela máquina, liberando as pessoas para o que exige julgamento humano.

3. Pessoas e cultura

Esta é, com frequência, a dimensão decisiva e a mais negligenciada. Nenhuma plataforma se sustenta se as pessoas não a compreendem, não confiam nela ou a percebem como ameaça. Capacitação, comunicação, liderança e a construção de uma cultura aberta à inovação são tão importantes quanto o software (ARANTES et al., 2021).

4. Estratégia e valor público

Por fim, a transformação precisa estar a serviço de um propósito. No setor privado, fala-se em valor para o cliente. No Judiciário, o norte é o valor público: acesso à justiça, celeridade, transparência e confiança da sociedade. A tecnologia é meio, nunca fim.

VOCÊ SABIA?

A pesquisa de inovação da indústria brasileira, conduzida periodicamente pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, define inovação como um produto ou processo novo ou substancialmente aprimorado em relação ao que se usava antes, na empresa, no mercado ou no mundo (IBGE, [s.d.]). Essa mesma lógica vale para o serviço público: uma nova forma de organizar o trabalho de uma vara pode ser tão inovadora quanto um aplicativo, desde que gere valor que antes não existia.

Por que isso importa para o Judiciário?

O Poder Judiciário é uma organização intensiva em informação. Sua matéria-prima são documentos, prazos, decisões e dados. Seu produto é a resposta a conflitos (CABRERA et al., 2024). Poucas instituições têm tanto a ganhar, e tanto a perder, com a forma como conduzem a transição digital. Bem feita, ela pode reduzir o tempo de espera por uma sentença e ampliar o acesso de quem mora longe de um fórum. Mal conduzida, pode gerar sobrecarga, exclusão de quem não domina o mundo digital e decisões automatizadas sem o devido cuidado.

É por isso que olhar a transformação digital pela lente da administração, e não apenas da informática, faz tanta diferença. No setor público em geral, estudos mostram que a transformação digital bem-sucedida depende tanto da gestão do conhecimento organizacional quanto da infraestrutura tecnológica em si (ALVARENGA et al., 2020). Gestão de mudança, gestão de pessoas, estratégia e avaliação de impacto são exatamente as ferramentas que permitem que a tecnologia cumpra sua promessa sem atropelar valores essenciais.

A transformação digital começa com a tecnologia, mas se decide nas pessoas e na cultura. Sistemas se instalam em meses; confiança e novas competências se constroem em anos.

PARA REFLETIR

1. Na sua unidade de trabalho, o que já é apenas digitalização e o que poderia se tornar, de fato, transformação digital?
2. Das quatro dimensões, tecnologia, processos, pessoas e estratégia, qual recebe menos atenção no seu tribunal?

EM RESUMO

- Digitizar é mudar o suporte; digitalizar é informatizar tarefas; transformar é repensar a entrega de valor a partir da tecnologia (VERHOEF et al., 2021).
- A transformação digital envolve quatro dimensões inseparáveis: tecnologia e dados, processos, pessoas e cultura, e estratégia e valor público.
- No Judiciário, a tecnologia é meio para uma justiça mais célere, acessível e confiável, nunca um fim em si.
- A dimensão humana costuma ser a mais decisiva e a mais esquecida (ARANTES et al., 2021).

02

A jornada digital do Judiciário brasileiro

De 2004 ao fim do processo em papel: como chegamos a um Judiciário praticamente sem autos físicos.

NESTE CAPÍTULO VOCÊ VAI

- Reconstruir os principais marcos legais e tecnológicos da informatização da justiça;
- Entender o papel do PJe, da pandemia e do programa Justiça 4.0;
- Conhecer iniciativas recentes como o portal Jus.br e o Domicílio Judicial Eletrônico.

A digitalização da justiça brasileira não aconteceu de uma vez. Foi uma jornada de cerca de duas décadas, feita de avanços normativos, projetos pioneiros e, mais recentemente, de uma aceleração imposta pela pandemia (CABRERA et al., 2024). Conhecer essa trajetória ajuda a entender por que o Judiciário chegou ao patamar atual e por que a próxima etapa, a da inteligência artificial, exige tanto cuidado.

Uma linha do tempo essencial

2004	Surgem os primeiros sistemas de acompanhamento processual eletrônico desenvolvidos por tribunais, iniciando a digitalização da tramitação (CABRERA et al., 2024).
2006	A Lei nº 11.419 , Lei de Informatização do Processo Judicial, dá base legal ao processo eletrônico e impulsiona a transição (BRASIL, 2006).
2013	O Processo Judicial Eletrônico (PJe) torna-se o sistema oficial de tramitação no âmbito nacional, sob coordenação do CNJ.
2015	É criada a Rede de Governança do PJe, reconhecendo que a multiplicidade de sistemas exigia coordenação.

2020	A pandemia força a adoção em massa do trabalho remoto e das audiências por videoconferência; nasce o programa Justiça 4.0 (MANT; NEWMAN; COOKE, 2025).
2025	Consolidam-se o portal de serviços Jus.br e o Domicílio Judicial Eletrônico; o CNJ fixa o horizonte para o fim do processo físico (CNJ, [s.d.]).

VOCÊ SABIA?

Estima-se que a pandemia tenha provocado, em poucos meses, mudanças tecnológicas na prestação jurisdicional que estavam previstas para ocorrer ao longo de uma década (MANT; NEWMAN; COOKE, 2025; SUSILO et al., 2025). Audiências telepresenciais, sustentações orais por vídeo e teletrabalho deixaram de ser exceção para virar rotina. Na pesquisa que embasa este material, praticamente todos os magistrados (99,03%) relataram ter participado de audiências ou julgamentos remotos nos últimos cinco anos.

O PJe e o fim do papel

O Processo Judicial Eletrônico é o coração da informatização. Nele tramitam petições, decisões, intimações e provas, sem o vaivém de autos físicos. Mais do que economia de papel, o processo eletrônico mudou a relação com o tempo e o espaço: peças podem ser juntadas a qualquer hora, de qualquer lugar, e vários atores podem atuar simultaneamente sobre o mesmo feito.

A meta de encerrar a tramitação em papel marca o fechamento de um ciclo. Quando se fala em Judiciário cem por cento digital, não se trata de uma figura de retórica. Trata-se de uma decisão institucional de eliminar o suporte físico como regra, com impactos diretos na arquitetura dos cartórios, na gestão de acervo e na própria organização do trabalho.

O programa Justiça 4.0

Lançado a partir de 2020, fruto de uma parceria entre o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o Justiça 4.0 consolidou-se como a principal estratégia de transformação digital do Poder Judiciário brasileiro (CNJ, [s.d.]). Ele reúne dezenas de projetos que vão de melhorias no PJe ao desenvolvimento de ferramentas de inteligência artificial, painéis de dados e plataformas de integração entre a justiça e outros serviços públicos.

NA PRÁTICA

Algumas entregas que mudaram o dia a dia de quem usa a justiça (CNJ, [s.d.]):

Jus.br. Portal único de serviços do Poder Judiciário, pensado como porta de entrada digital aos principais serviços judiciais do país.

Domicílio Judicial Eletrônico. Plataforma que centraliza, num só lugar, as comunicações enviadas por tribunais de todo o país, voltada inclusive a empresas.

PDPJ-Br. Plataforma Digital do Poder Judiciário, ambiente comum que permite que soluções criadas por um tribunal sejam compartilhadas com os demais, evitando que cada corte reinvente a roda.

Tão importante quanto as plataformas é a aposta do programa em capacitação. Milhares de magistrados, servidores e mesmo integrantes da sociedade têm sido formados anualmente em cursos voltados a competências digitais, num reconhecimento explícito de que tecnologia sem gente preparada não se sustenta (MULCAHY; TSALAPATANIS, 2022). Esse tema será retomado no Módulo III.

