



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO - UFPE
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS - CFCH
MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS - MPPP

THAÍS SENA LIMA

**JUSTIÇA 4.0: SEREMOS SUBSTITUÍDOS POR ROBÔS? O impacto do uso
efetivo das automações nas rotinas de secretaria**

Recife
2025

THAIS SENA LIMA

JUSTIÇA 4.0: SEREMOS SUBSTITUÍDOS POR ROBÔS? O impacto do uso efetivo das automações nas rotinas de secretaria

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Políticas Públicas da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre Profissional em Políticas Públicas.

Área de Concentração: Políticas Públicas

Orientador: Prof. Dr. Hugo Augusto Medeiros Vasconcelos

Recife

2025

.Catalogação de Publicação na Fonte. UFPE - Biblioteca Central

Lima, Thais Sena.

Justiça 4.0: seremos substituídos por robôs? o impacto do uso efetivo das automações nas rotinas de secretaria / Thais Sena Lima. - Recife, 2025.

91f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Mestrado Profissional em Políticas Públicas, 2025.

Orientação: Hugo Augusto Medeiros Vasconcelos.

Inclui referências e apêndices.

1. Automação; 2. Inteligência artificial; 3. Modernização judicial; 4. Etarismo; 5. Cultura organizacional; 6. Eficiência administrativa. I. Vasconcelos, Hugo Augusto Medeiros. II. Título.

UFPE-Biblioteca Central

THAIS SENA LIMA

JUSTIÇA 4.0: SEREMOS SUBSTITUÍDOS POR ROBÔS? O impacto do uso efetivo das automações nas rotinas de secretaria

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Políticas Públicas da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre Profissional em Políticas Públicas.

Aprovada em:18/03/2025

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Hugo Augusto Medeiros Vasconcelos (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Ernani Rodrigues de Carvalho Neto (Examinador Titular Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Sergio Torres Teixeira (Examinador Titular Externo)
Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região

À minha avó, Vera Lúcia dos Santos Sena, que partiu durante esta caminhada, mas que nunca deixou de me incentivar e de me admirar. Sua força, fé e amor inabaláveis foram luz nos meus dias mais difíceis e inspiração nos meus passos.

Creio que, mesmo não estando fisicamente presente, suas orações e seu carinho me acompanharam até aqui e me fazem seguir. Que Deus, em sua infinita misericórdia, a tenha recebido em sua glória, e que do Céu ela possa sentir o meu amor e minha eterna gratidão.

“Combati o bom combate, completei a corrida, guardei a fé.” (2 Timóteo 4:7)

Dedico.

AGRADECIMENTOS

A Deus, em Sua infinita bondade, que me concede forças nos momentos difíceis, clareza nas decisões e a graça de seguir adiante.

Ao meu marido, Gilberto Henrique, minha fortaleza e refúgio. Agradeço por cada gesto de apoio, por cada palavra de encorajamento e, sobretudo, por compartilhar comigo este propósito maior de crescimento e realização.

Aos meus filhos, Lino, Theo e Bento, razão e inspiração. Seus olhos cheios de orgulho me impulsionam a seguir em frente, lembrando-me do verdadeiro significado do esforço e da superação.

À Wiviane Maria Oliveira de Souza, muito mais do que uma gestora: um exemplo de ação. Sua visão, determinação e compromisso tornaram este mestrado possível. Sua capacidade de transformar desafios em realizações é inspiradora.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Hugo Augusto Medeiros Vasconcelos, cuja sabedoria, paciência e presença fizeram toda a diferença.

Ao Juiz Agenor Martins Pereira, titular da 1ª Vara do Trabalho de Carpina, por ser mais do que um magistrado exemplar — um verdadeiro líder. Por sua confiança, apoio e visão inovadora. Sua liderança fortalece e inspira aqueles que o cercam.

Aos meus colegas e amigos da 1ª Vara do Trabalho de Carpina, em especial, Juliana, Vinícius e Eduardo, cuja parceria torna o trabalho leve, colaborativo e de mútuo crescimento, assim como Letícia, com quem compartilho cada etapa do mestrado e de trabalho no tribunal, sempre de mãos dadas nessa jornada.

Ao Tribunal Regional do Trabalho da Sexta Região, à Escola Judicial da Sexta Região e à Universidade Federal de Pernambuco pela oportunidade de crescimento acadêmico e profissional.

Por fim, a todos que contribuíram diretamente ou indiretamente para esta pesquisa e a todos aqueles que, mesmo sem a certeza do caminho, enfrentam o novo, se aventuram e fazem acontecer. Aos que colocam a ação acima de qualquer dúvida, que acreditam no aprendizado contínuo e que, com coragem e determinação, transformam desafios em oportunidades, honrando o verdadeiro propósito de servir: impactar vidas e construir uma sociedade mais justa.

Muito obrigada!

RESUMO

A transformação digital, impulsionada pela informatização e automação, tem remodelado os processos judiciais, especialmente nas rotinas de secretaria do Judiciário. Este estudo examina os impactos do uso da automação, avaliando os benefícios em termos de tempo e trabalho e propondo métodos para uma cultura organizacional que valorize o uso dessas tecnologias. Além disso, investiga-se como a automação influencia diferentes perfis de servidores, considerando fatores como tempo de serviço, familiaridade com tecnologia e desafios relacionados ao etarismo no ambiente de trabalho. A pesquisa busca responder à seguinte questão: quais são os impactos da automação nas rotinas de secretaria das Varas do Trabalho, especialmente no que diz respeito à eficiência e qualidade do trabalho? A justificativa para este estudo está na relevância do uso de robôs digitais (RPA) em substituição a tarefas repetitivas. É preciso investigar os efeitos dessas inovações, especialmente em um contexto onde a transformação digital é acelerada pela necessidade de respostas judiciais mais rápidas e eficientes. Para a realização desta pesquisa, utilizou-se uma abordagem qualitativa baseada em estudo de caso, combinando análise qualitativa e quantitativa. Foram analisados artigos científicos, doutrinas, legislações e conceitos específicos, além da coleta de dados por meio de surveys e entrevistas. Além da eficiência operacional, dentre outros, o etarismo mostrou-se um componente essencial para a compreensão do fenômeno, tendo sido citado de forma recorrente. Os resultados incluem a identificação das principais ferramentas, seus impactos e a proposição de métodos eficazes para a disseminação do uso, contribuindo para uma justiça mais rápida e eficiente. A pesquisa confirmou a hipótese de que a automação nas rotinas de secretaria resultaria em uma redução no tempo despendido, permitindo aos servidores focarem em atividades de maior complexidade e valor agregado. No entanto, os achados também indicam que a adoção dessas tecnologias enfrenta desigualdades na adaptação, especialmente entre os profissionais mais experientes, o que reforça a necessidade de políticas de capacitação inclusivas. Em conclusão, a pesquisa fornece uma análise sobre o impacto das automações nas rotinas de secretaria das Varas do Trabalho, propondo soluções para a integração eficaz dessas tecnologias e promovendo uma cultura de inovação e eficiência no judiciário. Além disso, destaca a importância de estratégias para mitigar barreiras geracionais e desafios relacionados ao etarismo, assegurando que a modernização digital seja acessível e benéfica a todos os servidores.

Palavras-chave: automação; transformação digital; inteligência artificial; modernização judicial; justiça 4.0; etarismo; cultura organizacional; eficiência administrativa.

ABSTRACT

Digital transformation, driven by informatization and automation, has reshaped judicial processes, particularly in clerical routines within the judiciary. This study examines the impacts of automation, assessing its benefits in terms of time and workload while proposing methods to foster an organizational culture that values the use of these technologies. Additionally, it investigates how automation affects different profiles of employees, considering factors such as years of service, familiarity with technology, and challenges related to ageism in the workplace.

The research seeks to answer the following question: what are the impacts of automation on clerical routines in Labor Courts, particularly regarding efficiency and work quality? The study is justified by the growing relevance of robotic process automation (RPA) in replacing repetitive tasks. It is essential to investigate the effects of these innovations, especially in a context where digital transformation is accelerated by the need for faster and more efficient judicial responses.

To conduct this research, the hypothetico-deductive method was employed, combining qualitative and quantitative analysis. Scientific articles, legal doctrines, legislation, and specific concepts were examined, along with data collection through surveys and interviews. Beyond operational efficiency, among other findings, ageism emerged as a key component in understanding the phenomenon, as it was frequently cited throughout the research.

The results include the identification of the main automation tools in use, their impacts, and the proposal of effective methods for expanding their adoption, contributing to a faster and more efficient judiciary. The study confirmed the hypothesis that automation in clerical routines would lead to a reduction in time spent on repetitive tasks, allowing employees to focus on more complex and value-added activities. However, the findings also indicate that the adoption of these technologies faces adaptation inequalities, particularly among more experienced professionals, reinforcing the need for inclusive training policies.

In conclusion, the research provides an analysis of the impact of automation on clerical routines in Labor Courts, proposing solutions for the effective integration of these technologies and promoting a culture of innovation and efficiency within the judiciary. Additionally, it highlights the importance of strategies to mitigate generational barriers and challenges related to ageism, ensuring that digital modernization is accessible and beneficial to all employees.

Keywords: automation; digital transformation; artificial intelligence; judicial modernization; Justiça 4.0; ageism; organizational culture; administrative efficiency.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1 JUSTIÇA 4.0, AUTOMAÇÃO E PROTEÇÃO AO TRABALHO.....	13
1.1 Evolução Histórica da Justiça 4.0 e Transformação Digital.....	13
1.2 “Em face da automação”, Art. 7º, XXVII da CF/1988: uma parceria entre humanos e máquinas.....	25
1.3 Cultura e Mudança Organizacional: Perspectivas Sociológicas no Judiciário Trabalhista.....	36
2 METODOLOGIA.....	40
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	46
3.1 Mapeamento das Ferramentas Automatizadas.....	47
3.2 Apresentação dos Dados Coletados - Da análise Survey.....	51
3.3 Apresentação dos Dados Coletados - Da análise das Entrevistas.....	58
3.4 Confronto dos resultados.....	61
3.5 Etariedade: Considerações.....	65
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
5 REFERÊNCIAS.....	80
6 APÊNDICES.....	84
A. Formulário do Survey.....	84
B. Roteiro das Entrevistas.....	87
C. Texto dos emails enviados.....	89
D. Sumário executivo.....	91

INTRODUÇÃO

A crescente informatização, digitalização e uso de automações têm revolucionado os processos judiciais, especialmente nas Varas do Trabalho, onde a eficiência e a celeridade na entrega da justiça são fundamentais. A implantação de sistemas como o Processo Judicial Eletrônico (PJe) impactou significativamente as rotinas de secretaria, promovendo ganhos de tempo e minimização de esforços por parte dos servidores. Nesse contexto, surgiu a necessidade de otimizar continuamente os processos judiciais e compreender os efeitos do uso da automação, que viabilizasse maior celeridade e aprimoramento das atividades diárias de secretaria no Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região (TRT6), além de mapeamento das ferramentas e sistemas desenvolvidos para otimizar essas tarefas.

Este estudo buscou estimar os ganhos em termos de tempo e economia de trabalho, construir uma base de dados empíricos acessível e propor métodos para disseminar uma cultura organizacional voltada ao uso efetivo da automação. A busca pela efetividade na prestação jurisdicional, aliada à transformação digital, destaca a importância de compreender e aproveitar os benefícios trazidos pela tecnologia, mas também se fez necessário como importante achado identificar desafios na adaptação dos servidores, especialmente considerando o etarismo e as diferenças geracionais no ambiente de trabalho.

A questão inserida nesse contexto está relacionada aos impactos promovidos pela implantação da automação nas rotinas de secretaria das Varas do Trabalho, considerando fatores como eficiência e mudanças na qualidade do trabalho. Além da eficiência técnica, é essencial compreender como diferentes perfis de servidores lidam com essa transformação, considerando o etarismo como um fator que pode influenciar tanto a aceitação quanto a resistência à implementação dessas inovações. Desde a Resolução Conselho Nacional de Justiça - CNJ, nº 185/2013, que instituiu o PJe como sistema informatizado de processo judicial no Poder Judiciário, os Tribunais Regionais do Trabalho passaram por transformações em uma escala acelerada de inovação digital. Segundo Schwantes e Spengler (2021), o Judiciário é percebido pela população como uma instituição burocrática e lenta, apesar de sua importância essencial. A morosidade enfrentada pelo Judiciário prejudica aqueles que precisam reivindicar seus direitos. O desafio das organizações públicas, especialmente da Justiça do Trabalho, é desmistificar essa

imagem e oferecer suporte a um quadro de servidores cada vez mais diversificado, distribuído e dinâmico. No entanto, a digitalização pode trazer impactos desiguais entre diferentes faixas etárias de servidores, tornando fundamental a adoção de estratégias inclusivas de capacitação, que garantam que todos os profissionais, independentemente da idade ou do tempo de serviço, consigam acompanhar as inovações.

O Programa Justiça 4.0 – Inovação e efetividade na realização da Justiça para todos – busca promover o acesso à Justiça por meio de novas tecnologias e inteligência artificial. Com isso, torna-se crucial direcionar a atenção do Judiciário Trabalhista para políticas de treinamento e aperfeiçoamento dos servidores, de modo a garantir a efetividade dessa transformação digital. Segundo Vivian (2020), vivemos em uma era de mudança constante, na qual a tecnologia, a estrutura social e as necessidades das pessoas evoluem rapidamente. Essa transformação afeta diretamente o comportamento das pessoas, inclusive nos setores mais tradicionais, onde a velocidade das mudanças impõe um novo padrão organizacional. O impacto do etarismo no ambiente de trabalho emerge como um fator relevante nesse cenário, pois pode influenciar a forma como os servidores mais experientes percebem e adotam novas ferramentas tecnológicas. A resistência à mudança pode não estar relacionada apenas à familiaridade com a tecnologia, mas também a uma cultura organizacional que, por vezes, não valoriza a capacitação contínua de servidores com maior tempo de serviço.

A pandemia de covid-19 impulsionou uma ruptura definitiva com o passado, acelerando o processo de digitalização e consolidando uma sociedade mais conectada e exigente em relação à eficiência na resolução de conflitos. O Direito, apesar de ser impactado primariamente pelas mudanças sociais, precisa acompanhar essa evolução em ritmo acelerado. O desenvolvimento de ferramentas tecnológicas que garantam uniformidade e previsibilidade ao andamento processual é essencial. Diversas tarefas simples de secretaria, como a confecção de alvarás de pagamento, envolvem uma sequência repetitiva de atos que, embora sejam necessários, podem ser otimizados com automação. A adoção dessas ferramentas, porém, não pode ocorrer de maneira excludente. Para que a modernização digital atinja seu potencial máximo, é necessário que os programas de treinamento considerem perfis diversos de servidores, mitigando impactos negativos do etarismo e promovendo a inclusão digital.

A Justiça 4.0 representa uma nova era para o sistema judiciário, caracterizada pela integração de tecnologias digitais que visam aprimorar a eficiência e o acesso à justiça. O programa, implantado em 2021 pelo CNJ, busca fortalecer o Estado Democrático de Direito por meio da inovação tecnológica. Em pouco mais de um ano, foram desenvolvidas soluções digitais em fase de estudo e implantação, como a Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ), que centraliza diferentes sistemas em um único espaço com login unificado, facilitando o acesso e a interoperabilidade. Além disso, destaca-se a plataforma Sinapses, que gerencia e coordena modelos de Inteligência Artificial (IA) com acurácia superior a 85%. Essas iniciativas fazem parte das metas estratégicas do Judiciário, promovendo maior eficiência processual.

No entanto, no que diz respeito à automação de rotinas internas, ainda há desafios relacionados à descentralização das iniciativas. Atualmente, não existe uma plataforma única para registro e acompanhamento dos projetos em desenvolvimento ou em fase de testes. A incorporação da tecnologia à rotina judicial, visando conferir maior celeridade aos processos e liberar o quadro de pessoal para atividades de maior carga intelectual, exige um esforço interno significativo de convencimento e uma mudança na cultura organizacional. Isso requer um olhar atento para os impactos geracionais dessas mudanças, garantindo que servidores de todas as idades tenham acesso a treinamentos adequados e consigam se adaptar ao novo contexto digital. A resistência à automação não deve ser vista como um entrave, mas como um indicativo da necessidade de estratégias mais eficazes de capacitação e inclusão.

Em conclusão, a pesquisa pretendeu, a partir de uma análise prospectiva, buscar formas de ampliar a visibilidade das iniciativas tecnológicas e promover uma implantação eficiente dessas ferramentas dentro do TRT6. Destaca-se que os resultados aqui discutidos não são generalizáveis para outras instâncias judiciais ou contextos, mas refletem as peculiaridades e contextos únicos associados ao sistema jurídico analisado. É importante ter a compreensão que para que essa transição ocorra de maneira eficaz e equitativa, é imprescindível que as barreiras associadas ao etarismo e à inclusão digital sejam reconhecidas e enfrentadas, garantindo que a modernização do Judiciário seja acessível e benéfica a todos os servidores.

1 JUSTIÇA 4.0, AUTOMAÇÃO E PROTEÇÃO AO TRABALHO

Esta seção teve a finalidade de revisar o conteúdo relacionado à evolução histórica e à atualidade do conceito de Justiça 4.0, destaca suas principais características e impactos no Judiciário brasileiro, com ênfase na integração tecnológica e nas transformações organizacionais. Subdivide-se em: 2.1 Evolução Histórica da Justiça 4.0 e Transformação Digital; 2.2 'Em face da automação', Art. 7º, XXVII da CF/1988: Uma parceria entre humanos e máquinas e 2.3 Cultura e Mudança Organizacional: Perspectivas Sociológicas no Judiciário Trabalhista.

1.1 Evolução Histórica da Justiça 4.0 e Transformação Digital

Cappelletti e Garth (1998), aduz que para novos direitos são necessários novos procedimentos para que eles sejam exequíveis e garantam o acesso à justiça em sua forma ampla. O acesso à justiça deve estar como garantia constitucional do cidadão assim como o Poder Judiciário se coloca como garantidor dos mais básicos direitos de cidadania. O jurisdicionado como cidadão quer estar sempre atento para a efetividade da prestação jurisdicional. E é ao Poder Judiciário que é dada esta função, assegurada pela Constituição de 1988. Não se trata apenas de salvaguardar o acesso ao cidadão de entrar com uma ação judicial, mas a prestação da jurisdição de maneira transparente, justa e efetiva.

Assim como o acesso à justiça é a base da efetivação do direito, essa justiça deve ser além de tudo célere. Nesse aspecto, a busca incessante pela razoável duração do processo, princípio último previsto na Constituição Federal de 1988 desde a Emenda Constitucional 45/2004, promove pensamentos e proposições que devem avançar em conjunto com as soluções advindas da era digital. A partir dos anos 1990, a Revolução Digital promoveu a convergência das mídias e a cibercultura emergiu como um conceito chave na circulação da informação. Essa revolução tecnológica alterou as relações de tempo e memória, com a máquina funcionando como uma extensão dos cérebros humanos e o tempo de software regendo a vida cotidiana. Mas a era da informação, do conhecimento e da cibernética deve colocar o homem como valor maior de todas as coisas, com a necessidade de uma justiça moderna e transparente com

eficiência e celeridade (NAJIMA, 2020). Uma justiça que responda com brevidade sensibilidade e justa ao dar a cada um o que é seu. Por meio de ações, projetos foram desenvolvidos para o uso colaborativo de novos sistemas, ferramentas e de inteligência artificial. Promover o acesso à justiça através do uso colaborativo de produtos que integram novas tecnologias e inteligência artificial não deixa de ter a ação permanente do homem , pois ele é a razão de todas as coisas.

Para Cândido Dinamarco a estrutura jurídica existente não pode ser incompatível com com a real conquista dos direitos:

Não tem acesso à justiça aquele que sequer consegue fazer-se ouvir em juízo, como também todos os que, pelas mazelas do processo, recebem uma justiça tarda ou alguma injustiça de qualquer ordem. Augura-se a caminhada para um sistema em que se reduzam ao mínimo inevitável os resíduos de conflitos não jurisdicionáveis (...) e em que o processo seja capaz de outorgar a quem tem razão toda tutela jurisdicional a que tem direito.(DINAMARCO, 1995)

Perpassa nesse aspecto a produtividade que ocorre na rotina do processo, segundo Agostini(2020), a Inteligência Artificial (IA) está sendo utilizada no Poder Judiciário de várias maneiras que visam modernizar e agilizar os fluxos diários do sistema judiciário. A automatização de processos é uma das principais aplicações, permitindo que ações judiciais sejam ingressadas através de aplicativos, além de possibilitar a participação em audiências e o acompanhamento de processos pelo celular, facilitando o acesso à justiça. Essa justiça digital se apresenta como importante instrumento e traz a automação do processo judicial eletrônico como mecanismos para garantir uma rápida resposta do judiciário às pretensões defendidas e ofertadas pelas partes com grande ganho de tempo, redução de custo e efetivação dos direitos. Araújo (2014) explica que é necessário haver o preparo da forma do provimento jurisdicional para que seja possível alcançar a finalidade processual e ainda aduz:

(...) a instrumentalidade técnica do processo está em que ele se constitua na melhor, mais ágil e mais democrática estrutura para que a sentença que dele resulte se forme, seja gerada, como garantia da participação igual, paritária, simétrica, daqueles que receberão os seus efeitos.

A instrumentalidade técnica do processo deve se transformar para se adequar às necessidades contemporâneas, buscando uma estrutura que não apenas assegure a participação das partes, mas que também promova uma verdadeira justiça e verdade nas decisões. Essa transformação é vista como essencial para que o processo atenda às demandas de uma sociedade democrática. Vivian (2020) assevera que a modernização estrutural do Poder Judiciário, impulsionada pela transformação digital, promoveu avanços significativos no contexto da Justiça 4.0, especialmente por meio da adoção de tecnologias inovadoras e automações eficientes, que vão além da simples adoção de tecnologias. Especialmente deve existir uma modernização da estrutura organizacional, permitindo que o Judiciário se torne mais eficiente e adaptável às novas demandas da sociedade. Para Motta (2021), a otimização de processos no Judiciário, por meio da utilização de Inteligência Artificial (IA), representa uma abordagem inovadora para melhorar a eficiência e eficácia das atividades judiciais.

O uso de novas tecnologias pode automatizar tarefas repetitivas, processuais e administrativas, como a triagem de processos, a organização de documentos e a gestão de prazos, liberando magistrados e servidores para se concentrarem em atividades que exigem análise crítica e julgamento. Isso resulta em um aumento significativo da produtividade do sistema. O fato da capacidade dessas inovações processar grandes volumes de dados permite uma análise aprofundada de informações relacionadas a casos anteriores, identificando padrões e tendências.

Outro aspecto importante na otimização de processos é a celeridade processual. A implementação de IA pode contribuir para a redução do tempo de tramitação dos processos, aumentando a eficiência do sistema judicial, o que é essencial em um contexto onde a morosidade da justiça é frequentemente criticada. A virtualização e a automação de tarefas resultam em uma tramitação mais rápida dos processos, contribuindo para a celeridade e reduzindo a morosidade na prestação jurisdicional. Além disso, essa transformação exige um novo perfil de servidores, que precisam ser capacitados para analisar processos de forma crítica e ter conhecimentos em tecnologia. A automação e a digitalização também possibilitam uma redução significativa nos custos operacionais, uma vez que diversas funções mecânicas são substituídas ou extintas pela tecnologia.

Esses impactos demonstram que a transformação digital é uma necessidade para a sobrevivência e a evolução do Poder Judiciário, permitindo que ele atenda de forma mais eficaz às demandas da sociedade contemporânea.

A adoção de ferramentas de inteligência artificial (IA) no sistema judicial brasileiro demanda ainda uma avaliação aprofundada de impacto, pois não se trata apenas de inserir tecnologias, mas de reconfigurar práticas institucionais e parâmetros de decisão (Casimiro & Teixeira, 2024). Nesse sentido, avaliar o impacto envolve não só a eficácia imediata dessas soluções para a redução do congestionamento de processos, mas também as repercussões sobre a imparcialidade e a coerência jurisprudencial. Estudos recentes destacam que a cultura jurídica brasileira, historicamente fundamentada em civil law, passou a absorver características do common law, criando um modelo híbrido que valoriza precedentes e jurisprudência estável. Assim, qualquer ferramenta de IA deve ser concebida de modo a reforçar — e não diluir — essa busca pela segurança jurídica, garantindo que a tecnologia seja um suporte para a uniformidade decisória, ao invés de uma fonte de decisões autônomas ou opacas. Além disso, o risco de viés tecnológico e as limitações de transparência (principalmente em algoritmos de deep learning) exigem mecanismos de auditoria e de prestação de contas, o que apenas reforça a importância de uma avaliação contínua dos impactos na confiabilidade e legitimidade do Poder Judiciário. Em última instância, a implementação bem-sucedida de IA não deve se restringir aos ganhos de eficiência, mas também contemplar princípios éticos, proteção de dados e a preservação da função interpretativa do juiz, sob pena de subverter a essência do controle jurisdicional e comprometer a estabilidade e coerência do ordenamento jurídico.

Com o advento da pandemia de Covid-19, houve uma mobilização global que culminou por moldar e reestruturar o Judiciário. Com as demandas que surgiram, o Judiciário precisou reinventar-se para as novas metas a serem seguidas de forma que permanecesse atuante, produtivo e seguinte na sua missão de interpretar as leis e julgar com eficiência os questionamentos da sociedade. Houve uma enorme transformação onde o uso de tecnologias colaborativas e participativas que eram exceções, passaram a se tornar regra.

Schwantes e Spengler afirmam que a pandemia impulsionou significativamente o uso de novas tecnologias, evidenciando que a atividade

jurisdicional pode ser exercida de maneira eficaz através de plataformas digitais, o que representa uma transformação importante no acesso à justiça no Brasil.

A proteção à vida exigiu medidas de distanciamento social que trouxeram à justiça trabalhos remotos, videoconferências, novas plataformas digitais e funcionalidades que facilitaram a comunicação de modo a responder aos desafios e apresentar soluções de forma criativa e eficiente para garantir ao cidadão a justiça de qualidade e efetiva. Não houve retrocesso do “novo normal”. O olhar se volta para o futuro e ele acontece agora. A era da inovação trouxe ao CNJ a promoção do aprimoramento do Judiciário de modo transparente, adequado e acessível, a qualquer jurisdicionado e em particular ao cidadão, estando os servidores apenas a serviço dessa realização. Cada inovação técnica traz consigo novas linguagens e experimentalismos que se integram ao cotidiano. À exemplo do que ocorreu durante as revoluções industriais, havia a expectativa de industrialização de vários setores; atualmente, o pensamento geral é que o mundo precisa se informatizar e se tornar "inteligente, comunicativo e afetivo".

A Justiça digital surge como fenômeno global na tentativa de unificação da atuação digital nos tribunais com fomento à inovação tecnológica. Novas disciplinas de direito digital buscam olhar o direito também sob a ótica de análise econômica, o que inclui o poder Judiciário. A pandemia de Covid-19 teve um impacto significativo na utilização da tecnologia. Com a necessidade de distanciamento social e a recomendação para que as pessoas permanecessem em casa, o Judiciário foi forçado a adotar rapidamente soluções tecnológicas para garantir a continuidade da prestação jurisdicional. O Poder Judiciário acelerou impulsionando a busca por soluções tecnológicas que otimizassem os processos e garantissem a continuidade dos serviços essenciais. Nesse contexto, o CNJ desempenhou um papel chave, editando uma série de resoluções que orientaram e normatizaram essa transformação. As Resoluções 332/2020, 345/2020, 349/2020, 354/2020, 358/2020, 372/2021, 385/2021, 395/2021, ao estabelecer diretrizes para a utilização de inteligência artificial, a implementação do “Juízo 100% Digital”, a criação de centros de inteligência e a promoção da inovação, entre outras medidas, desenharam um novo cenário para o Poder Judiciário, no qual a tecnologia passou a ocupar um lugar central.

A utilização de tecnologias se tornou fundamental, levando à implementação de audiências virtuais e ao uso de plataformas de

videoconferência, como resultado de um Termo de Cooperação Técnica firmado pelo CNJ com a Cisco-Webex. Essa mudança não apenas facilitou a comunicação entre as partes envolvidas, mas também permitiu que o Judiciário continuasse a operar em um momento em que as interações presenciais eram limitadas. Além disso, a pandemia acelerou a necessidade de inovação e a busca por alternativas para resolver problemas antigos e novos, levando a uma maior exploração de recursos tecnológicos disponíveis e à implementação de ferramentas que melhorassem a eficiência e a celeridade dos processos judiciais (BORDONI; TONET, 2020).

A adoção da inteligência artificial (IA) nos bancos públicos brasileiros representa um importante marco na transformação digital do setor público, um processo que, apesar de seu ritmo gradual, está redefinindo a eficiência e a inovação nas operações governamentais. Segundo Borges et al. (2024), essa transformação não se limita apenas à automatização de tarefas rotineiras, mas estende-se à reestruturação dos processos de tomada de decisão e interação com o cidadão, oferecendo uma abordagem mais analítica e estratégica na gestão pública. A inteligência artificial emerge como uma ferramenta vital nesse cenário, promovendo não apenas a eficiência operacional, mas também aprimorando a transparência e a accountability, elementos essenciais para a governança moderna (Borges et al., 2024, pp. 4-5).

Este estudo revela que, apesar dos desafios como a resistência cultural e as dificuldades técnicas associadas à integração de sistemas legados, a IA tem o potencial de transformar profundamente a prestação de serviços públicos. As iniciativas de IA nos bancos públicos, por exemplo, variam significativamente em termos de escopo e profundidade, refletindo diferentes níveis de maturidade digital entre as instituições. As implicações dessa heterogeneidade são críticas, pois indicam a necessidade de políticas adaptativas que possam abordar especificamente as barreiras à adoção de IA, garantindo assim uma implementação mais eficaz e alinhada às necessidades e capacidades específicas de cada instituição (Borges et al., 2024, p. 4).

Adicionalmente, a colaboração interorganizacional é destacada como um fator chave para o sucesso da transformação digital no setor público. A integração de IA exige uma abordagem colaborativa, onde diferentes agências e departamentos compartilham conhecimentos e recursos, facilitando assim a

padronização de processos e a consolidação de uma estrutura de dados que suporte aplicações avançadas de IA. Essa estratégia não só melhora a eficiência interna, mas também amplia a capacidade do governo de responder de maneira mais efetiva e personalizada às demandas dos cidadãos, fortalecendo a relação entre o público e o governo e promovendo uma cultura de inovação contínua (Borges et al., 2024, p. 3).

Diante deste contexto, os Robotic Process Automation (RPAs) emergiram como uma solução promissora para automatizar tarefas repetitivas e baseadas em regras nas Varas do Trabalho, contribuindo para a otimização dos processos e a melhoria da prestação jurisdicional. (ROSSETTI, 2024). Capaz ainda de copiar dados de um sistema para outro ou gerar relatórios, executar processos fixos e predefinidos, focado em eficiência operacional, o uso de RPAs se difundiu como necessidade em meio às adversidades. A Robotic Process Automation (RPA) é uma tecnologia voltada à automação de processos repetitivos e baseados em regras claramente definidas, que envolvem tipicamente interações humanas com sistemas digitais. Diferentemente da Inteligência Artificial (IA), que busca simular capacidades cognitivas humanas como aprendizado, raciocínio lógico e tomada de decisão autônoma, a RPA tradicionalmente não possui essas capacidades cognitivas. Ela atua de forma determinística, repetindo precisamente as ações programadas previamente pelo usuário, sem aprendizado adaptativo. Contudo, é possível integrar IA à RPA, criando uma RPA inteligente, capaz de tomar decisões básicas e aprender a partir de dados históricos ou novos inputs, aumentando significativamente sua aplicabilidade em processos complexos (Silva & Oliveira, 2024).

É importante diferenciar a RPA não apenas da IA, mas também de outras tecnologias como Modelos de Linguagem de Grande Porte (LLMs) e chatbots, que são focados em interação e processamento da linguagem natural. Enquanto LLMs e chatbots lidam com dados não estruturados e comunicação humana, a RPA se concentra na execução precisa e rápida de tarefas administrativas repetitivas em ambientes estruturados, como a transferência de informações entre sistemas e preenchimento de formulários eletrônicos. Dessa forma, o papel da RPA é complementar ao das demais tecnologias, permitindo aos servidores se dedicarem a tarefas que exigem criatividade, análise crítica e julgamento humano especializado (Silva & Oliveira, 2024).