O processo eletrônico encurtou distâncias e acelerou ritos. O desafio seguinte não é mais digitalizar o que existe, mas decidir como usar, com responsabilidade, a inteligência das máquinas.

PARA REFLETIR

3. Quais ganhos concretos o processo eletrônico trouxe à sua rotina e quais novos problemas ele criou?
4. O fim do processo físico é, para você, sobretudo uma conquista ou um desafio de adaptação?

EM RESUMO

- A informatização avançou em etapas: primeiros sistemas em 2004, Lei 11.419 em 2006 (BRASIL, 2006), PJe como sistema oficial em 2013 e governança nacional em 2015.
- A pandemia acelerou drasticamente a adoção de audiências por vídeo e do teletrabalho (MANT; NEWMAN; COOKE, 2025).
- O programa Justiça 4.0, do CNJ com o PNUD, é a principal estratégia de transformação digital, com entregas como Jus.br, Domicílio Judicial Eletrônico e a PDPJ-Br.

- O fim do processo em papel encerra um ciclo e abre o próximo, o da inteligência artificial.



MÓDULO DOIS

Tecnologias que transformam o trabalho judicial

Do processo eletrônico às ferramentas de inteligência artificial: o que já está em uso nos tribunais e o que cada tecnologia realmente faz.



03

Do papel ao processo eletrônico

As tecnologias que reorganizaram o cotidiano de varas e gabinetes, dos sistemas processuais aos painéis de dados.

NESTE CAPÍTULO VOCÊ VAI

- Mapear as principais tecnologias já incorporadas ao trabalho judicial;
- Conhecer os sistemas de tramitação mais usados no país, como Projudi, PJe e e-SAJ;
- Compreender como dados e indicadores passaram a orientar a gestão dos tribunais.

Quando se pensa em tecnologia no Judiciário, a imagem mais imediata é a da inteligência artificial. Mas a transformação mais profunda do dia a dia já vinha acontecendo antes dela, por meio de um conjunto de tecnologias mais discretas, porém igualmente decisivas (BHATT et al., 2024). É delas que trata este capítulo.

Um ecossistema de ferramentas

O trabalho judicial contemporâneo apoia-se em camadas tecnológicas que se complementam (BHATT et al., 2024; CABRERA et al., 2024):

- **Sistemas de tramitação eletrônica**, que substituem os autos físicos e organizam todo o fluxo processual.
- **Assinatura e certificação digitais**, que garantem autenticidade e validade jurídica aos atos praticados eletronicamente.
- **Audiências e sessões por videoconferência**, que ampliaram o alcance da justiça e reduziram deslocamentos.
- **Teletrabalho e gabinete digital**, que desvincularam parte da atividade do espaço físico do fórum.
- **Painéis de dados**, que tornaram visíveis indicadores de acervo, produtividade e tempo de tramitação.
- **Plataformas de integração**, que conectam o Judiciário a órgãos de segurança, previdência e demais serviços públicos.

Os sistemas que tramitam os processos

No Brasil, a tramitação eletrônica não se dá por um único programa. Convivem diferentes sistemas, adotados conforme o tribunal e a época em que a informatização avançou. Conhecer os principais ajuda a entender por que a experiência do usuário varia tanto de uma corte para outra.

CONCEITO-CHAVE

PJe (Processo Judicial Eletrônico). Sistema desenvolvido sob coordenação do CNJ para servir de padrão nacional, hoje utilizado em diversos ramos da justiça, com o objetivo de uniformizar a tramitação.

Projudi (Processo Judicial Digital). Sistema de tramitação eletrônica adotado por tribunais estaduais, voltado especialmente ao primeiro grau, com histórico relevante na digitalização de varas e juizados.

e-SAJ (Sistema de Automação da Justiça). Plataforma de automação processual utilizada por vários tribunais de justiça, que oferece serviços de consulta, peticionamento e acompanhamento processual a magistrados, servidores e advogados.

Fonte: sistematizado a partir de documentação institucional dos tribunais e de Cabrera et al. (2024).

A coexistência desses sistemas explica boa parte das dificuldades cotidianas. Migrações entre plataformas, diferenças de interface e a necessidade de operar mais de um ambiente são fontes comuns de desgaste (MULCAHY; TSALAPATANIS, 2022). O desenho desses formulários e interfaces não é um detalhe técnico menor: pesquisas sobre tribunais on-line mostram que a maneira como um formulário digital é estruturado pode determinar se um usuário leigo consegue apresentar seu caso de forma juridicamente coerente, independentemente do mérito da questão (GRIESHOFER, 2023). Na pesquisa que embasa este material, embora o uso de processos eletrônicos seja amplamente consolidado, os sistemas específicos de gerenciamento processual aparecem entre os recursos menos citados, o que sugere limitações estruturais e diferenças importantes entre tribunais.

O que os magistrados de fato usam

Quando perguntados sobre os recursos tecnológicos que utilizam no exercício da função, os magistrados participantes da pesquisa apontaram, em primeiro lugar, o computador para preparar minutas e materiais de decisões, seguido de perto pela videoconferência e pelas bases de dados jurídicas online. Os números a seguir ajudam a dimensionar essa rotina.

19,0% computador para preparar minutas e decisões, o recurso mais citado pelos magistrados.	18,6% videoconferência remota, em plataformas como as usadas em audiências virtuais.	15,8% bases de dados jurídicas online para jurisprudência, legislação e doutrina.
--	---	--

Distribuição das respostas sobre recursos utilizados pelos magistrados, pesquisa de base deste e-book (n = 1.093 menções, questão de múltipla escolha).

VOCÊ SABIA?

A infraestrutura ainda é desigual. Na pesquisa, apenas metade dos magistrados (50%) afirmou dispor de internet sem fio nas salas de audiência, e a maioria relatou que o acesso não está disponível em todas as áreas do edifício do tribunal. Esse achado converge com o que a literatura internacional descreve como desigualdade estrutural de acesso (MULCAHY; TSALAPATANIS, 2022), e lembra que a transformação digital não depende só de bons sistemas, mas também de condições básicas de conectividade.

A gestão orientada por dados

CONCEITO-CHAVE

Gestão orientada por dados é a prática de tomar decisões administrativas com base em indicadores objetivos, e não apenas na intuição. No Judiciário, isso significa usar dados de tramitação para identificar gargalos, distribuir esforços, definir metas e avaliar políticas, transformando o tribunal numa organização que aprende com a própria operação (RAMOS-MAQUEDA; CHEN, 2025).

Os relatórios anuais do CNJ permitem observar tendências. O relatório *Justiça em Números 2025* (ano-base 2024) aponta queda da taxa de congestionamento, que caiu para 64,3%, o menor patamar em dezesseis anos, e aumento da produtividade: cada magistrado baixou, em média, 2.569 processos no ano, alta de 16,7% frente ao período anterior, e os servidores registraram alta de 18,3% (CNJ, 2025). Esses números costumam ser celebrados como sinais de eficiência e, de fato, indicam um Judiciário capaz de absorver volumes crescentes de processos. Ainda assim, pesquisas sobre os indicadores do Judiciário brasileiro alertam para limitações metodológicas na forma como esses dados são produzidos e consolidados, o que exige cautela na leitura das estatísticas oficiais (OLIVEIRA; CUNHA, 2020).

Contudo, é preciso lê-los com cuidado. Parte da queda do congestionamento resultou de políticas de filtragem, como as voltadas às execuções fiscais, e não apenas de tecnologia (CNJ, 2025). E, sobretudo, baixar mais processos por magistrado é um indicador de produtividade, não necessariamente de qualidade da decisão nem de bem-estar de quem julga. A cautela é reforçada por evidências empíricas mistas: um estudo com mais de 62 mil processos de execução fiscal em tribunais federais brasileiros não encontrou diferença estatisticamente significativa no tempo de tramitação entre processos físicos e eletrônicos, o que relativiza a suposição de que digitalizar, por si só, acelera a justiça (PROCOPIUCK, 2018). Voltaremos a esse ponto, central para a percepção dos magistrados, no Módulo III.