A sociedade vive o período pós pandêmico mais em rede do que pessoalmente. O Programa da Justiça 4.0 de gestão do CNJ tem como eixo de utilização do binômio inovação - efetividade, e apresentou já no ano de 2022 o primeiro relatório do Justiça em Números baseado em sistema de processamento de dados confiável como mais um fruto do Programa Justiça 4.0:

Após um intenso trabalho de saneamento nos tribunais e construção de uma base de dados sólida e de alta performance dentro do CNJ, pela primeira vez, este relatório está sendo produzido com informações provenientes do DataJud, instituído pela Resolução CNJ n. 331/2020. Isso significa que as informações passam a ser mais confiáveis e os sistemas estatísticos do Poder Judiciário podem fazer uso de uma única fonte de dados. Soma-se a isso o fato de o DataJud permitir a extração de dados por meio de várias possibilidades de segmentação: por tema, situação, órgão julgador, entre outras. O Painel de Estatísticas do DataJud, disponível em <https://www.cnj.jus.br/datajud/painel-estatistica>, é uma relevante ferramenta que dá acesso às informações apresentadas neste documento, além de outras não inseridas neste documento. Mais detalhes a respeito do trabalho de saneamento, vide CNJ, Relatório de Diagnóstico dos tribunais nas atividades de saneamento de dados do DataJud, disponível no site do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) (2022).

A Justiça 4.0 representa uma nova era para o sistema judiciário, marcada pela integração de tecnologias digitais que visam aprimorar a eficiência e o acesso à justiça. A adoção de ferramentas tecnológicas, como algoritmos e sistemas de IA, pode contribuir significativamente para a efetividade da justiça, garantindo decisões mais rápidas e embasadas em dados (ALMEIDA, 2022). O surgimento de conflitos individuais e coletivos ocorre em um ritmo e volume que desafiam os preceitos tradicionais da justiça, tornando a transformação digital uma necessidade imperativa para a prestação jurisdicional. A análise das resoluções do CNJ, especialmente no biênio 2020-2022, revelou um esforço significativo para adaptar o Judiciário às novas dinâmicas sociais e econômicas. As resoluções publicadas pelo CNJ foram fundamentais na construção do Judiciário 4.0, e essa transformação é uma resposta às disrupções tecnológicas que têm moldado a sociedade contemporânea, permitindo que o Judiciário se aproxime mais do cidadão e reduza despesas operacionais.

O desafio imposto pela pandemia evidenciou a necessidade de redefinir o

conceito de acesso à justiça. A ideia de que o acesso se limita a comparecer a um fórum físico foi superada, dando lugar ao conceito de "fórum virtual". O modelo de "Juízo 100% digital", em conjunto com os Núcleos de Justiça 4.0, representa uma nova abordagem que utiliza todo o potencial da tecnologia para materializar a verdadeira transformação digital no âmbito do Poder Judiciário.

Os Núcleos de Justiça 4.0 também são uma inovação significativa, configurando-se como a estrutura que permite ao Judiciário brasileiro navegar na nova realidade social. Esses núcleos são projetados para operar com eficiência, celeridade e criatividade, atendendo às expectativas da sociedade pós-moderna. A geração mais jovem já considera obsoletas as práticas de comparecer a fóruns e audiências presenciais, o que reflete uma mudança de paradigma na forma como a justiça é percebida e acessada.

A Resolução CNJ nº 385/2021, que institui os Núcleos de Justiça 4.0, foi um passo decisivo para maximizar o acesso à justiça e garantir uma prestação jurisdicional mais efetiva e em tempo razoável. Esses núcleos são especializados em matérias específicas e operam sob o regime do "Juízo 100% Digital", o que permite uma tramitação mais ágil e eficiente dos processos. A resolução também estabelece que cada núcleo deve contar com um juiz coordenador e pelo menos outros dois juízes, assegurando que os processos sejam tratados de maneira especializada e com maior atenção às particularidades de cada caso.

Dados recentes indicam que a implementação de tecnologias digitais no Judiciário tem gerado resultados positivos. Por exemplo, a digitalização de processos tem contribuído para a redução do tempo de tramitação, com algumas jurisdições reportando diminuições de até 30% no tempo médio de resolução de casos. Além disso, a utilização de inteligência artificial para a triagem de processos e a análise de dados tem permitido uma melhor alocação de recursos e uma resposta mais rápida às demandas judiciais (Lazzarotto, 2023).

Recente pesquisa do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) de 2023 revelou um cenário cada vez mais consolidado da Inteligência Artificial (IA) no Poder Judiciário brasileiro. O estudo mapeou 140 projetos de IA em desenvolvimento ou em uso nos tribunais, demonstrando um crescimento significativo em relação aos anos anteriores. Também estudos como o de Netto, Campagnoli e Garcia (2021) demonstram que essas inovações têm proporcionado avanços significativos na eficiência e na celeridade da prestação jurisdicional. O Robô Judiciário 1, por

exemplo, em apenas 30 dias, automatizou 8.319 audiências e publicações, economizando 1.387 horas de trabalho e enviando mais de 25 mil e-mails. A Justiça Estadual concentra o maior número de projetos, mas os tribunais superiores e federais apresentam uma média mais elevada de projetos por tribunal, indicando uma maior intensidade de investimento nessas áreas. A diversidade de projetos, com nomes como Hórus, Amon e Saré Fi, demonstra a criatividade e a inovação dos tribunais na busca por soluções tecnológicas para otimizar processos e melhorar a eficiência. Já o O Robô AIR2¹, desenvolvido pelo Tribunal Regional do Trabalho da Sexta Região - TRT6 e especializado em Agravo de Instrumento em Recurso de Revista, demonstrou sua eficiência ao longo de 311 dias de operação. Durante esse período, o robô automatizou a intimação de 5.812 processos, economizando 1.845 horas de trabalho manual e movimentando processos da fase de "Prazos Vencidos". Além disso, a implementação do AIR2 resultou em uma economia de R\$ 239.669,66, contribuindo significativamente para a otimização dos recursos e a celeridade processual no ambiente judicial¹.

A pesquisa destaca que a eficiência e a agilidade processual são as principais motivações para o desenvolvimento desses projetos. A automação de tarefas repetitivas, a melhoria da precisão e a redução de erros são benefícios frequentemente mencionados pelos tribunais. Além disso, a pesquisa aponta para um crescente interesse na utilização de modelos de linguagem de grande porte (LLMs), como o ChatGPT e o Gemini, para automatizar tarefas administrativas.

Entretanto, a transformação digital não está isenta de desafios. Questões como segurança e proteção de dados emergem como preocupações centrais. A adesão à inteligência artificial nos tribunais tem a necessidade de ser acompanhada de uma rigorosa atenção às garantias de privacidade e proteção de dados, especialmente considerando a sensibilidade das informações contidas nos processos judiciais. A falta de uma estrutura robusta de segurança pode comprometer a confiança do público no sistema judiciário.

A formação de equipes dedicadas e o controle sobre os códigos-fonte dos projetos indicam um amadurecimento na gestão da IA nos tribunais. No entanto, a diversidade de ferramentas e soluções adotadas representa um desafio para a

¹CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Pesquisa uso de inteligência artificial (IA) no Poder Judiciário: 2023. Brasília: CNJ, 2024. 120 p. Disponível em: <https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/jspui/handle/123456789/858>. Acesso em 29 ago. 2024.

padronização e a comparabilidade dos resultados. A crescente adoção da IA nos tribunais demonstra o potencial dessa tecnologia para transformar a justiça, tornando-a mais eficiente, precisa e acessível.

Em 2024, o Programa Justiça 4.0 consolidou sua contribuição para a transformação digital do Judiciário brasileiro, encerrando o ano com 41 projetos em andamento e 27 concluídos. Entre as principais realizações, destaca-se o lançamento do Jus.br, novo portal de serviços do Poder Judiciário, que integra sistemas judiciais de 93 tribunais e conselhos de justiça, promovendo maior eficiência, segurança e transparência na prestação jurisdicional. Além disso, o programa capacitou 7.654 pessoas em 32 cursos autoinstrucionais e dois síncronos, abrangendo temas como inteligência artificial (IA), gestão de projetos, ciência de dados e o uso de soluções específicas, como o Banco Nacional de Medidas Penais e Prisões (BNMP 3.0) e o Domicílio Judicial Eletrônico. Essa iniciativa, fruto da parceria entre o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud), reforça o compromisso com a modernização da Justiça brasileira e o acesso ampliado aos serviços judiciários (CNJ, 2024).

Também no ano de 2024, o Programa Justiça 4.0 divulgou os resultados de uma pesquisa abrangente sobre o uso da Inteligência Artificial (IA) no Poder Judiciário brasileiro, revelando um aumento expressivo no número de projetos em desenvolvimento e implementados. De acordo com o levantamento realizado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), foram identificados 140 projetos de IA em diversos estágios, desde a fase inicial até a plena implementação, representando um crescimento de 26% em relação a 2022. A pesquisa abrangeu 94 órgãos do Judiciário, destacando que 62 tribunais já possuem iniciativas de IA, enquanto 33 ainda não reportaram projetos nessa área. Entre os principais benefícios identificados estão a otimização de recursos, a redução de custos e o aumento da eficiência na prestação dos serviços judiciais. No entanto, desafios importantes persistem, como a integração das novas tecnologias aos sistemas já existentes e a falta de equipes qualificadas para operar soluções baseadas em IA (CNJ, 2024). O Programa Justiça 4.0 ainda capacitou 9.002 pessoas em 35 formações, promovendo a transformação digital do Poder Judiciário brasileiro. Esse número representa um aumento de mais de 110% em comparação a 2023, destacando o compromisso do programa com a modernização da justiça por meio da educação contínua. As capacitações abrangeram temas como inteligência artificial (IA), linguagem de

programação, gestão de projetos e análise de dados, além de treinamentos específicos para o uso de ferramentas do Justiça 4.0, como o Banco Nacional de Medidas Penais e Prisões (BNMP 3.0), o Domicílio Judicial Eletrônico e o Sistema Nacional de Gestão de Bens (SNGB). Essa iniciativa reforça a importância estratégica do programa em promover a modernização e eficiência da Justiça brasileira, aproximando o sistema judicial das demandas da sociedade (CNJ, 2025).

Por fim, o conceito de Justiça 4.0 reflete a integração de soluções digitais para garantir um sistema judicial mais eficiente e qualificado, alinhado com a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especificamente o objetivo de “Justiça para Todos”. A ciência e a tecnologia desempenham um papel chave na transformação da sociedade contemporânea, especialmente nas áreas de automação e robótica. Essas inovações estão moldando o futuro do trabalho e da produção, trazendo tanto oportunidades quanto desafios. No contexto dos ODS, a automação e a robótica têm um papel significativo em várias metas. O ODS 9, que visa promover a industrialização inclusiva e sustentável, beneficia-se diretamente da implementação de tecnologias automatizadas que otimizam processos produtivos e reduzem desperdícios (OKADO; QUINELLI, 2016). Além disso, na busca de promover o ODS 8, o crescimento econômico sustentado e o emprego pleno e produtivo, enfrenta o desafio de equilibrar a automação com a necessidade de requalificação da força de trabalho. À medida que as máquinas assumem funções anteriormente desempenhadas por humanos, é essencial que haja investimentos em educação e formação para preparar os trabalhadores para novas oportunidades.

Em suma, a Justiça 4.0 não é apenas uma resposta às demandas contemporâneas, mas uma reconfiguração do próprio conceito de justiça, que se adapta às novas realidades sociais e tecnológicas. A transformação digital do Judiciário é um caminho necessário para garantir que a justiça seja acessível, eficiente e em sintonia com as expectativas da sociedade atual. A continuidade desse processo dependerá da capacidade do Judiciário de inovar, de se adaptar às novas tecnologias e de garantir a proteção dos direitos dos cidadãos em um ambiente digital. Diante desse cenário de construção de inúmeros novos sistemas, dentro do ambiente específico do judiciário brasileiro com o uso da inteligência artificial, *machine learning*, robôs e extensões, e diversos produtos e serviços úteis ao trabalho dentro das rotinas de secretaria surgem a cada dia. O que vivemos hoje é a reformulação constante e incessante de tarefas e rotinas. Nesse sentido,

é preciso analisar e desenvolver ordenadamente programas e fluxos de projetos promovam o melhor aproveitamento das ferramentas desenvolvidas e uma maior orquestração na escolha e compartilhamento dos produtos para que possam efetivamente a partir de sua implantação, promover a aceleração na entrega jurisdicional. Nos dizeres de Carlos Haddad e Luis Pedrosa, os resultados pretendidos precisam perpassar conduções que incluem inúmeras ações:

O Modelo ou Sistema de Gestão é o conjunto de atividades e recursos coordenados especificamente para obter e sustentar resultados previamente planejados. Por meio do controle de gestão se determina como o trabalho será conduzido em uma organização. Para que isso funcione com êxito, é preciso entre outras coisas fixar e planejar objetivos; motivar pessoas e alinhar recursos; coordenar e controlar atividades; desenvolver profissionais e formar especialistas; aplicar conhecimento e distribuir informação; construir e cultivar relacionamentos, entre outros. (HADDAD E PEDROSA, 2014).

A Era Digital, a Justiça 4.0, a Gestão 3.0 são programas com objetivos específicos em uma única busca, afinal: promover a implantação eficiente de serviços públicos digitais que facilitem a vida do cidadão e empreender celeridade na tramitação processual para entrega da prestação jurisdicional. A automação de processos na Justiça do Trabalho, impulsionada por iniciativas como o Programa Justiça 4.0, tem revolucionado a forma como os processos judiciais são conduzidos.

1.2 “Em face da automação”, Art. 7º, XXVII da CF/1988: uma parceria entre humanos e máquinas

A revolução tecnológica, impulsionada pela automação, transformou profundamente o mundo do trabalho. A Quarta Revolução Industrial, ou Indústria 4.0, foi oficialmente lançada em 2011 durante a Feira de Hannover, na Alemanha, com o objetivo de introduzir uma nova era de inovação industrial baseada em tecnologias avançadas com vistas a integrar de maneira inovadora humanos e máquinas, levando à chamada "robotização" dos seres humanos e à "humanização" dos robôs, conceito explorado pela filosofia de Zygmunt Bauman (2001). Em sua obra sobre a modernidade líquida, Bauman discute como a adaptação às rápidas mudanças tecnológicas e às relações voláteis afeta as relações de trabalho e a essência da humanidade.

A preocupação central reside na possibilidade de que a tentativa de humanizar robôs e robotizar humanos possa resultar em uma confusão fundamental. A automação, se não for manejada com cuidado, pode levar à desumanização do trabalho, reduzindo os seres humanos a meros operadores de máquinas, desprovidos de vida e sentimentos. Isso levanta questões sobre o propósito da existência humana e o valor do trabalho, questionando se o ser humano deve ser visto apenas como uma fonte de mão de obra, sem reconhecimento de sua essência e necessidades individuais.

Nesse contexto, o inciso XXVII do artigo 7º da Constituição Federal surge como um guia, assegurando a proteção dos trabalhadores diante das rápidas mudanças. Ao estabelecer o direito à proteção contra a automação, a Constituição brasileira reconhece a necessidade de equilibrar os avanços tecnológicos com a preservação dos direitos trabalhistas:

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

(...)

XXVII - proteção em face da automação, na forma da lei;

Ao analisar esse dispositivo constitucional, com foco em seu contexto histórico, sua abrangência e os desafios para sua efetiva implementação, tem-se como objetivo investigar como o inciso XXVII se tornou um marco legal essencial para a proteção dos trabalhadores em um mercado de trabalho cada vez mais automatizado. Para isso, é necessário compreender a evolução das relações de trabalho e as terminologias aplicadas ao tema. Essa parte do estudo concentra-se especificamente a partir da positivação da proteção ao trabalho frente à automação, conforme estabelecido na Constituição Federal de 1988.

A inclusão do inciso XXVII do artigo 7º na Constituição Federal antecipou os desafios da Quarta Revolução Industrial, refletindo uma visão progressista sobre a proteção dos trabalhadores diante das transformações tecnológicas. Essa disposição constitucional representou um marco significativo na defesa dos direitos dos trabalhadores, especialmente em um contexto de crescente expansão. Conforme destacado por Martinez e Maltez (2019), a proteção em face da automação visa equilibrar os avanços tecnológicos com a preservação dos direitos

trabalhistas, garantindo a dignidade do trabalhador, a segurança no emprego e a saúde no ambiente de trabalho.

A Assembleia Constituinte de 1988, por meio da Subcomissão de Ciência e políticasTecnologia, reconheceu a necessidade de enfrentar esses efeitos da automação no emprego. Essa preocupação emergiu como uma resposta ao avanço tecnológico e à sua capacidade de transformar o mercado de trabalho, suscitando debates sobre como proteger os trabalhadores das consequências adversas da automação, como a perda de postos de trabalho e a precarização das condições laborais. Conforme argumentam Martinez e Maltez (2019), a abordagem constitucional é abrangente e reflete uma preocupação com a justiça social e a equidade no mundo do trabalho.

O artigo 7º da Constituição surge como um dos pilares fundamentais da proteção ao trabalhador, ao estabelecer uma série de direitos destinados a assegurar condições justas e favoráveis de trabalho. Entre esses direitos, a proteção contra o desemprego ganhou destaque, sendo especialmente relevante em um cenário de automação acelerada, onde a substituição da mão de obra humana por máquinas poderia levar ao aumento do desemprego estrutural. Nesse sentido, José Filho (2012) ressalta que o direito fundamental à proteção em face da automação, previsto no inciso XXVII, precisa ser efetivado através de políticas públicas e regulamentações específicas para prevenir os impactos negativos da automação sobre o emprego.

Além da proteção contra o desemprego, a Constituição enfatizou a importância da saúde e segurança no trabalho. A automação, se não for implementada de maneira responsável, pode trazer riscos à saúde dos trabalhadores, especialmente em ambientes onde a tecnologia é utilizada sem as devidas considerações de segurança. Portanto, a proteção ao trabalhador deve incluir medidas que assegurem um ambiente de trabalho seguro e saudável, mesmo com a presença de máquinas e tecnologias avançadas.

A Constituição de 1988 também estabeleceu a necessidade de políticas públicas voltadas à formação e à atualização dos trabalhadores, preparando-os para um mercado de trabalho em constante transformação. Essas políticas são necessárias para mitigar os efeitos do desemprego estrutural e assegurar que os trabalhadores possam se adaptar às novas exigências do mercado. Martinez e Maltez (2019) argumentam que a formação contínua e a atualização profissional são

elementos essenciais para a proteção dos trabalhadores e para a promoção da justiça social.

Dessa forma, a reiterada abordagem constitucional sobre a proteção dos trabalhadores em face da automação reconhece tanto os direitos fundamentais destes quanto a necessidade de desenvolvimento econômico. O desafio contínuo é encontrar um equilíbrio entre a proteção dos direitos dos trabalhadores e o incentivo à inovação tecnológica, o que exige a implementação de políticas eficazes e a promoção de um diálogo constante entre os diversos atores sociais. Segundo José Filho (2012), essa busca por equilíbrio é fundamental para assegurar que o avanço tecnológico não comprometa os direitos laborais, mas, ao contrário, contribua para a construção de um mercado de trabalho mais justo e equitativo.

O inciso XXVII do artigo 7º da Constituição Federal, que prevê a proteção dos trabalhadores em face da automação "na forma da lei", é uma norma de eficácia limitada². No entanto, para alcançar sua máxima efetividade, deve ser interpretado como uma norma de aplicabilidade imediata, o que visa garantir a integridade física e mental dos trabalhadores e proteger o mercado de trabalho frente à automação. Ao assegurar essas proteções, também se estará promovendo a dignidade da pessoa humana, por meio da implementação de medidas concretas que garantam essa proteção (JOSÉ FILHO, 2012).

Em contrapartida, a Constituição de 1988 ao promover a livre iniciativa e o desenvolvimento tecnológico, conforme disposto no artigo 1º, inciso IV, e no artigo 218, estabelece que a proteção dos trabalhadores não deve ser vista como um entrave ao progresso econômico. Ao contrário, a Constituição busca um equilíbrio, permitindo que a automação e a inovação tecnológica coexistam harmoniosamente com a proteção dos direitos trabalhistas. Como observa José Filho (2012), a automação não deve ser estigmatizada, mas sim integrada de maneira a beneficiar tanto a economia quanto os trabalhadores, promovendo um desenvolvimento sustentável e inclusivo.

Embora a Constituição Federal assegure proteção contra os efeitos adversos da automação e do desemprego, a realidade cotidiana frequentemente contrasta com essa promessa. Tessarini e Salltorato (2018) observam uma crescente taxa de desemprego tecnológico e uma redução do número de funcionários nas empresas,

² Segundo José Afonso da Silva, as normas de eficácia limitada não têm eficácia plena e imediata, necessitando de regulamentação infraconstitucional para que possam produzir todos os seus efeitos. (SILVA, José Afonso. Curso de Direito Constitucional Positivo. São Paulo: Malheiros, 2016)

como exemplificado pela diminuição das agências bancárias em favor dos caixas eletrônicos. A Indústria 4.0, portanto, representa uma revolução tecnológica que redefine a relação entre trabalho e tecnologia, criando novos valores sociais e financeiros e exigindo uma adaptação contínua dos profissionais, que precisam se tornar cada vez mais versáteis. Nesse cenário, a colaboração entre robôs e seres humanos, através de sensores inteligentes e interfaces homem-máquina, visa melhorar a gestão de processos e garantir maior eficiência e qualidade na prestação jurisdicional.

Essa crescente integração entre humanos e máquinas, também no âmbito judicial, representa uma transformação significativa na administração da justiça, redefinindo a forma como o sistema jurídico opera. A proposta de reinterpretar o termo "em face da automação" não como uma ameaça, mas como uma integração colaborativa entre seres humanos e máquinas, visa destacar como essas duas dimensões podem coexistir e se complementar, especialmente no contexto da Justiça do Trabalho e as tarefas cotidianas realizadas pelos servidores.

A automação e a Inteligência Artificial (IA) estão remodelando profundamente as relações de trabalho, levantando questões fundamentais sobre a proteção dos direitos do trabalhador em um contexto de transformações aceleradas. Diante da crescente implementação de tecnologias no ambiente laboral, torna-se essencial reafirmar os princípios fundamentais do Direito do Trabalho, garantindo que a inovação tecnológica seja aliada dos trabalhadores, e não um fator de precarização.

Conseqüentemente, a automação de processos, especialmente através de RPAs, marca uma nova era nas relações entre tecnologia e trabalho. Enquanto a inteligência artificial busca simular a inteligência humana, os RPAs são projetados para automatizar tarefas repetitivas e baseadas em regras, liberando os profissionais para atividades de maior valor agregado. Ao contrário da visão tradicional de automação como substituta da força de trabalho, propõe-se uma mudança de paradigma, interpretando "em face da automação" como uma parceria estratégica que complementa o trabalho dos servidores. Ao examinar o uso de RPAs no setor jurídico, o objetivo foi mostrar como a colaboração entre humanos e máquinas pode otimizar processos e fortalecer a proteção social.

A evolução tecnológica no campo jurídico não deve ser vista apenas como uma inovação, mas como uma necessidade premente para enfrentar os desafios contemporâneos da justiça. A parceria entre humanos e máquinas na Justiça do

Trabalho ilustra como a automação pode ser integrada de maneira a fortalecer a proteção dos direitos dos trabalhadores e aprimorar a administração da justiça. Essa colaboração não apenas valoriza a contribuição humana, mas também garante que a justiça seja administrada de forma mais eficiente e adaptável a um mundo cada vez mais digitalizado. Assim, a integração entre seres humanos e máquinas se torna um componente essencial para a evolução da Justiça do Trabalho, promovendo uma abordagem que respeita e maximiza os valores humanos ao mesmo tempo em que abraça a inovação tecnológica. Ao considerar a distinção entre RPAs e inteligência artificial, é evidente que o uso de RPAs já é uma realidade presente e integrada na rotina de boa parte dos servidores.

Conforme explica Motta (2021) a Robotic Process Automation (RPA) e a inteligência artificial (IA) são tecnologias complementares, mas distintas, que têm o potencial de transformar a rotina dos servidores do Judiciário. Enquanto a RPA se concentra na automação de tarefas repetitivas e é baseada em regras, permitindo que robôs de software executem atividades como o preenchimento de formulários e a movimentação de processos, a IA envolve a capacidade de aprender e tomar decisões com base em dados. Essa distinção é importante, pois a RPA pode liberar os servidores de tarefas administrativas e operacionais, aumentando a eficiência e permitindo que se concentrem em atividades mais complexas e estratégicas, como a análise de casos e a tomada de decisões jurídicas. Assim, a implementação de RPA no Judiciário não apenas otimiza o fluxo de trabalho, mas também contribui para uma gestão mais eficaz do tempo e dos recursos, resultando em um serviço mais ágil e de maior qualidade para a sociedade. Resumidamente, a automação de atividades mediante a aplicação do uso de robôs seria o 'agir' da máquina, enquanto que a utilização de I.A. seria o 'pensar' da máquina" (MOTTA, 2021).

A automação e as ferramentas algorítmicas colaborativas têm desempenhado um papel irrefreável na modernização dos processos judiciais. Sistemas de previsão de riscos e análise de dados tornaram-se aliados indispensáveis para juízes, advogados e demais profissionais do Judiciário. Essas tecnologias possibilitam coleta e análise mais eficiente das informações relevantes, permitindo que o Judiciário otimize a gestão dos processos e a tomada de decisões. A automação de tarefas repetitivas, por sua vez, não apenas aumenta a eficiência operacional, mas também libera os servidores para se concentrar em atividades que requerem maior complexidade e julgamento humano. Esse modelo híbrido, que combina o

conhecimento humano com a capacidade processual das máquinas, busca não substituir, mas complementar o papel do servidor ou do juiz, potencializando a eficácia do sistema judicial.

Essas inovações exigem uma adaptação contínua das práticas jurídicas, refletindo uma mudança de paradigma que visa integrar as tarefas rotineiras com a inovação tecnológica. O advento dessas tecnologias sugere uma transformação não apenas na maneira como os processos são geridos, mas também na forma como a Justiça é concebida e administrada. O envolvimento entre a expertise humana e a eficiência das máquinas melhora a agilidade dos processos e abre novas possibilidades para a administração da justiça, promovendo um acesso mais equitativo e eficiente.

Amauri Mascaro Nascimento, oferece uma reflexão essencial sobre a função desse ramo jurídico. Em sua obra "Iniciação ao Direito do Trabalho", ele descreve quatro concepções centrais sobre o propósito do Direito do Trabalho: (i) proteção estatal, (ii) instrumento opressor do Estado, (iii) fator econômico, e (iv) expressão da dignidade do trabalhador. Segundo ele, o verdadeiro papel do Direito do Trabalho não deve ser reduzido a meros interesses econômicos ou restrições legislativas, mas deve preservar a dignidade do trabalhador como medida central das relações de trabalho. Nascimento (2009) conclui que o Direito do Trabalho, ao refletir o humanismo jurídico, representa uma legítima manifestação da ordem jurídica, tendo o ser humano como referência central.

Essa reflexão se torna ainda mais relevante no atual cenário da Justiça 4.0, onde a introdução de sistemas automatizados e algoritmos no ambiente laboral cria novas dinâmicas de poder e controle. Se, por um lado, a automação pode contribuir para o aumento da eficiência e a redução de tarefas repetitivas, por outro, há riscos evidentes de desumanização do trabalho, enfraquecimento da proteção laboral e ampliação de desigualdades. Outro ponto fundamental abordado por Mascaro diz respeito à mútua implicação entre Economia e Direito. Ele argumenta que não se pode dissociar os impactos econômicos das normas trabalhistas, pois o Direito do Trabalho não é apenas um instrumento regulatório, mas também um mecanismo de justiça social. Nesse sentido, ele destaca que as políticas econômicas implementadas pelo governo têm um impacto direto na vida do trabalhador, afetando aspectos como o desemprego, a retração dos salários e as condições de trabalho (NASCIMENTO, 2009).

A crescente adoção de sistemas de decisão automatizada no setor público traz implicações diretas para a formulação e a implementação de políticas públicas, especialmente no que se refere à inovação organizacional. De acordo com Gutiérrez e Muñoz-Cadena (2023, pp. 371-372), embora haja um otimismo em torno desses sistemas por supostamente acelerarem processos e aumentarem a eficiência governamental, também existem riscos significativos que demandam novas abordagens regulatórias e institucionais. Nesse sentido, a literatura sugere que a inovação nas políticas públicas não pode se restringir à mera implantação de algoritmos ou ferramentas de inteligência artificial; é preciso considerar as etapas do ciclo de políticas, avaliando desde a formação de agendas até a prestação de contas e possíveis ajustes posteriores. Os autores destacam que o Estado, ao mesmo tempo em que busca ganhos de qualidade e celeridade nos serviços, enfrenta desafios como a transparência algorítmica, a proteção de dados sensíveis e possíveis distorções na tomada de decisões (p. 371). Ademais, a adoção de SDA também demanda uma articulação intersetorial — envolvendo diferentes órgãos governamentais e atores sociais — para evitar que essas soluções reforcem desigualdades ou criem práticas discriminatórias (p. 372). Desse modo, a inovação no setor público consiste não apenas em incorporar novas tecnologias, mas também em repensar os processos de governança, incluindo mecanismos de participação cidadã, auditorias independentes e avaliação de impacto, assegurando que o desenho e a implementação de tais sistemas contribuam efetivamente para políticas públicas mais justas e inclusivas.

Esse aspecto ganha contornos críticos quando analisamos a expansão da IA no mercado de trabalho. Estudos recentes indicam que a automação tem eliminado postos de trabalho em setores operacionais, ao mesmo tempo em que cria novas oportunidades para trabalhadores altamente qualificados. No entanto, a transição entre esses dois cenários não ocorre de maneira automática ou linear, exigindo políticas públicas de requalificação profissional e reformulação dos direitos trabalhistas para garantir que a proteção do emprego não seja sacrificada em nome da eficiência econômica.

O ciclo de políticas públicas é um modelo amplamente utilizado para compreender a formulação e implementação de políticas governamentais. Segundo Batista, Domingos e Vieira (2021), as políticas públicas podem ser analisadas a partir de diferentes abordagens, mas o ciclo processual se destaca por permitir a

separação em fases distintas, como formulação, implementação e avaliação. Ele possibilita uma visão dinâmica e contínua das políticas, destacando a participação de diferentes atores na construção das diretrizes públicas. Como apontam os autores, “o ciclo de políticas é notadamente uma heurística, uma simplificação forçada do complexo processo de políticas utilizado para impor ordem em um processo que no mundo real não se desenvolve em estágios claramente identificados.(BATISTA; DOMINGOS; VIEIRA, 2021, p. 1).

No contexto da judicialização, Barreiro e Furtado (2015) demonstram que o Judiciário influencia diretamente o ciclo de políticas públicas, pois suas decisões podem reconfigurar prioridades e impor novas obrigações ao Estado. Os autores explicam que o fenômeno da judicialização não apenas pode ser associado ao modelo processual, mas também tem o potencial de impactar o ciclo de políticas públicas, promovendo uma ressignificação desse modelo. Essa relação acontece porque, ao analisar demandas de cidadãos e grupos sociais, o Judiciário pode interferir tanto na formulação quanto na implementação de políticas públicas, tornando-se um agente ativo nesse processo.

Um exemplo concreto da aplicação do ciclo de políticas públicas pode ser observado na política de editais da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), analisada por Medeiros (2016). O estudo aponta que a implementação dessa política seguiu as fases do ciclo, passando por diferentes etapas de planejamento, normatização e execução. O autor destaca que a formulação estratégica da UFPE foi desenvolvida em conformidade com modelos nacionais e internacionais, adotando práticas e discursos que incentivam pesquisadores e grupos com desempenho destacado. Esse caso ilustra como as políticas públicas não ocorrem de maneira linear e como diferentes influências, incluindo decisões judiciais, podem alterar significativamente seu percurso.

Vale ressaltar que o uso da Inteligência Artificial na formulação e implementação de políticas públicas tem um potencial transformador, mas também exige cautela para garantir que suas aplicações sejam transparentes, responsáveis e alinhadas aos interesses sociais. Como destacam Sampaio, Sabbatini e Limongi (2024, p. 25), “nenhum ponto desses deve ser ignorado ao fazer uso de IAs, notadamente quando suas identidades e dados sensíveis podem ser expostos”. Isso significa que, antes de adotar ferramentas de IA para embasar decisões, é

necessário estabelecer diretrizes que assegurem o controle humano sobre os processos automatizados e a mitigação de riscos.