NA PRÁTICA

Em muitas centrais de processamento eletrônico, milhares de movimentações são realizadas por mês com equipes enxutas, e painéis indicam automaticamente quais processos estão parados há mais tempo (RAMOS-MAQUEDA; CHEN, 2025). A tecnologia ajuda a enxergar o acervo, mas decidir o que fazer com cada gargalo continua sendo trabalho humano e de gestão.

PARA REFLETIR

5. Quais sistemas você opera no dia a dia? A variedade deles facilita ou atrapalha o seu trabalho?
6. Quando um indicador melhora, como saber se a causa foi a tecnologia, a gestão ou uma mudança de regra?

EM RESUMO

- O cotidiano judicial já é sustentado por um ecossistema de tecnologias além da IA: tramitação eletrônica, assinatura digital, videoconferência, teletrabalho, painéis e integrações (BHATT et al., 2024).
- No Brasil, convivem diferentes sistemas de tramitação, como PJe, Projudi e e-SAJ, o que explica boa parte das diferenças de experiência entre tribunais.
- Os recursos mais usados pelos magistrados são o computador para minutas, a videoconferência e as bases jurídicas online; a conectividade, porém, ainda é desigual (MULCAHY; TSALAPATANIS, 2022).
- A gestão orientada por dados tornou visíveis gargalos antes invisíveis (RAMOS-MAQUEDA; CHEN, 2025), mas indicadores de produtividade não devem ser confundidos com qualidade (CNJ, 2025).

04

Inteligência artificial no Judiciário

O que a IA faz, e o que não faz, nos tribunais: dos robôs de triagem à inteligência artificial generativa.

NESTE CAPÍTULO VOCÊ VAI

- Entender, sem jargão, o que é inteligência artificial e como ela é usada na justiça;
- Conhecer ferramentas reais já em operação nos tribunais brasileiros;
- Distinguir tarefas de apoio das decisões que permanecem sob responsabilidade humana.

Inteligência artificial é, em termos simples, a capacidade de sistemas computacionais realizarem tarefas que normalmente exigiriam inteligência humana, como reconhecer padrões em textos, classificar documentos ou gerar linguagem. No Judiciário, essa capacidade tem sido empregada sobretudo para lidar com a escala: milhões de processos, muitos deles repetitivos, que sobrecarregam a triagem e a organização (RAMOS-MAQUEDA; CHEN, 2025).

CONCEITO-CHAVE

Aprendizado de máquina é a técnica pela qual um sistema aprende padrões a partir de muitos exemplos, em vez de seguir regras escritas uma a uma. É o que permite a um software reconhecer, num recurso, a qual tema ele se refere (JAVED; LI, 2024).

IA generativa e grandes modelos de linguagem são sistemas capazes de produzir texto novo a partir de um comando em linguagem natural, por exemplo sugerir o rascunho de uma minuta. É a fronteira mais recente e mais sensível do uso de IA na justiça (ZHOU, 2024).

A revisão sistemática que embasa este material mostra que essa capacidade já gera ganhos concretos. Sistemas de IA conseguem processar grandes volumes de dados jurídicos, tornando a análise mais rápida e padronizada (CARRASQUILLA-DÍAZ; DE LUQUE-PISCIOTTI; LAGOS-GONZÁLEZ, 2024), e técnicas de análise textual

ajudam a identificar padrões que dificilmente seriam percebidos a olho nu (DEAKIN; SHUKU, 2025). Há registros, na literatura, de algoritmos capazes até de apontar vieses em decisões com boa precisão (JAVED; LI, 2024).

Ferramentas que já estão em uso

Diversos tribunais brasileiros desenvolveram, muitas vezes em parceria com universidades, soluções próprias de IA. Os exemplos a seguir ilustram a variedade de funções, quase sempre de apoio, e não de decisão:

- **Victor, no STF.** Em uso desde 2017, batizado em homenagem ao ex-ministro Victor Nunes Leal e desenvolvido com a Universidade de Brasília, auxilia na triagem de recursos extraordinários, identificando a quais temas de repercussão geral eles se relacionam.
- **RAFA 2030, no STF.** Classifica processos conforme os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU.
- **Vitória, no STF.** Agrupa processos por similaridade textual, favorecendo julgamentos conjuntos e maior uniformidade.
- **Sócrates, no STJ.** Auxilia na identificação antecipada de controvérsias jurídicas em recursos especiais, recomendando precedentes e fontes normativas pertinentes.
- **Athos e e-Juris, no STJ.** Apoiam, respectivamente, a identificação de recursos candidatos a afetação e a extração de referências legislativas e jurisprudenciais.
- **SINAPSES, com origem no TJRO.** Plataforma voltada à automação de tarefas repetitivas, identificada pelo CNJ como peça importante para difundir o uso de IA entre os tribunais.

Fonte: material institucional do STF e do STJ, sistematizado à luz de Cabrera et al. (2024) e da Resolução CNJ nº 615/2025 (CNJ, 2025).

VOCÊ SABIA?

Um levantamento nacional já identificou dezenas de projetos de inteligência artificial distribuídos por dezenas de tribunais brasileiros, em funções que vão da transcrição de audiências à sugestão de minutas (CNJ, 2025). Na pesquisa de base, os próprios magistrados estimam que ao menos metade dos tribunais já possui projetos de IA em andamento ou implantados, ainda que a maioria não saiba precisar se suas decisões chegam a revisar resultados produzidos por esses sistemas.

O ponto inegociável: a IA não julga

Há um princípio que atravessa praticamente todas essas iniciativas: a ferramenta auxilia, organiza, sugere, mas a decisão permanece humana (HERRERA-TAPIAS et al., 2025; DE LA TORRE SOTO; RODRÍGUEZ-SERPA, 2024). Uma proposta nessa direção sugere que sistemas de IA avaliem separadamente cada fator de uma decisão, como os fatores de uma pena, em vez de produzir um resultado único e opaco, preservando ao magistrado a ponderação final (ALIMARDANI; ISTIQOMAH, 2025). O Victor, por exemplo, não decide recurso algum. Cumpre papel semelhante ao de um servidor que faz triagem, e o julgamento segue inteiramente sob responsabilidade dos ministros. Essa distinção, que pode parecer óbvia, é o cerne de toda a discussão ética e regulatória que veremos no Módulo IV.

O que a IA tende a fazer bem	O que deve permanecer humano
• Triagem e classificação de grandes volumes • Identificação de processos semelhantes • Localização de precedentes e dispositivos legais • Transcrição e organização de informações • Rascunhos iniciais de textos padronizados	• O juízo de valor e a ponderação do caso concreto • A fundamentação e a motivação da decisão • A avaliação de provas e a escuta das partes • A responsabilidade pelo resultado • A sensibilidade às circunstâncias humanas do conflito

Síntese elaborada a partir de Herrera-Tapias et al. (2025), Zhou (2024) e De La Torre Soto e Rodríguez-Serpa (2024).

A chegada da IA generativa intensificou esse debate. A possibilidade de gerar minutas em segundos é atraente diante da sobrecarga, mas traz riscos concretos: respostas incorretas apresentadas com aparência de certeza, vieses embutidos nos dados de treinamento (JAVED; LI, 2024; CORVALÁN, 2020), opacidade sobre como o resultado foi produzido (SELÇUK; KURT KONCA; KAYA, 2025) e a tentação de transferir à máquina um esforço de fundamentação que é, por natureza, indelegável. A literatura é clara ao apontar que a IA não incorpora valores éticos, responsabilidade moral nem sensibilidade ao contexto, elementos centrais do ato de julgar (ZHOU, 2024).

A pergunta deixou de ser usar ou não usar inteligência artificial. Passou a ser como usar, com transparência, supervisão e responsabilidade.