Um outro desafio central no uso da IA em políticas públicas é o viés algorítmico, que pode reforçar desigualdades preexistentes. Os autores alertam que as IAs Generativas tendem a perpetuar o status quo, reforçando dinâmicas e estruturas de poder já estabelecidas, o que pode intensificar desafios enfrentados por grupos marginalizados. Dessa forma, destacam a importância de que gestores públicos implementem mecanismos de auditoria e transparência, assegurando que as decisões automatizadas estejam em conformidade com os princípios democráticos e a equidade social.

Nesse sentido, os autores defendem a necessidade de criação de comitês éticos interdisciplinares para supervisionar a incorporação da IA nas políticas públicas. De acordo com Sampaio, Sabbatini e Limongi (2024, p. 15) “a formação de comitês éticos multidisciplinares para supervisionar especificamente o desenvolvimento e a aplicação da IA na gestão pública é uma necessidade premente, ainda que escassamente realizada”. Esses comitês poderiam atuar na avaliação do impacto social das decisões automatizadas, garantindo que a IA seja utilizada como um instrumento de inovação governamental, e não como um fator de perpetuação de desigualdades.

Dessa forma, a IA pode ser uma ferramenta valiosa para a formulação de políticas públicas baseadas em evidências, permitindo análises mais rápidas e precisas de dados sociais e econômicos. No entanto, seu uso deve ser rigorosamente regulamentado e monitorado, de modo a preservar os valores democráticos, a justiça social e os direitos dos cidadãos na era digital. Nesse contexto, destaca-se a recente iniciativa do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que aprovou um novo marco regulatório para disciplinar a adoção da inteligência artificial no Poder Judiciário.

Após receber contribuições da sociedade brasileira ao longo de um ano, o Plenário do CNJ aprovou, em 18 de fevereiro de 2025, o Ato Normativo 0000563-47.2025.2.00.0000, que estabelece normas para o uso da IA nos tribunais. A Resolução nº 615/2025 que substitui a Resolução CNJ n. 332/2020, atualiza os parâmetros regulatórios e reforça a governança da IA no Judiciário. O normativo, publicado dia 14 de março de 2025, trouxe diretrizes para supervisão humana obrigatória, classificação dos sistemas de IA conforme nível de risco (baixo ou alto),

auditorias regulares e aprimoramento da Plataforma Sinapses para compartilhamento de soluções institucionais. Além disso, criou-se o Comitê Nacional de Inteligência Artificial, responsável por monitorar e atualizar as diretrizes da regulamentação. Como destacou o presidente do CNJ e do Supremo Tribunal Federal (STF), ministro Luís Roberto Barroso, a norma é fruto de uma construção democrática e coletiva, tendo sido amplamente debatida em audiências públicas e revisada por diversos setores do Judiciário.

A resolução também incorpora preocupações relativas à soberania digital, acessibilidade para pessoas com deficiência, transparência nos sistemas e auditorias periódicas para garantir a conformidade dos modelos utilizados. Ademais, estabelece padrões mínimos para a adoção da IA no Judiciário, considerando aspectos éticos e legais que visam proteger os direitos fundamentais dos cidadãos. Como destacou o conselheiro Luiz Fernando Bandeira de Mello, relator do normativo, um dos desafios do novo regulamento é garantir que a IA seja utilizada de forma segura e ética, assegurando transparência, rastreabilidade e equidade nas decisões automatizadas.

Outro grande desafio desse processo está na necessidade de revisitar os princípios tradicionais do Direito do Trabalho à luz das novas tecnologias. Como observa Mascaro, muitos princípios laborais foram estruturados em um contexto de trabalho físico, presença fixa e subordinação tradicional, o que nem sempre se aplica às novas formas de organização do trabalho digital. No entanto, o que permanece inalterado é a necessidade de assegurar que os avanços tecnológicos não sirvam para enfraquecer a proteção social, mas sim para aprimorá-la.

Nesse sentido, algumas diretrizes fundamentais podem ser destacadas para a construção de um Direito do Trabalho 4.0 que contemple a automação e a IA sem comprometer os direitos fundamentais dos trabalhadores: 1. Garantia de transparência e controle sobre os sistemas de IA – Empresas devem ser obrigadas a garantir que seus sistemas automatizados sejam auditáveis, evitando decisões discriminatórias ou abusivas; 2. Direito à requalificação profissional – Implementação de programas de educação continuada para que trabalhadores possam se adaptar às novas exigências tecnológicas; 3. Manutenção do princípio da proteção – Reformulação das leis trabalhistas para garantir que a automação não seja utilizada como pretexto para a redução de direitos; 4. Criação de marcos regulatórios para a proteção dos trabalhadores digitais – Definição de regras claras para trabalho

remoto, plataformas digitais e novas modalidades contratuais; 5. Fortalecimento do diálogo social – Estímulo à participação dos sindicatos e associações de classe na formulação de políticas que envolvam IA e automação.

Como bem enfatiza Mascaro, o Direito do Trabalho não pode ser um mero apêndice da Economia, subordinado às necessidades do mercado, mas deve continuar sendo um instrumento de equilíbrio entre inovação e justiça social. Dessa forma, é essencial que a proteção do trabalhador em face da automação não seja vista como um entrave ao progresso, mas sim como um fator indispensável para garantir que a tecnologia esteja a serviço da sociedade e não o contrário.

A Justiça 4.0, portanto, não pode ser um processo de desregulamentação, mas sim uma evolução consciente e orientada pelos princípios da dignidade humana, da equidade e da proteção social. O uso da IA no ambiente de trabalho deve ser pautado por diretrizes éticas e regulatórias que assegurem a preservação dos direitos fundamentais, garantindo que o trabalhador permaneça no centro da equação produtiva. Mascaro ressalta que o progresso econômico só pode ser considerado legítimo quando não compromete a dignidade do trabalhador em nome da eficiência. Dessa forma, o desafio do futuro do trabalho não se limita à implementação de novas tecnologias, mas exige a construção de um modelo jurídico que garanta um equilíbrio adequado entre inovação e a proteção dos direitos sociais.

1.3 Cultura e Mudança Organizacional: Perspectivas Sociológicas no Judiciário Trabalhista

De acordo com Sandro Trescastro Bergue (2010), a cultura organizacional reflete os valores, crenças e práticas compartilhadas pelos membros da organização, influenciando diretamente o comportamento individual e coletivo dentro do ambiente de trabalho. No contexto das organizações públicas, como o Judiciário Trabalhista, essa cultura tende a ser moldada não apenas pelas diretrizes formais e normativas, mas também por fatores históricos e culturais enraizados, como o patrimonialismo e o formalismo, conforme discutido no documento "Cultura e Mudança Organizacional" (BERGUE, 2010). No que concerne às questões acerca da construção estratégica para a implantação e uso efetivo de toda essa nova tecnologia, uma análise sobre a ótica da sociologia das organizações é necessária

para avaliar as estruturas, processos e dinâmicas internas das varas, bem como na interação dessas unidades com os objetivos da instituição.

No contexto deste trabalho, a sociologia das organizações forneceu um arcabouço teórico fundamental para compreender como a implementação de automações impacta as rotinas de trabalho nas Varas do Trabalho. A introdução de novas tecnologias e automações em organizações judiciais não é apenas uma questão técnica, mas também social. Envolve a reconfiguração das relações de poder, a redistribuição de tarefas e a alteração das normas e valores que orientam o comportamento dos servidores. A análise sociológica ajudou a identificar e entender as resistências à mudança, os medos e as expectativas das pessoas em relação às novas tecnologias, bem como as estratégias mais eficazes para facilitar a adoção e integração dessas inovações. Nesse sentido, é inegável os benefícios das teorias sociológicas sobre burocracia, cultura organizacional e mudança organizacional. A compreensão das estruturas burocráticas permitiu analisar como as hierarquias e os procedimentos formais influenciam a implementação de automações. A cultura organizacional, que engloba os valores, crenças e práticas compartilhadas pelos membros da organização, se mostrou primordial para identificar os fatores que facilitam ou dificultam a aceitação das novas tecnologias. Por fim, as teorias de mudança organizacional forneceram insights sobre os processos de transição e as melhores práticas para gerenciar mudanças tecnológicas no ambiente de trabalho. A integração da sociologia das organizações ao estudo permite uma abordagem mais holística e aprofundada, possibilitando não apenas a avaliação dos aspectos técnicos das automações, mas também dos seus impactos sociais e culturais no ambiente organizacional. O que enriqueceu a análise e contribuiu para a proposição de estratégias mais eficazes e humanas para a implementação das automações nas Varas do Trabalho.

Para além, foi fundamental aprofundar a análise das dinâmicas culturais e das mudanças organizacionais que ocorrem no contexto específico do Judiciário Trabalhista, considerando as influências sociológicas e as transformações impulsionadas pela era digital e pela automação, especialmente sob a ótica do Programa Justiça 4.0.

A implementação do Programa no Judiciário brasileiro trouxe à tona a importância da mudança organizacional como processo adaptativo e complexo. Toda essa transformação digital exige não apenas a adaptação tecnológica, mas também

uma profunda reconfiguração cultural, onde a aceitação das novas ferramentas e o alinhamento dos servidores com os objetivos organizacionais se tornam essenciais.

Bergue (2010) ressalta que a mudança organizacional em instituições públicas enfrenta barreiras culturais específicas, como a resistência ao novo e o enraizamento de práticas tradicionais. Essa resistência muitas vezes se manifesta por meio do formalismo e do "jeitinho brasileiro", estratégias que, embora possam mitigar tensões no curto prazo, limitam a inovação e a adaptação a novas práticas gerenciais. No Judiciário Trabalhista, onde as rotinas processuais são fortemente regulamentadas e a cultura burocrática tende a prevalecer, a introdução de automações e IA requer não apenas treinamento técnico, mas também um trabalho contínuo de gestão da mudança, promovendo uma cultura de aprendizado organizacional e flexibilidade.

Além disso, a exclusão digital afeta consideravelmente a população idosa, repercutindo também no ambiente de trabalho. França e Carvalho (2024) apontam que essa desconexão não está apenas relacionada à falta de acesso a dispositivos tecnológicos, mas também à ausência de iniciativas educacionais adequadas às necessidades desse grupo. Isso demonstra que a dificuldade de adaptação às novas tecnologias não pode ser tratada como uma questão individual, mas sim como um problema estrutural que demanda ações institucionais para capacitação e inclusão digital de servidores mais velhos.

A resistência geracional à digitalização no setor público pode dificultar a implementação eficaz das automações. França et al. (2024) ressaltam que a exclusão digital entre idosos não se limita à falta de conhecimento técnico, mas também envolve a insegurança e o receio de cometer erros, levando muitos a evitar o uso de tecnologias. No Judiciário Trabalhista, esse fenômeno encontrado como achado na pesquisa resultou em parte na subutilização de ferramentas digitais por servidores que não receberam treinamento adequado, comprometendo a eficiência dos processos automatizados.

Para Silva et al.(2024), a capacitação digital da população idosa não deve se limitar à oferta de cursos pontuais, mas sim estruturar-se como um processo contínuo de aprendizado, respeitando os ritmos e necessidades desse público. A experiência demonstrou que iniciativas baseadas em metodologias dialógicas e interativas favorecem o desenvolvimento das pessoas idosas em suas relações com a cultura digital, permitindo a superação de medos e o fortalecimento da autonomia

no uso de serviços online. No contexto do Judiciário Trabalhista, essa abordagem pode ser fundamental para garantir que todos os servidores tenham acesso equitativo às inovações tecnológicas, promovendo uma cultura organizacional mais inclusiva e eficiente.

2 METODOLOGIA

O presente estudo adotou uma abordagem qualitativa baseada em estudo de caso, focando em profundidade no contexto e nas particularidades do TRT6, sem buscar a generalização dos resultados para outras situações ou contextos, em consonância com as orientações metodológicas que priorizam a compreensão detalhada dos fenômenos em seus ambientes naturais. Para atender ao objetivo de investigar em profundidade um fenômeno específico no âmbito do TRT da 6ª Região, optou-se pela estratégia de estudo de caso, em consonância com a perspectiva de Yin (2001), segundo a qual essa abordagem é adequada quando se busca compreender fenômenos sociais complexos em seu contexto real, sem que as fronteiras entre fenômeno e contexto estejam nitidamente definidas. Além disso, como destaca Alves-Mazzotti (2006, p. 640), estudos de caso voltados para questões de como e por que constituem modalidade relevante para a compreensão holística de práticas institucionais, mantendo-se atentos às peculiaridades de uma unidade delimitada.

Entretanto, cumpre ressaltar que se trata de um caso único, com recorte metodológico descritivo e interpretativo, não se propondo a oferecer generalizações estatísticas acerca de outras realidades (Yin, 2001). Nessa linha, cabe salientar que, conforme a discussão de Mazzotti (2006), embora os achados deste estudo possam suscitar reflexões ou servir como referencial para outras Varas do Trabalho ou mesmo outros ramos do Judiciário, não se pretende extrapolar os resultados para toda a Justiça do Trabalho ou para o Poder Judiciário em geral. Desse modo, as conclusões obtidas devem ser compreendidas em diálogo com o contexto do TRT-6 e com base no material empírico coletado localmente, em linha com a noção de “generalização analítica” (Yin, 2001) ou de “generalização naturalística”, a depender do referencial teórico adotado pelo leitor para avaliar em que medida o presente estudo poderia inspirar pesquisas correlatas em outros cenários.

Nesse aspecto, reforça-se que segundo Severino (2014), a pesquisa científica deve utilizar os métodos mais adequados ao seu objeto de estudo, sendo que a combinação de abordagens permite uma compreensão mais ampla e aprofundada do fenômeno analisado. A pesquisa foi descritiva, analítica e comparativa, com um desenho transversal, pois a coleta de dados ocorreu em um único período. De acordo com Zanella (2011), as pesquisas descritivas se concentram em registrar e

analisar fenômenos sem manipulá-los, sendo apropriadas para estudos que buscam compreender práticas institucionais e seus efeitos. A dimensão quantitativa foi realizada por meio de *surveys* estruturados, aplicados online aos servidores, permitindo mensurar variáveis como economia de tempo e eficiência operacional. Como aponta Zanella (2011), esse tipo de abordagem facilitou a generalização dos resultados e a identificação de padrões, sendo particularmente útil para compreender fenômenos administrativos.

Na pesquisa quantitativa, a técnica de survey desempenha um papel fundamental para coletar e analisar dados de forma sistemática. Paranhos et al. (2013) destacam que “o survey é uma ferramenta essencial para inferências em ciências sociais, permitindo a construção de generalizações robustas a partir de amostras bem selecionadas”. O artigo enfatiza a necessidade de um planejamento rigoroso, desde a formulação do questionário até a análise estatística dos dados coletados, garantindo que os resultados sejam representativos da população estudada. Assim, a integração do survey com entrevistas em profundidade pode oferecer uma compreensão mais ampla dos fenômenos investigados, especialmente em estudos sobre políticas públicas e sua implementação.

Paralelamente, a abordagem qualitativa foi explorada através de entrevistas semiestruturadas, possibilitando uma compreensão das percepções e experiências dos servidores no uso das ferramentas de automação. Segundo Severino (2014), a entrevista permite a investigação da subjetividade dos participantes, sendo uma técnica essencial para captar significados que não podem ser reduzidos a meras quantificações.

O uso de entrevistas como método qualitativo foi essencial para compreender processos subjetivos e dinâmicas sociais, especialmente em pesquisas sobre políticas públicas. Pesquisadores destacam que a entrevista qualitativa permite um nível de detalhamento que outros métodos dificilmente alcançam, pois possibilita capturar as narrativas individuais e a percepção dos atores envolvidos. Como afirmam alguns estudiosos da área, “a entrevista em profundidade é uma técnica essencial para compreender processos decisórios, especialmente em políticas públicas, onde a percepção dos agentes pode revelar camadas interpretativas que números isolados não captam”. Dessa forma, o método é indicado para estudos exploratórios e descritivos, nos quais é fundamental entender não apenas o que acontece, mas por que e como os agentes tomam determinadas decisões.

Segundo Sampaio, Bachini e Athanásio (2024, p. 67), “São também mais maleáveis que os surveys, uma vez que o entrevistador pode repetir ou esclarecer perguntas e conceitos, a fim de garantir que o entrevistado tenha compreendido a pergunta.” Esse aspecto é particularmente relevante para pesquisas que analisam a percepção de servidores públicos sobre políticas institucionais, permitindo identificar barreiras, desafios e oportunidades na implementação de programas governamentais.

Por fim, a aplicação de entrevistas no campo das políticas públicas já se mostrou eficaz em diversos estudos. Para Sampaio, Sabbatini e Limongi (2025), a aplicação de entrevistas no campo das políticas públicas já se mostrou eficaz em diversos estudos. Alguns autores sugerem o uso de entrevistas complementadas por grupos focais para avaliar o impacto das políticas na qualidade de vida da população. De acordo com essa perspectiva, os dados qualitativos obtidos por meio de entrevistas possibilitam uma melhor compreensão dos impactos sociais de programas públicos, especialmente daqueles que não podem ser mensurados apenas por indicadores quantitativos. Portanto, a entrevista, quando bem conduzida e triangulada com outras fontes de dados, se torna uma ferramenta poderosa para análise e avaliação de políticas públicas.

O caráter comparativo do estudo se estabeleceu na análise de dois grupos distintos: servidores que receberam treinamento específico no uso de automações e aqueles que ainda não passaram por essa capacitação. Essa diferenciação permitirá avaliar os benefícios e desafios enfrentados por cada grupo, possibilitando a verificação da efetividade das ferramentas implementadas. A pesquisa comparativa é adequada para identificar relações entre diferentes condições e fatores, permitindo uma compreensão mais precisa das variáveis envolvidas.

Além disso, a pesquisa contou com análise documental, revisitando materiais técnicos, normativas e estudos prévios sobre o tema. Segundo Zanella (2011), a análise documental possibilita o acesso a informações consolidadas e contextos históricos relevantes, contribuindo para a triangulação dos dados coletados.

A pesquisa foi conduzida nas secretarias das Varas do Trabalho do Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região (TRT6), localizadas no estado de Pernambuco. A seleção da amostra para esta pesquisa teve como ponto de partida o universo de aproximadamente 700 servidores que atuam diretamente nas secretarias das Varas do Trabalho do Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região (TRT6). Dada a

limitação de tempo e a necessidade de obter um volume representativo de respostas, optou-se por um critério de amostragem que priorizasse a acessibilidade dos respondentes e a viabilidade da coleta de dados.

A coleta foi realizada por meio de um questionário eletrônico, distribuído em múltiplos canais institucionais para alcançar o maior número possível de servidores. Inicialmente, foi enviado um e-mail institucional para toda a base de contatos disponível, apresentando os objetivos da pesquisa e convidando os servidores a responderem o questionário (Apêndice C). Além disso, a pesquisa foi divulgada em grupos institucionais de WhatsApp, garantindo um alcance mais dinâmico e direto.

Considerando a adesão inicialmente reduzida, foi adotada uma estratégia ativa de estímulo à participação. Durante as duas semanas de aplicação do questionário, foram realizadas duas novas chamadas para ação: a primeira ao final da primeira semana, reforçando a importância da participação para o aprimoramento das automações no TRT6; e a segunda no início da segunda semana, buscando engajar aqueles que ainda não haviam respondido. Além dessas estratégias, alguns gestores foram contatados individualmente e incentivados a reforçar o pedido junto às suas equipes.

Mesmo com os esforços de divulgação, constatou-se uma adesão limitada, com 118 respostas obtidas ao final do período de coleta. Essa taxa de resposta reflete desafios comuns em pesquisas institucionais desse porte, como a dificuldade de contato direto com parte dos servidores e a sobrecarga de atividades diárias que pode dificultar a participação voluntária.

Apesar disso, o número de respondentes é significativo para fins de análise, pois representa uma proporção relevante do universo de servidores ativos nas secretarias das Varas do Trabalho, permitindo a identificação de padrões, desafios e percepções sobre o uso da automação no cotidiano profissional. A escolha desse ambiente justificou-se pelo fato de que essas unidades vêm adotando ferramentas de automação em suas rotinas, sendo diretamente impactadas por inovações tecnológicas e processos de modernização. A coleta de dados foi realizada de forma remota, por meio da aplicação dos *surveys online*, e, no caso das entrevistas, ocorreu exclusivamente virtualmente, conforme disponibilidade dos participantes.

Como explica Severino (2014), a definição da amostra é um aspecto crítico da pesquisa, pois impacta diretamente a validade dos resultados e a possibilidade de generalização das conclusões. Neste estudo, a amostra foi composta por grupos de

servidores treinados e não treinados em automação. A amostra utilizada neste estudo foi não probabilística por conveniência, considerando servidores e diretores de secretaria que atuam diretamente nas Varas do Trabalho do TRT6. Além disso, a seleção dos participantes foi realizada com base em critérios predefinidos, como cargo e envolvimento com automação, caracterizando uma amostragem por cotas. Esse modelo foi escolhido devido à necessidade de compreender a percepção dos profissionais que lidam diretamente com as ferramentas automatizadas no ambiente judiciário.

Segundo Freitag (2018), a maioria das pesquisas sociolinguísticas utiliza amostragem não probabilística, especialmente por conveniência e por cotas, garantindo representatividade com base na estrutura social dos grupos estudados. Para garantir a consistência dos dados coletados, foram estabelecidos critérios de inclusão e exclusão. Foram incluídos servidores efetivos e ativos que desempenham funções nas secretarias das Varas do Trabalho do TRT6 e que utilizam, ou tenham potencial de utilizar, ferramentas de automação em suas rotinas. Além disso, os participantes se disponibilizaram para responder aos *surveys online* ou participar das entrevistas, virtuais, e forneceram consentimento livre e esclarecido. Por outro lado, foram excluídos servidores afastados ou que não estivessem exercendo atividades diretamente relacionadas às secretarias no período da pesquisa. Não houve participantes que não conseguiram concluir os *surveys* ou entrevistas por restrições de tempo ou acessibilidade, bem como aqueles que não forneceram o consentimento necessário para participação. Para Zanella (2011), a definição clara dos critérios de inclusão e exclusão é essencial para evitar vieses na pesquisa e garantir a fidedignidade dos dados.

O recrutamento dos participantes foi realizado por meio de um convite formal enviado via e-mail institucional. Esse convite apresentou os objetivos da pesquisa, os procedimentos envolvidos, os critérios de inclusão e exclusão, além de ressaltar o caráter voluntário da participação. O e-mail continha um link para acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que devia ter sido lido e aceito antes do preenchimento dos *surveys*. Para as entrevistas, os servidores interessados foram convidados a indicar sua disponibilidade por meio de aplicativos de conversa, priorizando-se a participação de representantes dos dois grupos analisados para garantir diversidade na amostra. Como ressalta Severino (2014), a ética na pesquisa

deve ser priorizada em todas as fases do estudo, assegurando que os participantes estejam cientes de sua participação e seus direitos sejam resguardados.

Os instrumentos de coleta de dados incluíram *surveys* estruturados e entrevistas semiestruturadas, ambos aplicados por meio de plataformas digitais, como *Google Forms* e *Google Meet*. Os *surveys*, foram disponibilizados online, e compostos por perguntas fechadas e algumas abertas, organizadas em categorias que abordaram o perfil dos participantes, a frequência e o tipo de uso das ferramentas de automação, além das percepções sobre benefícios, desafios e possibilidades de aprimoramento. A organização do instrumento de coleta buscou garantir clareza e objetividade para facilitar a interpretação e posterior análise dos dados.

A coleta de dados foi conduzida de forma estruturada, iniciando-se pelo envio dos e-mails institucionais aos servidores das secretarias das Varas do Trabalho do TRT6. Esse contato apresentou os objetivos da pesquisa, esclareceu os procedimentos envolvidos e reforçou a importância da participação voluntária. O TCLE foi disponibilizado, sendo necessário seu aceite para participação nos *surveys*, que permaneceram ativos por um período de duas semanas. Durante esse tempo, foi feito um monitoramento contínuo das respostas e lembretes foram enviados para aumentar a taxa de adesão.

Dessa forma, a metodologia adotada buscou assegurar um estudo sólido e fundamentado, possibilitando a identificação de impactos, desafios e oportunidades decorrentes da automação no ambiente do Judiciário Trabalhista. Como destaca Severino (2014), a triangulação dos dados, combinando diferentes fontes e métodos de análise, fortalece a validade das conclusões e permite uma visão mais abrangente dos fenômenos estudados.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo teve como propósito explorar as percepções dos servidores do Tribunal Regional do Trabalho da Sexta Região (TRT6) em relação ao uso das tecnologias de automação e inteligência artificial nas rotinas das secretarias, somado ao primeiro objetivo específico deste estudo, que consistiu em mapear as ferramentas automatizadas utilizadas no contexto das secretarias das Varas do Trabalho. A intenção foi identificar como os servidores avaliavam as ferramentas de automação disponíveis, analisando os efeitos na produtividade, na diminuição de tarefas repetitivas e na agilidade processual, além de identificar e analisar sugestões para melhorias futuras.

A relevância dessa análise está na importância de compreender a eficácia das ferramentas de automação sob a perspectiva de quem as utiliza diariamente. Ao dar espaço para a análise, opiniões e sugestões dos servidores, busca-se não apenas reconhecer os pontos positivos dessas tecnologias, mas também identificar os desafios e as oportunidades de aprimoramento, contribuindo para o desenvolvimento de práticas mais eficientes na Justiça do Trabalho.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário eletrônico, criado a partir do Google Forms, com perguntas estruturadas para captar tanto aspectos quantitativos quanto qualitativos. Também foram realizadas entrevistas com servidores por meio do aplicativo Google Meet. As respostas foram submetidas a uma análise estatística e, para as questões abertas, aplicou-se a técnica de análise de conteúdo, o que permitiu extrair temas recorrentes e obter uma compreensão mais clara acerca das percepções dos participantes.

O questionário incluiu perguntas relacionadas ao nível de familiaridade e uso das ferramentas de automação, à avaliação da eficácia dessas tecnologias no dia a dia do ambiente de trabalho, ao impacto na simplificação de tarefas rotineiras, à participação em treinamentos voltados para a automação e às sugestões dos servidores para o aprimoramento das soluções tecnológicas no TRT6, conforme consta no apêndice A ao final do estudo.

Os dados quantitativos foram organizados em gráficos, enquanto as respostas qualitativas foram categorizadas em temas específicos. Essa combinação metodológica ofereceu uma visão macro e detalhada, permitindo que a análise fosse ao mesmo tempo objetiva e sensível às particularidades das respostas abertas.

A pesquisa contou com a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Pernambuco, sob o parecer consubstanciado nº 7.373.323, com CAAE: 85861425.0.0000.5208, e obteve a autorização oficial do TRT6 para a realização da coleta de dados e entrevistas.

3.1 Mapeamento das Ferramentas Automatizadas

O primeiro objetivo específico deste estudo consistiu em mapear as ferramentas automatizadas utilizadas no contexto das secretarias das Varas do Trabalho. Nesse sentido, foram identificadas diversas ferramentas tecnológicas implementadas para otimizar a tramitação dos processos judiciais e facilitar a atuação dos servidores. Essas soluções variam desde inteligências artificiais para suporte jurídico, passando por mecanismos de automação de intimações e publicações, até sistemas especializados na organização e distribuição processual.

A tabela a seguir apresenta um levantamento dessas ferramentas mapeadas, incluindo suas funções nas rotinas das secretarias com análise dos dados extraídos dos sistemas institucionais dessas soluções:

Ferramenta	Função	Impacto nas Rotinas das Secretarias
MaisPJe	Automatização de tarefas processuais no PJe	Redução do tempo gasto em tarefas repetitivas, como juntada e conferência de documentos.
AVJT	Assistente virtual da Justiça do Trabalho	Redução do tempo gasto em tarefas repetitivas, otimização de cliques, como juntada e conferência de documentos
Chat-JT	Inteligência Artificial para auxílio jurídico	Apoia servidores na busca por informações legais e normativas, reduzindo erros e otimizando decisões.
AI-R2	Intimação de AIRR e envio para "Remessa ao TST"	Automatiza intimações e remessas, economizando tempo processual.
eCarteiro	Controle de notificações por eCarta	Agiliza a comunicação oficial, reduzindo atrasos e erros.
Faro	Automação no fluxo de análise de recursos	Melhora a triagem e processamento de recursos judiciais.

Frade	Fracionador e anexador de digitalizações	Facilita a digitalização e organização de documentos.
Gael	Gerenciador de alvarás eletrônicos	Reduz erros e acelera o processo de certificação e pagamento de alvarás.
I-memorian	Buscador de óbitos no CRC-JUD	Automatiza a verificação de óbitos, economizando tempo dos servidores.
Paco	Publicador de acórdãos	Garante a publicação ágil de decisões, economizando dias úteis.
Pipa	Intimações para pauta de audiências	Automatiza a organização de pautas e intimações.
RJ-1	Marcação de audiências com publicação no DEJT	Automatiza agendamentos e garante transparência nas intimações.
RJ-2	Publicação de acórdãos do 2º Grau no PJe	Agiliza a divulgação de decisões.
RJ-3	Opção pelo Juízo 100% Digital	Facilita a adesão a processos exclusivamente digitais.
RJ-4	Alteração de responsáveis no PJe automaticamente	Garante atualização contínua dos dados processuais.
RJ-5	Certificação da juntada de mídias	Organiza e registra automaticamente os documentos anexados.
RJ-6	Envio automático de expedientes por e-mail	Reduz tempo na comunicação com partes e advogados.
RJ-7	Marcação de audiências sem publicação no DEJT	Permite maior flexibilidade no agendamento.
RJ-8	Unificação de endereços repetidos no cadastro do PJe	Minimiza duplicidades e melhora a precisão dos registros.
RJ-9	Manipulação automática de alvarás já assinados	Evita retrabalho e melhora a gestão financeira dos processos.
RJ-10	Intimação sobre juntada de mídias	Automatiza notificações, evitando atrasos nas análises.

RJ-11	Inclusão do GIGS no formulário de conciliação	Melhora o controle e organização de audiências.
RJ-12	Verificação, certificação e juntada de e-mails ao processo	Aumenta a transparência documental.
RJ-13	Identificação de casos de segredo de justiça e assédio eleitoral	Garante conformidade com legislações específicas.
RJ-14	Designação de responsável pelo processo no PJe	Evita erros e melhora a distribuição de trabalho.
RJ-15	Envio de informações sobre quórum de julgamento no 2º Grau	Melhora a organização de sessões.
RJ-16	Junção de certidões nos processos do PJe	Facilita consulta e acesso aos registros processuais.
RJ-17	Automação do SISBAJUD	Otimiza a comunicação entre Judiciário e Banco Central.

A implementação de ferramentas automatizadas nas secretarias das Varas do Trabalho do TRT6 gerou uma economia de 2.202 dias úteis, conforme dados extraídos dos próprios sistemas institucionais dos tribunais que desenvolveram essas soluções. Esses números, além de constarem em fontes oficiais, foram ratificados pelas menções dos servidores entrevistados e pelos dados coletados no survey desta pesquisa. Com destaque para a MaisPJe e a AVJT, além dessas, a análise permite observar que grande parte delas se divide em outros dois grandes grupos. O primeiro é o conjunto de automações desenvolvidas no âmbito do programa Automatiza TRT, focado na gestão processual interna e na otimização das tarefas realizadas diretamente pelas secretarias. O segundo é o Pacote Solaria, que contempla ferramentas voltadas à gestão e tramitação processual no PJe, promovendo maior eficiência no fluxo de trabalho.

Dentre as principais ferramentas analisadas, destacam-se AI-R2, responsável pela automação da intimação de AIRR e remessa ao TST, que reduziu 111 dias úteis de trabalho ao processar 10.034 intimações e 11 remessas automaticamente. O eCarteiro, que gerencia notificações via eCarta, gerou uma economia de 495 dias

úteis ao processar 82.762 objetos e anexar 4.048 ARs e 14.482 planilhas sem necessidade de intervenção manual. O Gael, utilizado na certificação de alvarás eletrônicos e pagamentos registrados, economizou 303 dias úteis, automatizando 26.863 certificações, 10.182 intimações e 22.675 registros de pagamento. O I-memorian, ferramenta que realiza buscas automáticas de óbitos no CRC-JUD, economizou 490 dias úteis ao processar 122.497 buscas sem a necessidade de pesquisas individuais.

O Paco, sistema de publicação de acórdãos, eliminou 387 dias úteis de trabalho manual ao publicar automaticamente 77.426 acórdãos. O Frade, utilizado para fracionar e anexar digitalizações, reduziu a carga de trabalho dos servidores em 306 dias úteis ao automatizar 6.122 processos. O Préa, voltado à pré-autuação de precatórios e RPVs, economizou 60 dias úteis ao processar 2.418 precatórios e RPVs automaticamente. O Repp, ferramenta de geração automática de relatórios, otimizou 28 dias úteis ao processar 14 relatórios e incluir 823 perícias automaticamente. O Retifica IDPJ, que automatiza a retificação de partes no IDPJ, eliminou 18 dias úteis de trabalho ao corrigir 179 processos e cadastrar 1.640 partes. O Priori, que identifica automaticamente idosos acima de 80 anos e inclui prioridade nos processos, economizou 13 dias úteis ao processar 37.012 inclusões sem necessidade de ação manual.