PARA REFLETIR

7. Em quais tarefas do seu gabinete a IA aliviaria a sobrecarga sem comprometer a qualidade da decisão?
8. Onde estaria, para você, a linha que a automação jamais deveria cruzar?

EM RESUMO

- A IA no Judiciário é usada sobretudo para lidar com escala: triagem, classificação, busca de precedentes e organização de informação (RAMOS-MAQUEDA; CHEN, 2025).
- Ferramentas como Victor, RAFA 2030 e VitóriaIA, no STF, e Sócrates, Athos e e-Juris, no STJ, já estão em operação, quase sempre em funções de apoio.
- O princípio inegociável é que a IA não julga: a decisão e a responsabilidade permanecem humanas (HERRERA-TAPIAS et al., 2025).
- A IA generativa amplia as possibilidades e, na mesma medida, os riscos de erro, viés e opacidade (JAVED; LI, 2024; CORVALÁN, 2020).



MÓDULO TRÊS

O magistrado diante da transformação digital

No centro de toda mudança tecnológica há pessoas. Este módulo coloca o ponto de vista de quem julga no primeiro plano: expectativas, ganhos, tensões e competências.

05

A percepção dos magistrados

Entre o alívio e a sobrecarga: o que os dados revelam sobre como os juízes vivem a transformação digital.

NESTE CAPÍTULO VOCÊ VAI

- Compreender por que a percepção dos magistrados é fator crítico de sucesso da transformação digital;
- Conhecer os resultados da pesquisa empírica com 209 magistrados que embasa este material;
- Reconhecer ganhos, tensões, o paradoxo da produtividade e o tecnoestresse.

Toda tecnologia, por mais sofisticada, só produz valor quando é apropriada por pessoas. No Judiciário, o magistrado ocupa uma posição singular: é, ao mesmo tempo, usuário intensivo das ferramentas digitais, gestor de uma unidade e responsável final pelo ato de julgar. Por isso, entender como os juízes percebem a transformação digital não é detalhe acessório. É condição para que a mudança dê certo, e é o tema central da pesquisa que dá origem a este material.

VOCÊ SABIA?

A base de evidências. Os dados deste capítulo vêm de um survey aplicado a magistrados das justiças estadual e federal, com 209 respostas válidas (QUINTEIRO, 2026), parte de um projeto internacional de pesquisa (rede CRN 43, Judges and Technologies). A maioria dos respondentes (84,2%) atua na primeira instância e dedica-se em tempo integral à magistratura, o que confere às respostas a marca de quem vive a rotina dos tribunais.

Por que a percepção importa

A literatura sobre adoção de tecnologia mostra que o uso efetivo de um sistema depende menos de suas características técnicas e mais de duas percepções do usuário: a de que a ferramenta é útil, isto é, ajuda a fazer melhor o trabalho, e a de que é fácil de usar (DAVIS, 1989). Quando essas percepções são positivas, a

adoção flui. Quando são negativas, surgem resistência, uso superficial e até sabotagem silenciosa. No caso dos magistrados, soma-se uma camada extra: a percepção sobre o impacto da tecnologia na essência do ato de julgar.

CONCEITO-CHAVE

Percepção de utilidade e de facilidade de uso são os dois pilares clássicos do Modelo de Aceitação de Tecnologia (DAVIS, 1989). Uma ferramenta percebida como útil, mas difícil, gera frustração; percebida como fácil, mas inútil, gera indiferença. A adoção plena exige as duas percepções positivas e, no Judiciário, também a confiança de que a tecnologia respeita o núcleo da função jurisdicional.

Uma aceitação alta, com ressalvas

O retrato que emerge da pesquisa é de elevada aceitação das tecnologias digitais. A videoconferência é o exemplo mais expressivo: quase todos os magistrados a utilizaram nos últimos anos e a grande maioria avalia bem o seu funcionamento e a sua capacidade de produzir resultados justos.

81,8% avaliam o funcionamento das audiências por vídeo como bom ou muito bom.	55,5% preferem o modelo híbrido, que combina atos presenciais e remotos.	94,3% consideram positivo o impacto da tecnologia sobre o acesso à justiça.
---	--	---

Resultados da pesquisa de base deste e-book sobre videoconferência, preferência de formato e acesso à justiça. Embora o estudo conte com 209 respondentes válidos, um dos itens apresenta N=208 devido à ausência de resposta em uma variável específica.

O otimismo se estende ao futuro do trabalho. Três em cada quatro magistrados (75,6%) acreditam que a tecnologia permitirá realizar suas atividades de forma mais eficiente. Ao mesmo tempo, a maioria não teme ser substituída: cerca de 63,7% não acreditam que juízes venham a ser substituídos pela tecnologia na próxima década, percentual que diminui, mas continua majoritário, em horizontes de vinte e trinta anos.

O que os magistrados valorizam

Quando relatam aspectos positivos da transformação digital, os juízes costumam destacar:

- **Agilidade e ubiquidade.** Acessar e movimentar processos a qualquer hora e lugar foi, para muitos, uma libertação em relação ao trabalho preso ao fórum físico.

- **Redução do trabalho repetitivo.** Automatizar despachos padronizados e triagens libera tempo para as questões que de fato exigem reflexão.
- **Visibilidade da gestão.** Painéis de dados ajudam a organizar o acervo, priorizar e distinguir casos repetitivos de controvérsias complexas.
- **Continuidade em crises.** A experiência da pandemia mostrou que a justiça digital pode continuar funcionando quando a presencial seria impossível.

As tensões mais frequentes

Na outra margem, surgem preocupações recorrentes, e é justamente nelas que a gestão precisa atuar:

- **Sobrecarga e cultura do sempre disponível.** A mesma tecnologia que liberta também dissolve a fronteira entre trabalho e descanso, alimentando jornadas sem fim.
- **Insuficiência de treinamento.** Foi uma das percepções mais consolidadas da pesquisa: os magistrados consideram insuficientes, em quantidade e em qualidade, as capacitações oferecidas para o uso das ferramentas.
- **Dificuldades das partes.** Quase 60% dos magistrados acreditam que advogados e litigantes enfrentam dificuldades com os serviços remotos, em especial pela falta de acesso às tecnologias necessárias.
- **Receio de desumanização.** O temor de que a pressão por produtividade e a automação esvaziem a escuta, a ponderação e o cuidado com o caso concreto.
- **Exclusão digital.** A consciência de que parte da população não acessa o mundo digital e pode ficar ainda mais distante da justiça (MULCAHY; TSALAPATANIS, 2022).

VOCÊ SABIA?

Há um dado especialmente revelador: quando perguntados se o uso atual da tecnologia já representa o melhor aproveitamento possível, os magistrados se dividem (54,3% acham que sim, 45,7% que não). Entre os que veem espaço para melhorar, a quase totalidade concorda que o processo judicial poderia ser mais eficiente e até transformado por um uso mais inteligente da tecnologia. Ou seja, mesmo quem aprova o caminho percorrido enxerga muito a avançar.

O paradoxo da produtividade e o tecnoestresse

Aqui está uma das tensões mais delicadas. Os indicadores mostram magistrados baixando cada vez mais processos (CNJ, 2025). Esse aumento de produtividade é real e, em parte, viabilizado pela tecnologia. Mas ele convive com relatos de

exaustão: a eficiência ganha pode ser imediatamente consumida por um volume ainda maior de demanda, sem alívio percebido na carga individual. É o que a literatura de administração chama de paradoxo da produtividade: a disponibilidade de novas tecnologias não garante, por si só, ganhos proporcionais de desempenho institucional (BRYNJOLFSSON, 1993).

CONCEITO-CHAVE

Tecnoestresse é o estado de tensão e desgaste decorrente da relação com as tecnologias: sobrecarga de informação, invasão do tempo pessoal, complexidade, insegurança e incerteza, fatores que geram tensão entre usuários de tecnologias da informação e comunicação (RAGU-NATHAN et al., 2008). Reconhecê-lo é o primeiro passo para que a transformação digital não cobre um preço alto demais de quem a opera.

NA PRÁTICA

Dois magistrados podem usar exatamente as mesmas ferramentas e ter percepções opostas. Para um, o gabinete digital é autonomia e flexibilidade; para outro, é a invasão do trabalho sobre a vida pessoal. A diferença raramente está no software. Está na organização do trabalho, no apoio da liderança e na cultura da unidade. É aí que a gestão faz diferença.

As maiores preocupações dos magistrados não dizem respeito à tecnologia em si, mas à preservação da independência judicial diante da automação.

PARA REFLETIR

9. Pense na sua experiência: a tecnologia, no saldo final, trouxe mais autonomia ou mais sobrecarga?
10. Quais sinais de technoestresse você reconhece em si ou em sua equipe, e o que tem sido feito a respeito?

EM RESUMO

- A percepção dos magistrados é fator crítico de sucesso: a adoção depende da utilidade percebida, da facilidade de uso (DAVIS, 1989) e da confiança de que a tecnologia respeita o núcleo do julgar.
- A pesquisa com 209 magistrados revela aceitação alta: 81,8% aprovam a videoconferência, 94,3% veem impacto positivo no acesso à justiça e 75,6% esperam mais eficiência no futuro.

- As tensões recorrentes são sobrecarga, insuficiência de treinamento, dificuldades das partes, receio de desumanização e exclusão digital (MULCAHY; TSALAPATANIS, 2022).
- O paradoxo da produtividade (BRYNJOLFSSON, 1993) e o tecnoestresse (RAGU-NATHAN et al., 2008) mostram que produzir mais não equivale a trabalhar melhor; a maior preocupação é a independência judicial.

06

Competências digitais e gestão da mudança

Que habilidades a transformação digital exige e como conduzir a mudança sem atropelar as pessoas.

NESTE CAPÍTULO VOCÊ VAI

- Identificar as competências digitais relevantes para o trabalho judicial;
- Conhecer princípios de gestão da mudança aplicáveis aos tribunais;
- Compreender por que liderança, comunicação e capacitação são decisivas.

Se a percepção é o fator que decide o sucesso, as competências e a gestão da mudança são as alavancas para influenciá-la. Não se trata de transformar magistrados em programadores, mas de desenvolver um repertório que permita usar a tecnologia com autonomia, senso crítico e responsabilidade, e de conduzir a transição de modo que as pessoas caminhem junto. A pesquisa reforça a urgência do tema, ao identificar a falta de treinamento como uma das principais lacunas percebidas.

Competências digitais para quem julga

É útil pensar em quatro camadas de competência, do operacional ao estratégico (ARANTES et al., 2021):

Fluência operacional

O domínio prático das ferramentas do dia a dia: sistemas de tramitação, assinatura digital, videoconferência, painéis. É a base, e sua ausência gera dependência e atrito constantes.

Letramento em dados

A capacidade de ler indicadores criticamente: entender o que um número mede, o que ele esconde e quais decisões ele de fato sustenta. Sem isso, dados viram pressão sem direção.

Pensamento crítico sobre IA

Saber o que uma ferramenta de inteligência artificial pode e não pode fazer, reconhecer riscos de erro e de viés, e manter a supervisão humana sobre seus resultados (HERRERA-TAPIAS et al., 2025). É a competência que separa o uso responsável do uso ingênuo.

Competências socioemocionais e de gestão

Liderar equipes em mudança, comunicar, lidar com a própria ansiedade diante do novo e cuidar do bem-estar, incluindo o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Numa transformação, essas habilidades humanas tornam-se mais importantes, não menos.

VOCÊ SABIA?

A própria literatura aponta que a adaptação varia conforme o perfil do magistrado. Profissionais com mais tempo de carreira podem demonstrar maior resistência a novas ferramentas, enquanto os mais jovens tendem a maior abertura. Por isso, programas de capacitação eficazes não tratam todos da mesma forma: reconhecem trajetórias e ritmos diferentes, e beneficiam-se de indicadores de satisfação no trabalho como os discutidos por Roach Anleu e Mack (2014).

Gestão da mudança: conduzir, não impor

Mudanças tecnológicas falham menos por problemas técnicos e mais por terem sido impostas sem preparar as pessoas, sem as chamadas condições facilitadoras que sustentam a adoção (VENKATESH et al., 2003). Alguns princípios ajudam a evitar esse desfecho:

- **Dar sentido à mudança.** As pessoas aderem quando entendem o porquê. Explicar o problema que a tecnologia resolve é mais eficaz do que anunciar a ferramenta.
- **Envolver quem será afetado.** Magistrados e servidores que participam do desenho de uma solução tornam-se seus aliados, não seus críticos.
- **Capacitar antes e durante.** Treinamento pontual no lançamento não basta; o apoio precisa acompanhar a curva de aprendizado.
- **Reconhecer perdas.** Toda mudança implica abrir mão de algo, uma rotina, um domínio adquirido. Ignorar isso alimenta resistência; acolher facilita a transição.
- **Ajustar o ritmo.** Sequências de mudanças sem intervalo geram fadiga. Cadência e priorização são parte da gestão.

NA PRÁTICA

Um tribunal que vai adotar uma nova ferramenta de IA para triagem pode começar por um grupo-piloto de juízes voluntários, ouvir seus relatos, ajustar a solução e só então expandir, comunicando ganhos reais e limites conhecidos. Esse caminho costuma gerar mais adesão do que um lançamento obrigatório e simultâneo para todos.

Capacitar não é ensinar a clicar em botões. É devolver às pessoas o senso de controle sobre o próprio trabalho em meio à mudança.

PARA REFLETIR

11. Das quatro competências apresentadas, qual você gostaria de desenvolver mais, e qual sua equipe mais precisa?
12. A última grande mudança tecnológica na sua unidade foi conduzida ou imposta? Que diferença isso fez?

EM RESUMO

- As competências digitais relevantes vão da fluência operacional ao letramento em dados, ao pensamento crítico sobre IA e às habilidades socioemocionais e de gestão (ARANTES et al., 2021).
- A insuficiência de treinamento é uma das principais lacunas percebidas pelos magistrados na pesquisa de base.
- A gestão da mudança bem-sucedida dá sentido à mudança, envolve as pessoas, capacita ao longo do tempo, reconhece perdas e ajusta o ritmo, fortalecendo as condições facilitadoras da adoção (VENKATESH et al., 2003).
- Mudanças falham mais por imposição do que por limitação técnica.

IV

MÓDULO QUATRO

Ética, governança e o futuro

Onde a transformação digital encontra seus limites e seus valores: a regulação da inteligência artificial, a centralidade humana e os caminhos adiante.

07

Ética, governança e centralidade humana

Como o Judiciário brasileiro escolheu disciplinar a inteligência artificial e por que a última palavra deve continuar humana.

NESTE CAPÍTULO VOCÊ VAI

- Conhecer o arcabouço normativo que rege a IA no Poder Judiciário;
- Compreender princípios como supervisão humana, transparência e categorização de riscos;
- Refletir sobre a ideia de reserva de humanidade no ato de julgar.

Quanto mais a inteligência artificial se aproxima do núcleo da decisão judicial, mais urgente se torna a pergunta: sob quais regras? O Judiciário brasileiro não esperou que os problemas surgissem para depois reagir. Optou por construir, de forma relativamente precoce, um arcabouço próprio de governança da IA (CNJ, 2020; CNJ, 2025). Conhecer esse arcabouço é essencial para qualquer magistrado que pretenda usar essas ferramentas com segurança.