Esses dados demonstram que as automações não apenas reduziram o tempo de execução de tarefas mecânicas e repetitivas, mas também otimizaram a distribuição do trabalho, permitindo que os servidores focassem em atividades mais estratégicas e de maior valor agregado. Além disso, o impacto da automação não se restringe apenas à economia de tempo, mas também à redução da sobrecarga de trabalho e à melhora da qualidade do ambiente organizacional. Durante as entrevistas realizadas, diversos servidores relataram que a automação contribuiu para a diminuição do estresse diário ao eliminar tarefas repetitivas e burocráticas que demandavam esforço excessivo e atenção contínua.

Dessa forma, os resultados desta pesquisa reforçam que o avanço tecnológico no Judiciário não deve ser percebido como uma ameaça ao trabalho humano, mas sim como uma ferramenta para potencializar a produtividade e melhorar as condições de trabalho. A implementação dessas soluções não apenas acelera a tramitação processual e aprimora a prestação jurisdicional, mas também

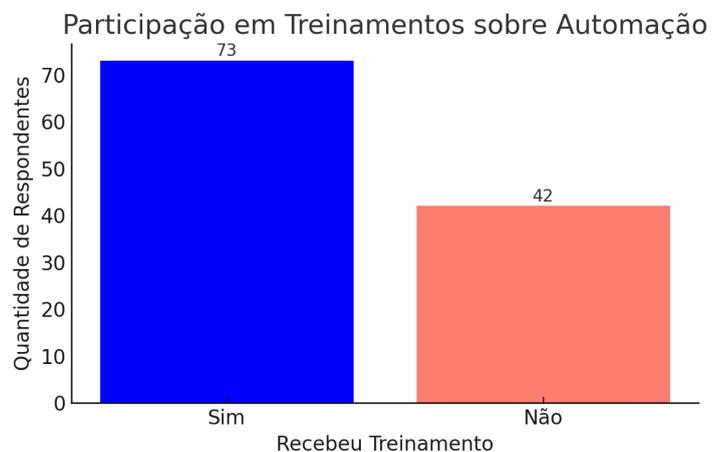
valoriza o papel dos servidores, que passam a atuar de forma mais analítica e menos operacional.

3.2 Apresentação dos Dados Coletados - Da análise Survey

Uma das premissas da automação no ambiente de trabalho é a capacidade de reduzir tarefas repetitivas, otimizando a rotina dos servidores e permitindo maior foco em atividades estratégicas. Para compreender melhor esse impacto, a pesquisa analisou a percepção dos servidores sobre a influência das ferramentas automatizadas na eliminação de processos manuais repetitivos.

No total, foram obtidas 115 respostas ao questionário, sendo 73 provenientes de servidores que já participaram de treinamentos sobre automação e 42 de servidores que não receberam capacitação específica. Essa amostra possibilitou uma análise comparativa detalhada, avaliando como o treinamento influencia a percepção sobre a eficiência das ferramentas de automação e a redução de tarefas repetitivas.

A Figura 1 apresenta o quantitativo de servidores que já receberam capacitação específica para o uso de ferramentas automatizadas em comparação com aqueles que ainda não tiveram acesso a esse tipo de treinamento.



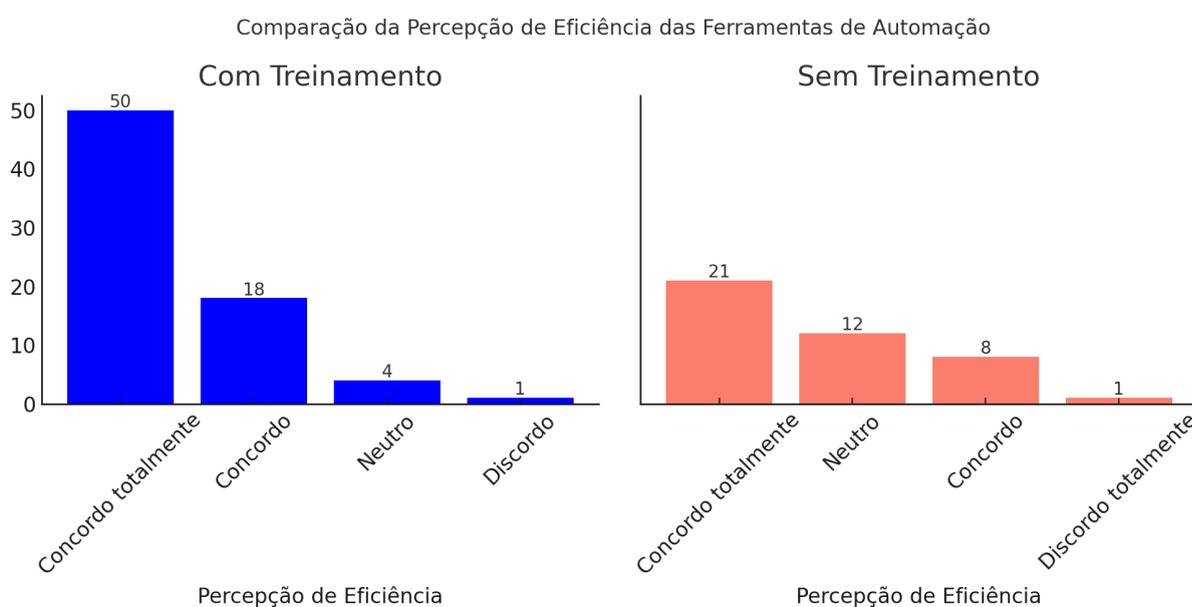
A análise desse gráfico inicial revela que a parcela maior dos servidores (73 respondentes) já teve acesso a treinamentos específicos, o que representa uma base sólida para o uso eficiente das ferramentas de automação no TRT6. No entanto, o número expressivo de servidores sem treinamento (42 respondentes) aponta para uma oportunidade de aprimoramento, indicando a necessidade de expandir as iniciativas de capacitação para alcançar um público ainda maior.

Outro ponto de partida importante foi a identificação das ferramentas de automação mais utilizadas pelos servidores.

A análise quantitativa das ferramentas de automação mais utilizadas evidencia que a MaisPJe é a ferramenta mais recorrente, mencionada pela maior parte dos respondentes. No entanto, a baixa diversidade de respostas e a repetição de ferramentas sugerem que muitos servidores ainda não utilizam amplamente as soluções de automação disponíveis. Além disso, a presença de respostas como "Nenhuma" e "Não uso" reforçou o conhecimento acerca da existência de uma parcela significativa de servidores que ainda não adotaram as ferramentas automatizadas em suas rotinas de trabalho.

Os próximos gráficos e análises tratam das percepções desses dois grupos em relação à eficiência das ferramentas de automação e ao impacto no desempenho das atividades diárias nas secretarias do TRT6. Os resultados foram apresentados com o apoio de gráficos e tabelas que ilustram as descobertas mais relevantes, além de análises que buscam contribuir para entender os efeitos do uso da automação.

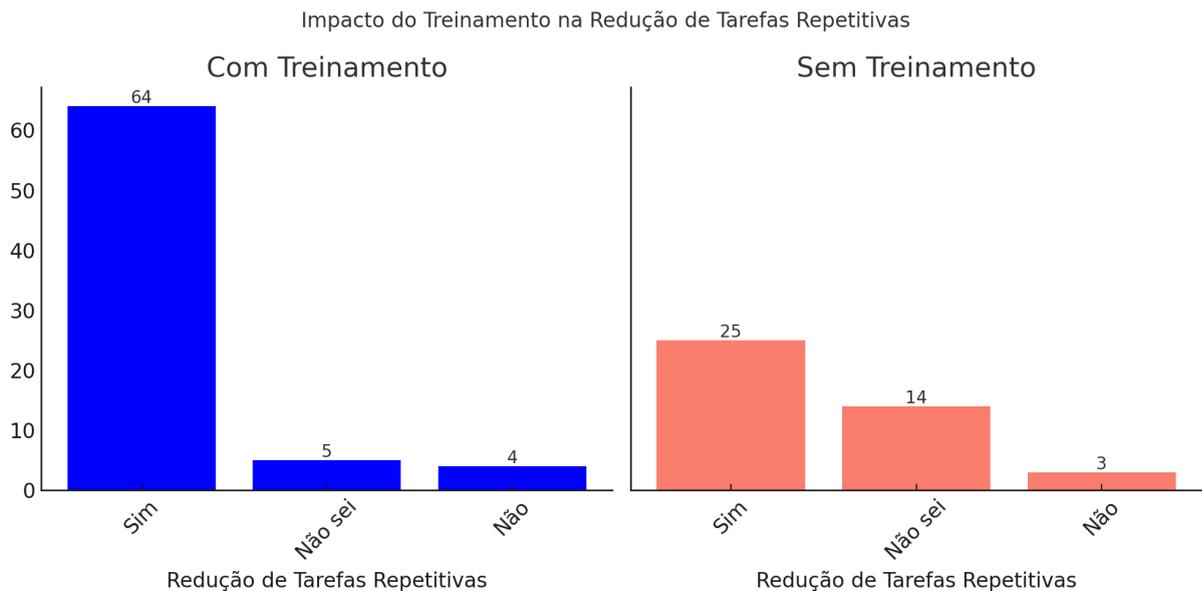
A figura a seguir apresenta a comparação da percepção de eficiência das ferramentas de automação entre os servidores que receberam treinamento e aqueles que não receberam. O gráfico ilustra as respostas dos participantes em relação à eficácia percebida das ferramentas automatizadas no ambiente de trabalho, permitindo uma análise clara das diferenças entre os dois grupos.



A análise do gráfico evidencia que os servidores que participaram de treinamentos específicos demonstram uma percepção mais positiva quanto à

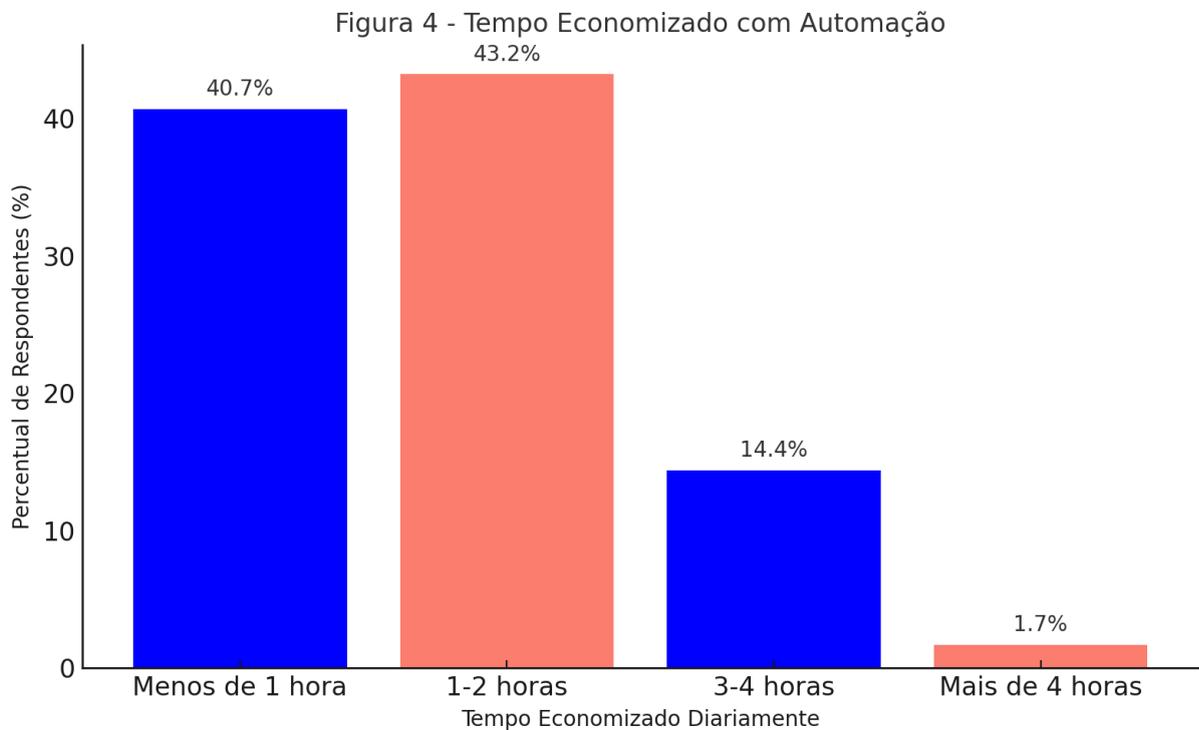
eficiência das ferramentas de automação. Observa-se uma maior concentração de respostas nas opções que indicam concordância total ou parcial com a afirmação de que as ferramentas aumentam a eficiência no trabalho. Por outro lado, o grupo sem treinamento apresentou uma distribuição mais heterogênea das respostas, com uma parcela significativa de participantes mantendo uma posição neutra ou discordando da eficiência das soluções automatizadas.

A seguir, analisaremos o impacto do treinamento na percepção sobre a redução de tarefas repetitivas no ambiente de trabalho. A Figura 3 apresenta as respostas dos servidores sobre a efetividade das ferramentas de automação na diminuição de cliques e processos repetitivos, diferenciando os grupos que receberam treinamento daqueles que não participaram das capacitações.

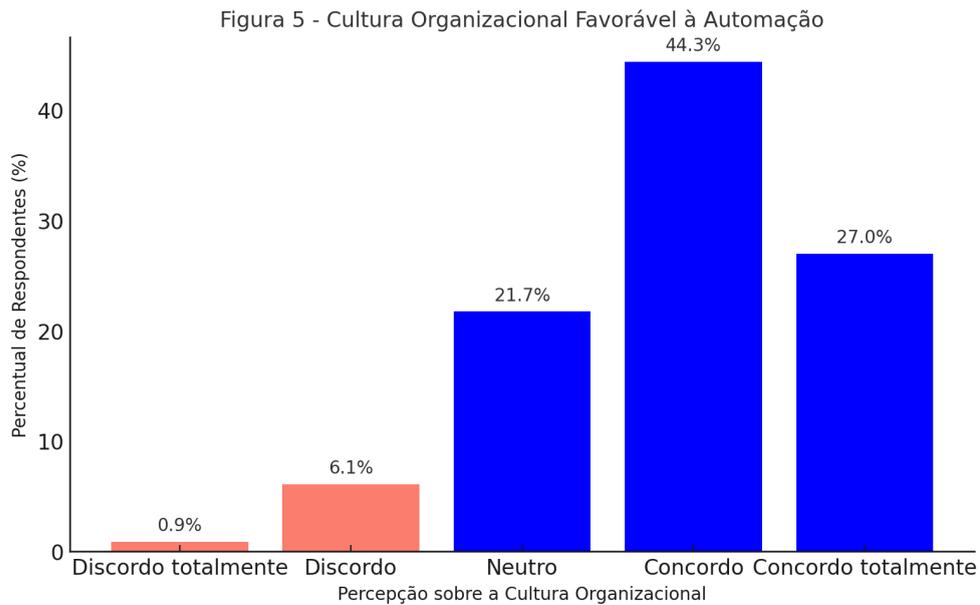


A análise do gráfico demonstra que os servidores que participaram de treinamentos específicos relataram uma percepção mais positiva sobre a redução de tarefas repetitivas no seu trabalho diário. Esse grupo apresentou maior concentração de respostas indicando que as ferramentas de automação contribuíram significativamente para a simplificação das rotinas. Em contrapartida, o grupo sem treinamento mostrou maior dispersão nas respostas, incluindo uma parcela significativa de participantes que não perceberam mudanças relevantes na redução de tarefas manuais.

Em continuação, verifica-se que a automação de processos no TRT6 tem o potencial de otimizar a rotina dos servidores, reduzindo o tempo gasto com atividades repetitivas e permitindo maior foco em demandas estratégicas. Para compreender o impacto dessa modernização, os participantes da pesquisa foram questionados sobre a média de tempo economizado diariamente com o uso de ferramentas automatizadas. A Figura 4 apresenta os resultados dessa análise, destacando a distribuição das respostas em relação ao tempo economizado e fornecendo um panorama sobre a eficiência percebida dessas tecnologias.