Dois marcos normativos

2020	Resolução CNJ nº 332/2020. Primeiro marco a estabelecer diretrizes sobre ética, transparência e governança na produção e no uso de IA no Judiciário, quando a automação ainda dava seus primeiros passos (CNJ, 2020).
2025	Resolução CNJ nº 615/2025. Atualiza e aprofunda a disciplina, respondendo ao avanço da IA generativa e dos grandes modelos de linguagem, com regras detalhadas de desenvolvimento, governança, auditoria e uso responsável (CNJ, 2025).

VOCÊ SABIA?

A Resolução 615/2025 foi construída a partir de amplo debate, incluindo audiências públicas realizadas entre 25 e 27 de setembro de 2024 e um grupo de trabalho instituído pela Portaria CNJ nº 338/2023, e criou um Comitê Nacional de Inteligência Artificial do Judiciário, com composição plural, incluindo representantes da magistratura, da advocacia, do Ministério Público, da Defensoria e da sociedade civil, encarregado de acompanhar e fiscalizar a aplicação das regras (CNJ, 2025). Os tribunais tiveram até doze meses para se adequar às novas exigências.

Os princípios que estruturam a governança

Para além dos detalhes técnicos, vale reter os princípios que orientam a norma, porque são eles que devem guiar a conduta no dia a dia (CNJ, 2025):

- **Centralidade e supervisão humana.** A tecnologia atua como apoio; a responsabilidade pelos atos e decisões permanece das pessoas. A máquina não decide no lugar do juiz.
- **Categorização de riscos.** Nem todo uso de IA tem o mesmo peso. Quanto maior o risco para direitos, maiores as exigências de cautela, controle e avaliação de impacto.
- **Transparência e explicabilidade.** Deve ser possível compreender e auditar como um sistema chega a um resultado; o uso de IA na elaboração de atos tende a exigir clareza sobre essa utilização.
- **Não discriminação.** Sistemas não podem criar, reproduzir ou reforçar vieses indevidos contra pessoas ou grupos.
- **Privacidade desde a concepção.** A proteção de dados deve estar prevista desde o desenho do sistema e por padrão, e não acrescentada depois, em sintonia com a Lei Geral de Proteção de Dados (BRASIL, 2018).
- **Governança algorítmica.** Os sistemas devem ser monitorados, auditados e acompanhados ao longo de todo o seu ciclo de vida.

CONCEITO-CHAVE

Viés algorítmico é a tendência de um sistema a produzir resultados sistematicamente distorcidos, em geral porque aprendeu padrões enviesados presentes nos dados com que foi treinado (JAVED; LI, 2024). No Judiciário, um viés não percebido pode se transformar em injustiça em escala (HERRERA-TAPIAS et al., 2025), daí a centralidade da supervisão humana e da auditoria.

A revisão sistemática que sustenta este material confirma esses pontos. Entre os riscos mais citados pela literatura internacional estão o viés algorítmico (JAVED; LI, 2024), a opacidade dos sistemas, conhecida como problema da caixa-preta

(CARRASQUILLA-DÍAZ; DE LUQUE-PISCIOTTI; LAGOS-GONZÁLEZ, 2024), as desigualdades de acesso (MULCAHY; TSALAPATANIS, 2022) e a fragilidade de provas digitais sem critérios claros de validação (STOYKOVA, 2023). A resposta convergente dos estudos é a mesma do CNJ: supervisão humana, transparência, explicabilidade e capacitação (NGUYEN, 2025; SELÇUK; KURT KONCA; KAYA, 2025).

A reserva de humanidade

Parte da reflexão jurídica recente propõe a ideia de uma reserva de humanidade: um núcleo do ato de julgar que não pode ser delegado a máquina alguma. Nessa linha, a literatura sobre alinhamento de valores em sistemas avançados de inteligência artificial judicial argumenta que a integração confiável dessas ferramentas aos tribunais depende de mecanismos dedicados de especificação e verificação, e não da suposição de que a sofisticação técnica por si só garante compatibilidade com os valores da magistratura (WINTER; HOLLMAN; MANHEIM, 2023). A IA pode preparar, sugerir, organizar, mas a compreensão do caso concreto, a ponderação de valores, a escuta das partes e a responsabilidade pela decisão pertencem, de forma irrenunciável, ao ser humano. Mais do que uma exigência técnica, trata-se de uma garantia para o cidadão: a de ser julgado por alguém, e não por algo.

A boa governança da inteligência artificial não existe para frear a inovação, mas para garantir que ela sirva à justiça, e não o contrário.

PARA REFLETIR

13. Se você usasse uma IA para auxiliar na elaboração de uma minuta, como garantiria transparência e supervisão sobre o resultado?
14. O que, no seu entender, integra a reserva de humanidade que jamais deveria ser automatizada?

EM RESUMO

- A governança da IA no Judiciário evoluiu da Resolução CNJ 332/2020 à Resolução CNJ 615/2025, esta voltada também à IA generativa (CNJ, 2020; CNJ, 2025).
- Os princípios centrais são supervisão humana, categorização de riscos, transparência e explicabilidade, não discriminação, privacidade desde a concepção (BRASIL, 2018) e governança algorítmica.

- Foi criado um comitê nacional plural para acompanhar a aplicação das regras.
- A ideia de reserva de humanidade, lida à luz do alinhamento de valores em IA judicial (WINTER; HOLLMAN; MANHEIM, 2023), reafirma que o núcleo do julgar é indelegável.

08

Caminhos para uma transformação digital humanizada

Recomendações práticas e fluxos de rotinas automatizáveis para que a tecnologia sirva à justiça e às pessoas.

NESTE CAPÍTULO VOCÊ VAI

- Reunir, em um roteiro prático, os aprendizados dos capítulos anteriores;
- Conhecer fluxos de rotinas judiciais com potencial de automação e os limites de cada um;
- Refletir sobre orientações adequadas às diferentes condições tecnológicas dos tribunais.

Chegamos ao ponto de síntese. Ao longo deste e-book, vimos que a transformação digital do Judiciário é, ao mesmo tempo, uma conquista e um desafio: trouxe agilidade e visibilidade, mas também sobrecarga e novos dilemas éticos. A pergunta final não é se a justiça será digital, ela já é, mas como torná-la digital sem perder de vista as pessoas: tanto o cidadão que busca a justiça quanto o magistrado que a presta.

Sete princípios para uma transição humanizada

15. **A tecnologia é meio, não fim.** Toda iniciativa deve ser avaliada pela pergunta: isto aproxima a justiça do cidadão e melhora a prestação jurisdicional (VERHOEF et al., 2021)?
16. **Decida com dados, julgue com sabedoria.** Use indicadores para gerir, mas jamais confunda produtividade com qualidade ou com justiça (RAMOS-MAQUEDA; CHEN, 2025).
17. **Mantenha o humano no centro.** A IA apoia; a decisão e a responsabilidade são da pessoa. A supervisão humana é inegociável (CNJ, 2025; WINTER; HOLLMAN; MANHEIM, 2023).

18. **Cuide de quem opera a mudança.** Combater o tecnoestresse e proteger o equilíbrio entre trabalho e vida é parte da estratégia, não um luxo (RAGU-NATHAN et al., 2008).
19. **Capacite continuamente.** Competências digitais e críticas se constroem ao longo do tempo, com apoio institucional, atendendo à lacuna de treinamento identificada na pesquisa.
20. **Inclua, não exclua.** Uma justiça digital deve criar caminhos para quem não domina o mundo digital, sob pena de ampliar desigualdades (MULCAHY; TSALAPATANIS, 2022).
21. **Governe a inovação.** Transparência, auditoria e respeito aos marcos normativos do CNJ e à proteção de dados são o que permite inovar com segurança (CNJ, 2025; BRASIL, 2018).

Fluxos de rotinas automatizáveis

A automação rende mais quando incide sobre tarefas repetitivas, de baixa complexidade decisória e alto volume, sempre preservando a supervisão humana nos pontos críticos (ALYAS et al., 2025). Os fluxos a seguir, extraídos das rotinas mais comuns dos tribunais, ilustram onde a tecnologia pode atuar e onde a decisão deve permanecer com o magistrado ou o servidor.

Fluxo 1. Triagem e classificação de petições iniciais

Recebimento da petição no sistema, leitura automática dos dados essenciais, classificação por assunto e competência, identificação de processos semelhantes ou prevenção, e encaminhamento à fila adequada. Ponto de supervisão humana: conferência da classificação e decisão sobre casos ambíguos.

Fluxo 2. Minutas de atos padronizados

A partir de modelos validados, o sistema sugere a minuta de despachos de mero expediente e decisões de baixa complexidade, preenchendo dados do processo. Ponto de supervisão humana: revisão, ajuste e assinatura pelo magistrado, que assume integralmente a responsabilidade pelo conteúdo, conforme exige a Resolução CNJ nº 615/2025 (CNJ, 2025).

Fluxo 3. Intimações, prazos e movimentações

Geração automática de intimações, cálculo de prazos, controle de pendências e alertas de processos parados há mais tempo. Ponto de supervisão humana: tratamento de exceções e definição de prioridades pela gestão da unidade.

Fluxo 4. Audiências por videoconferência

Agendamento, envio de links, registro audiovisual e transcrição automática. Ponto de supervisão humana: condução do ato, garantia do contraditório e avaliação da qualidade da conexão para preservar a equidade, ponto sensível dado

que parte das partes enfrenta dificuldades de acesso (MULCAHY; TSALAPATANIS, 2022).

NA PRÁTICA

Um roteiro mínimo para um tribunal ou unidade que deseja avançar: primeiro, diagnosticar percepções e dores reais de magistrados e servidores; segundo, priorizar poucas iniciativas de alto valor; terceiro, pilotar com voluntários e ajustar; quarto, capacitar e comunicar; quinto, medir impacto, inclusive sobre o bem-estar; sexto, institucionalizar o que funcionou. Em seguida, repetir o ciclo.

Orientações para diferentes condições tecnológicas

Os tribunais brasileiros não partem do mesmo ponto. Há diferenças de sistema, de conectividade e de cultura digital, como mostra o fato de apenas metade das salas de audiência disporem de internet sem fio. Por isso, as recomendações devem ser adaptadas:

- **Onde a infraestrutura é robusta**, vale priorizar a integração de sistemas e o uso supervisionado de IA em triagem e apoio à redação.
- **Onde a conectividade é limitada**, convém investir primeiro em infraestrutura básica, soluções que funcionem com baixo consumo de banda e modelos híbridos de audiência (MULCAHY; TSALAPATANIS, 2022).
- **Em qualquer cenário**, a capacitação contínua, a clareza de linguagem e a observância das diretrizes do CNJ e da segurança da informação são inegociáveis.

O futuro próximo

As tendências apontam para uma presença crescente da IA generativa no apoio à redação e à pesquisa, maior integração entre sistemas e bases de dados, e uma busca contínua por uniformização e previsibilidade das decisões (HELBERGER, 2025). A experiência de tribunais internacionais que já lidam com novas tecnologias há mais tempo, como o Tribunal de Justiça da União Europeia, sugere que essas lições podem ser incorporadas de forma incremental, sem exigir rupturas bruscas na prática judicial (SZPUNAR, 2024). Cada um desses avanços carrega a mesma dualidade que percorre todo este material: enorme potencial de eficiência e, na mesma medida, a necessidade de cuidado com direitos, com transparência e com a dimensão humana.

O desfecho dessa história não está escrito no software. Está nas escolhas de gestão, nas competências que cultivarmos e na clareza sobre aquilo que, mesmo na era digital, deve permanecer profundamente humano. É essa convicção, a de que a

melhor justiça digital é também a mais humana, que este e-book procurou semear.

O objetivo nunca foi um Judiciário mais tecnológico. Foi, sempre, um Judiciário mais justo, e a tecnologia, quando bem conduzida, é uma poderosa aliada desse propósito.

PARA REFLETIR

22. Dos sete princípios, qual está mais distante da realidade do seu tribunal hoje, e qual primeiro passo o aproximaria dele?
23. Que tipo de magistrado a transformação digital exige que você se torne nos próximos anos?

EM RESUMO

- A transformação digital humanizada trata a tecnologia como meio, mantém o humano no centro e cuida de quem opera a mudança.
- Os fluxos de triagem, minutas padronizadas, intimações e audiências mostram onde automatizar e onde preservar a supervisão humana (CNJ, 2025).
- As recomendações devem ser adaptadas às diferentes condições de infraestrutura e cultura digital dos tribunais.
- O futuro amplia potencial e riscos (HELBERGER, 2025); o desfecho depende de escolhas de gestão e de valores, não do software.

Palavra final

Este e-book não esgota o tema, e nem pretende. Ele convida ao diálogo. A transformação digital do trabalho judicial seguirá em curso, e a percepção de quem julga continuará sendo a bússola mais confiável para conduzi-la bem. Que cada leitor leve destas páginas não respostas prontas, mas perguntas melhores e o desejo de fazer da tecnologia uma aliada de uma justiça mais célere, mais acessível e mais humana.

Glossário

Aprendizado de máquina. Técnica de IA pela qual um sistema aprende padrões a partir de exemplos, sem regras escritas manualmente para cada situação (JAVED; LI, 2024).

Digitização. Conversão de conteúdo analógico em formato digital, por exemplo escanear um documento, sem mudança do trabalho em si (VERHOEF et al., 2021).

Digitalização. Uso de tecnologias digitais para executar tarefas e processos antes manuais (VERHOEF et al., 2021).

Domicílio Judicial Eletrônico. Plataforma que centraliza, em um só ambiente, as comunicações enviadas por tribunais de todo o país (CNJ, [s.d.]).

e-SAJ. Sistema de automação da justiça usado por diversos tribunais, com serviços de consulta, peticionamento e acompanhamento processual.

Explicabilidade. Capacidade de compreender e justificar como um sistema de IA chegou a determinado resultado (CNJ, 2025).

Gestão orientada por dados. Tomada de decisão administrativa baseada em indicadores objetivos extraídos da própria operação (RAMOS-MAQUEDA; CHEN, 2025).

IA generativa. Sistemas capazes de produzir conteúdo novo, como texto, a partir de comandos em linguagem natural (ZHOU, 2024).

Justiça 4.0. Programa do CNJ, em parceria com o PNUD, que articula a estratégia de transformação digital do Poder Judiciário brasileiro.

PDPJ-Br. Plataforma Digital do Poder Judiciário, ambiente comum para compartilhar soluções tecnológicas entre tribunais.

PJe. Processo Judicial Eletrônico, sistema de tramitação processual eletrônica de abrangência nacional.

Projudi. Sistema de processo judicial digital adotado por tribunais estaduais, com forte presença no primeiro grau.

Reserva de humanidade. Núcleo do ato de julgar, compreensão, ponderação e responsabilidade, que não pode ser delegado a sistemas automatizados (WINTER; HOLLMAN; MANHEIM, 2023).

Tecnoestresse. Tensão e desgaste decorrentes da relação com as tecnologias, incluindo excesso de conectividade e dificuldade de desligar (RAGU-NATHAN et al., 2008).

Viés algorítmico. Distorção sistemática nos resultados de um sistema, frequentemente herdada de dados de treinamento enviesados (JAVED; LI, 2024).

Referências

As referências abaixo seguem a ABNT NBR 6023 (2018) e estão ordenadas alfabeticamente por autor, em sequência única. A lista reúne os artigos científicos, a legislação, os atos normativos e os documentos institucionais utilizados na elaboração deste e-book.

ALIMARDANI, Armin; ISTIQOMAH, Milda. Beyond black boxes and biases: advancing artificial intelligence in sentencing. *Current Issues in Criminal Justice*, 2025.

ALVARENGA, Ana; MATOS, Florinda; GODINA, Radu; MATIAS, João C. O. Digital transformation and knowledge management in the public sector. *Sustainability*, v. 12, n. 14, p. 5824, 2020.

ALYAS, Taha et al. Multi blockchain architecture for judicial case management using smart contracts. *Scientific Reports*, v. 15, 2025.

ARANTES, Rita de Cássia; PEREIRA, M. M. O.; CASTRO, C. C. de; MINEIRO, A. A. da Costa; OLIVEIRA, J. A. Digital transformation and organizational knowledge: a systematic literature review. *Contextus*, v. 19, p. 316 a 328, 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). NBR 10520: informação e documentação, citações em documentos, apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). NBR 6023: informação e documentação, referências, elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BHATT, Hitesh et al. Integrating industry 4.0 technologies for the administration of courts and justice dispensation: a systematic review. *Humanities and Social Sciences Communications*, v. 11, p. 1076, 2024.

BRASIL. Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006. Dispõe sobre a informatização do processo judicial. Brasília, DF: Presidência da República, 2006.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018.

BRYNJOLFSSON, Erik. The productivity paradox of information technology. *Communications of the ACM*, v. 36, n. 12, p. 66 a 77, 1993.

CABRERA, Beatriz M.; LUIZ, Luiz E.; CAVALCANTE, Diogo L.; TEIXEIRA, João P. History of technological evolution in the Brazilian judiciary system and the application of artificial intelligence. *Procedia Computer Science*, v. 239, p. 1188 a 1195, 2024.

CARRASQUILLA-DÍAZ, Laura; DE LUQUE-PISCIOTTI, Alejandra; LAGOS-GONZÁLEZ, Esteban. AI adoption in Colombian legal practice: challenges and opportunities. *Procedia Computer Science*, v. 241, p. 508 a 513, 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Justiça em Números 2025 (ano-base 2024). Brasília, DF: CNJ, 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Programa Justiça 4.0. Brasília, DF: CNJ e PNUD. Material institucional. [s.d.].

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução nº 332, de 21 de agosto de 2020. Dispõe sobre a ética, a transparência e a governança na produção e no uso de inteligência artificial no Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução nº 615, de 11 de março de 2025. Estabelece diretrizes para o desenvolvimento, a utilização e a governança de soluções de inteligência artificial no Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2025.

CORVALÁN, Juan Gustavo. Inteligencia artificial GPT-3, Pretoria y oráculos algorítmicos en el derecho. *International Journal of Digital Law*, v. 1, n. 1, p. 11 a 52, 2020.

DAVIS, Fred D. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, v. 13, n. 3, p. 319 a 340, 1989.

DEAKIN, Simon; SHUKU, Linda. Exploring computational approaches to law: the evolution of judicial language in the Anglo-Welsh poor law, 1691 a 1834. *Journal of Law and Society*, v. 52, n. 1, p. 3 a 33, 2025.

DE LA TORRE SOTO, Giselle Lorena; RODRÍGUEZ-SERPA, Ferney Asdrúbal. Artificial intelligence: a new reasoning method for legal science. *Procedia Computer Science*, v. 251, p. 807 a 813, 2024.

GRIESHOFFER, Tatiana. Court forms as part of online courts: elicitation and communication in the early stages of legal proceedings. *International Journal for the Semiotics of Law*, v. 36, p. 1843 a 1881, 2023.

HELBERGER, Natali. The rise of technology courts, or: how technology companies re-invent adjudication for a digital world. *Computer Law & Security Review*, v. 56, p. 106118, 2025.

HERRERA-TAPIAS, Belina Annerly et al. Algorithmic discrimination and explainable artificial intelligence in the judiciary: a case study of the Constitutional Court of Colombia. *Procedia Computer Science*, v. 257, p. 1227 a 1232, 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Pesquisa de Inovação (PINTEC). Rio de Janeiro: IBGE. [s.d.].

JAVED, Kashif; LI, Jianxin. Artificial intelligence in judicial adjudication: semantic biasness classification and identification in legal judgement. *Heliyon*, v. 10, e30184, 2024.

MANT, Jessica; NEWMAN, Daniel; COOKE, Emma. Lived realities of legal aid: austerity, the pandemic and beyond. *International Journal of the Legal Profession*, v. 32, n. 3, p. 371 a 392, 2025.

MULCAHY, Linda; TSALAPATANIS, Anna. Exclusion in the interests of inclusion: who should stay offline in the emerging world of online justice? *Journal of Social Welfare and Family Law*, v. 44, n. 4, p. 455 a 476, 2022.

NGUYEN, Phuong Anh. Application of artificial intelligence in criminal proceedings in Vietnam. *Social Sciences & Humanities Open*, v. 12, p. 102273, 2025.

OLIVEIRA, Fabiana Luci de; CUNHA, Luciana Gross. Os indicadores sobre o Judiciário brasileiro: limitações, desafios e o uso da tecnologia. *Revista Direito GV*, v. 16, n. 1, e1948, 2020.

OUZZANI, Mourad; HAMMADY, Hossam; FEDOROWICZ, Zbys; ELMAGARMID, Ahmed. Rayyan, a web and mobile app for systematic reviews. *Systematic Reviews*, v. 5, p. 210, 2016.

PAGE, Matthew J. et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, v. 372, n. 71, 2021.

PROCOPIUCK, Mario. Information technology and time of judgment in specialized courts: what is the impact of changing from physical to electronic processing? *Government Information Quarterly*, v. 35, n. 3, p. 491 a 501, 2018.

QUINTEIRO, Éverson de Lima. Transformação digital no trabalho judicial na percepção de magistrados. 2026. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Instituto Federal Goiano, Campus Rio Verde, Rio Verde, 2026.

RAGU-NATHAN, T. S.; TARAFDAR, Monideepa; RAGU-NATHAN, B. S.; TU, Qiang. The consequences of technostress for end users in organizations: conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research*, v. 19, n. 4, p. 417 a 433, 2008.

RAMOS-MAQUEDA, Manuel; CHEN, Daniel L. The data revolution in justice. *World Development*, v. 186, p. 106834, 2025.

ROACH ANLEU, Sharyn; MACK, Kathy. Job satisfaction in the judiciary. *Work, Employment and Society*, v. 28, n. 4, p. 683 a 701, 2014.

SELÇUK, Seyhan; KURT KONCA, Nesibe; KAYA, Serkan. AI-driven civil litigation: navigating the right to a fair trial. *Computer Law & Security Review*, v. 57, p. 106136, 2025.

STOYKOVA, Radina. Encrochat: the hacker with a warrant and fair trials? *Forensic Science International: Digital Investigation*, v. 46, p. 301602, 2023.

SUSILO, Agus Budi; HANDAYANI, I. G. A. K. Rachmi; KARJOKO, Lego; ZADA, M. Ziaolhaq. Optimizing the role of information and communications technology within the state administrative court environment. *Jurnal Media Hukum*, v. 32, n. 1, p. 78 a 95, 2025.

SZPUNAR, Maciej. New technologies in the case law of the Court of Justice: lessons learnt and lessons to be learnt. *ERA Forum*, v. 25, p. 379 a 390, 2024.

VENKATESH, Viswanath; MORRIS, Michael G.; DAVIS, Gordon B.; DAVIS, Fred D. User acceptance of information technology: toward a unified view. *MIS Quarterly*, v. 27, n. 3, p. 425 a 478, 2003.

VERHOEF, Peter C. et al. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, v. 122, p. 889 a 901, 2021.

WINTER, Christoph; HOLLMAN, Nick; MANHEIM, David. Value alignment for advanced artificial judicial intelligence. *American Philosophical Quarterly*, v. 60, n. 2, p. 187 a 203, 2023.

ZHOU, Shilun. Analyzing the justification for using generative AI technology to generate judgments based on the virtue jurisprudence theory. *Journal of Decision Systems*, 2024.