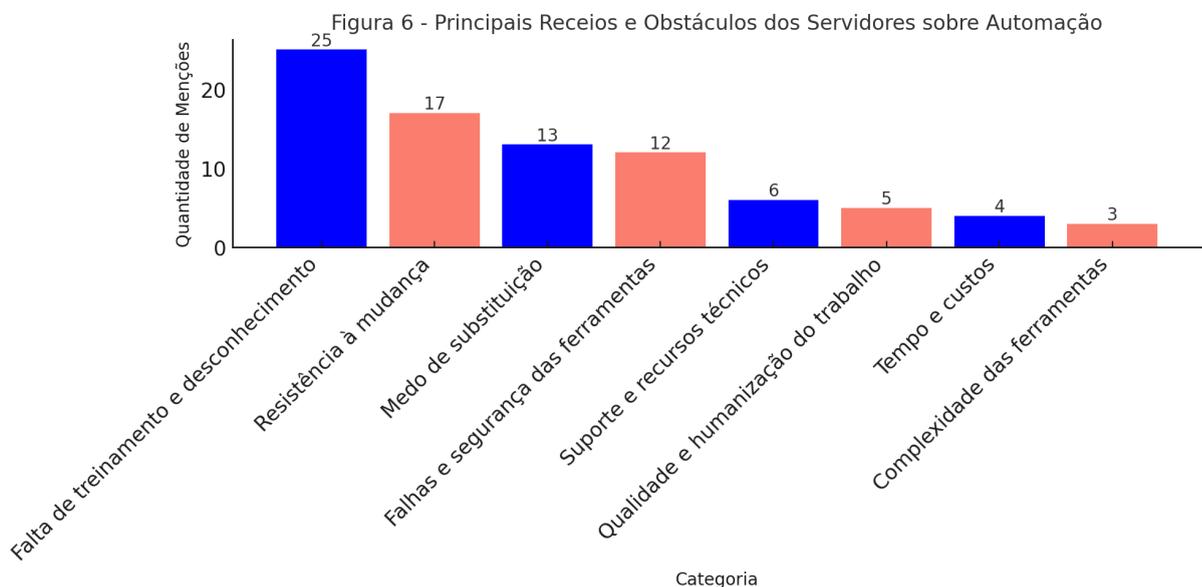


Para além desses dados quantitativos, ao avaliar a percepção dos servidores sobre a cultura organizacional em relação à utilização das ferramentas de automação no TRT6, foi perguntado aos participantes se consideram o ambiente institucional propício e favorável ao uso dessas tecnologias. A Figura 5 apresenta o resultado dessa avaliação, demonstrando a distribuição das percepções dos respondentes em relação ao suporte organizacional às ferramentas automatizadas.



Esses dados ressaltam a importância de ações institucionais voltadas à sensibilização e ao fortalecimento da cultura organizacional, visando uma maior integração e aceitação das práticas automatizadas no cotidiano laboral.

A seguir, a figura 6 apresenta uma categorização qualitativa dos principais receios e obstáculos apontados pelos servidores em relação ao uso das ferramentas de automação no TRT6. Essas categorias foram identificadas a partir de uma análise detalhada das respostas abertas obtidas no questionário aplicado, oferecendo uma visão estruturada dos fatores que podem dificultar ou comprometer a implementação e aceitação das tecnologias automatizadas no ambiente institucional.



Conforme observado na Figura 6, a preocupação predominante dos servidores está relacionada ao medo de substituição, manifestada pela insegurança em relação à estabilidade profissional e à possibilidade de redução dos postos de trabalho devido ao uso intensivo de tecnologias automatizadas. Esse receio foi frequentemente associado à sensação de que a automação poderia tornar alguns cargos ou funções dispensáveis.

A segunda categoria com maior frequência foi a falta de treinamento e desconhecimento. Muitos servidores destacaram que não receberam treinamentos suficientes ou eficazes sobre o uso das ferramentas disponíveis, indicando uma lacuna importante no processo de capacitação institucional. Esse aspecto revela a necessidade premente de implementar treinamentos contínuos e práticos, que aumentem a segurança dos usuários na operação das novas tecnologias.

A categoria relacionada à resistência à mudança também se destacou significativamente. Os servidores mencionaram diversas vezes sentimentos de receio frente ao desconhecido, dificuldade em sair da zona de conforto e enfrentamento inicial diante de novos procedimentos automatizados. Esse resultado sugere a importância de estratégias institucionais de gestão da mudança, que apoiem emocionalmente os servidores durante o processo de transição tecnológica.

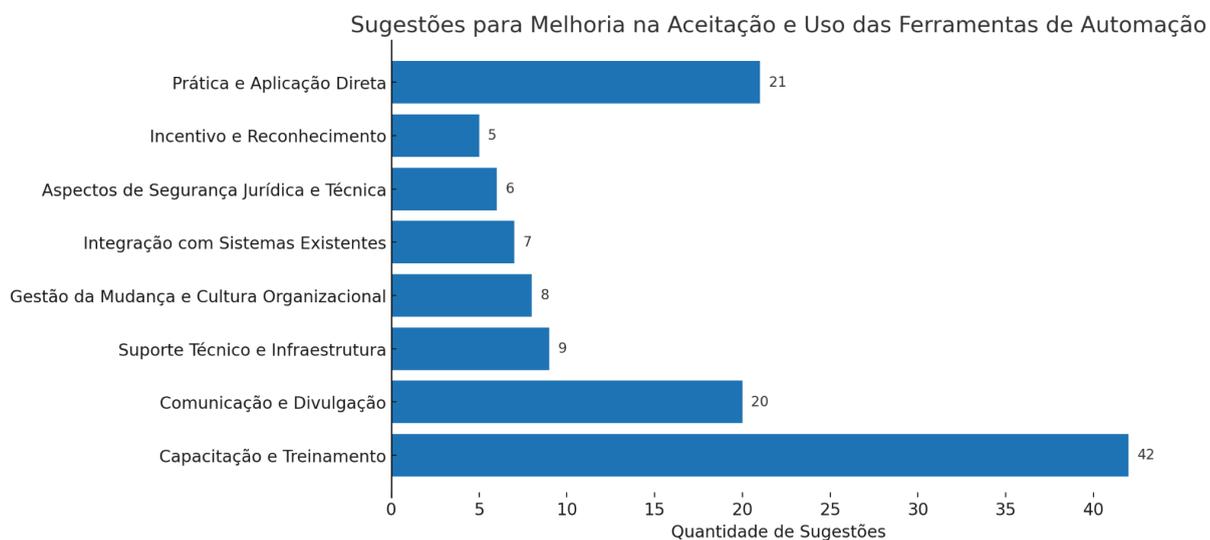
Outro ponto frequentemente citado refere-se às falhas técnicas e à segurança das ferramentas. Servidores relataram preocupações com possíveis erros, insegurança jurídica e falhas no desempenho das tecnologias. Tal percepção reforça a importância de se investir em soluções claras e confiáveis, assegurando suporte técnico eficiente e permanente, além de comunicação transparente sobre a segurança e eficácia dessas tecnologias.

As categorias de complexidade das ferramentas, qualidade e humanização do trabalho, e tempo e custos foram mencionadas com menor frequência, mas ainda assim representam aspectos relevantes a serem considerados na estratégia institucional de implementação da automação. A complexidade técnica das ferramentas demanda interfaces amigáveis e intuitivas; enquanto a preocupação com a humanização enfatiza a necessidade de preservar a qualidade e a ética nos processos decisórios. A gestão do tempo e custos envolvidos também deve ser clara e transparente, a fim de evitar resistências adicionais.

Os resultados sugerem que, apesar dos benefícios potenciais da automação, sua implementação exige atenção especial às dimensões humana, técnica e

organizacional. A instituição precisa considerar esses fatores ao planejar ações estratégicas para aumentar a aceitação das tecnologias, adotando medidas como programas efetivos de treinamento, campanhas de conscientização e mecanismos eficientes e céleres de suporte técnico. Essas ações contribuirão diretamente para minimizar as resistências e maximizar os benefícios percebidos pelos servidores do tribunal, garantindo uma integração mais eficaz das ferramentas de automação no cotidiano institucional.

Em contrapartida, com a finalidade de aprofundar a compreensão sobre estratégias eficazes para promover uma maior aceitação e utilização das ferramentas automatizadas no ambiente da Justiça do Trabalho, foi solicitado aos respondentes que apresentassem sugestões abertas de melhoria. Essas sugestões foram posteriormente organizadas em categorias representativas, permitindo uma análise mais estruturada e detalhada. O gráfico a seguir sintetiza as categorias identificadas e a frequência com que cada uma delas apareceu nas respostas fornecidas pelos servidores entrevistados.



O gráfico apresentado evidencia que a maioria dos respondentes considera a Capacitação e Treinamento como principal estratégia para melhorar a aceitação e uso das ferramentas de automação, correspondendo a aproximadamente 35% das sugestões totais. Esse dado reforça a percepção identificada previamente na pesquisa, destacando que o treinamento contínuo e direcionado é essencial não

apenas para o domínio técnico das ferramentas, mas também para reduzir resistências e medos relacionados à automação.

Outro aspecto destacado pelos servidores foi a necessidade de uma Aplicação Prática e Direta, apontada por cerca de 18% dos participantes, indicando que os treinamentos devem estar diretamente relacionados às atividades cotidianas executadas pelos servidores. A realização de capacitações práticas e treinamentos in loco pode, assim, facilitar a transição tecnológica, tornando mais evidente e imediato o benefício das automações nas rotinas laborais.

Também ganhou destaque a categoria de Comunicação e Divulgação, ressaltando a importância da sensibilização interna sobre as vantagens e potencialidades das ferramentas disponíveis. A promoção de uma comunicação clara e frequente, utilizando diferentes canais institucionais, pode contribuir significativamente para aumentar a percepção positiva e a adesão às automações.

Por fim, categorias como Suporte Técnico e Infraestrutura, Gestão da Mudança e Cultura Organizacional, Integração com Sistemas Existentes, Aspectos de Segurança Jurídica e Técnica, e Incentivo e Reconhecimento, embora menos mencionadas, indicam que a adoção eficaz da automação exige uma abordagem multifacetada e integrada, contemplando não apenas a tecnologia, mas também aspectos humanos, organizacionais e culturais.

Esses resultados fornecem subsídios importantes para a construção de estratégias institucionais mais eficazes, sugerindo que o investimento em treinamentos estruturados, comunicação assertiva e apoio contínuo podem mitigar resistências e potencializar a adoção plena das ferramentas automatizadas no ambiente judiciário.

3.3 Apresentação dos Dados Coletados - Da análise das Entrevistas

Esta parte do estudo apresenta a análise qualitativa das entrevistas realizadas com servidores e diretores de secretaria da Justiça do Trabalho. A abordagem qualitativa permitiu uma compreensão aprofundada das percepções, experiências e sugestões dos entrevistados sobre o uso da automação nas rotinas judiciais.

A metodologia qualitativa adotada baseou-se em entrevistas semiestruturadas, com perguntas abertas que permitiram explorar as opiniões e

vivências dos participantes. As entrevistas foram conduzidas online, com duração média de 15 a 20 minutos, e seguiram um roteiro previamente estabelecido, cobrindo temas como ferramentas de automação utilizadas, vantagens e desvantagens percebidas, experiências com treinamentos e sugestões para aprimorar o uso das automações na Justiça do Trabalho.

Os participantes foram divididos em dois grupos principais: servidores, envolvidos diretamente nas rotinas de secretaria e no uso diário das ferramentas de automação; e diretores de secretaria, responsáveis pela gestão das unidades e pela implementação de estratégias de automação nos fluxos de trabalho. A análise de conteúdo foi a técnica escolhida para sistematizar os dados, identificando categorias e temas recorrentes nas falas dos entrevistados.

A análise revelou que os entrevistados, em sua maioria, ocupam cargos de gestão ou de apoio direto nas secretarias das varas do trabalho. Destaca-se o depoimento de um dos entrevistados, que reforçou a importância do suporte oferecido às varas da regional e a constante interação com inovações tecnológicas: "A gente recebe um computador com duas, três telas, e temos que criar rotinas para entender o funcionamento dessas ferramentas".

Entre as ferramentas mencionadas, destacam-se as extensões AVJT e MaisPJe, além do uso inicial do ChatGPT e do Chat-JT³. Essas ferramentas são vistas como fundamentais para otimizar tarefas repetitivas e aumentar a produtividade. Outros sistemas, como E-Cartório, Gael e RJ9, também foram apontados como essenciais para a automatização de fluxos internos. Um dos entrevistados relatou que "tarefas que antes levavam três dias passaram a ser realizadas em apenas um, reduzindo significativamente o esforço físico e mental".

Os entrevistados apontaram vantagens como celeridade e eficiência, com redução significativa do tempo gasto em tarefas repetitivas, além de melhorias na qualidade de vida, devido ao menor esforço físico e mental nas rotinas diárias. "A automação trouxe uma produtividade muito alta, e dá um conforto maior para o

³ Em 4 de fevereiro de 2025, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) lançou o projeto de Inteligência Artificial da Justiça do Trabalho e, com ele, a primeira ferramenta de IA generativa da instituição, o Chat-JT. Desenvolvido para contribuir com o trabalho de magistrados, servidores e estagiários, o Chat-JT oferece suporte à automatização de consultas, rotinas administrativas e análise de documentos, visando otimizar o fluxo de trabalho e proporcionar maior eficiência às atividades do Judiciário Trabalhista. A ferramenta permite a consulta inteligente de leis e jurisprudência (Sistema Falcão), a criação de ementas no padrão do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e a personalização de assistentes jurídicos e administrativos. A rápida adoção da tecnologia demonstra o compromisso da Justiça do Trabalho com a inovação, refletindo-se no crescimento expressivo de usuários nas primeiras semanas após o lançamento. (Fonte: CSJT/TST, 2025).

servidor, porque conseguimos realizar as atividades em menos tempo e com menos desgaste", afirmou um dos participantes. No entanto, também foram mencionadas preocupações com a dependência excessiva das automações, levando ao risco de "atrofiamento" das habilidades humanas: "Ficamos tão automatizados que, se a ferramenta falhar, às vezes esquecemos até como fazer manualmente".

Outro entrevistado ressaltou que a automação impactou diretamente na saúde laboral, reduzindo esforços repetitivos, como no uso do sistema Sisbajud, permitindo que tarefas antes divididas em três dias fossem realizadas em apenas um. Da mesma forma, a ferramenta MaisPJe possibilitou a redução do tempo necessário para determinadas tarefas, passando de sete minutos para um minuto e vinte segundos, o que não apenas aumentou a produtividade, mas também permitiu uma análise mais criteriosa dos autos processuais, evitando erros que poderiam comprometer a execução dos processos. "Agora, em vez de gastar tempo com tarefas manuais, eu consigo me concentrar melhor na análise dos autos, garantindo decisões mais acertadas", explicou um entrevistado.

A percepção geral é de que os treinamentos presenciais oferecem melhores resultados, promovendo um aprendizado mais humanizado e prático. "O ideal seria teoria, prática, teoria, prática. Aprender fazendo, e não só assistindo uma aula online", destacou um dos participantes. Ao serem perguntados sobre o início do uso de novas tecnologias, foi identificada uma resistência inicial ao uso das automações, muitas vezes associada ao medo da substituição do trabalho humano pelas máquinas. Contudo, fatores diferenciais na mudança dessa percepção foram o diálogo e o suporte contínuo, apontados como estratégias eficazes para aumentar a aceitação. Um entrevistado sugeriu que "a interação do gestor com a equipe, de forma leve e contínua, pode reduzir resistências e promover maior adesão às novas ferramentas".

Adicionalmente, diretores de secretaria relataram que a automação proporcionou maior padronização dos processos internos, permitindo que modelos de despachos e certidões fossem compartilhados entre os servidores, garantindo uniformidade nas decisões e maior rapidez na tramitação dos processos. "Com a automação, a gente já padroniza os procedimentos, e isso ajuda a uniformizar as decisões, trazendo mais segurança para os servidores", destacou um dos diretores entrevistados.

Outro ponto relevante apontado foi a necessidade de treinamentos continuados. Muitos entrevistados indicaram que, embora já utilizem diversas automações no dia a dia, há inúmeras funcionalidades desconhecidas que poderiam ampliar ainda mais a eficiência. Além disso, a rápida evolução das tecnologias, incluindo o uso de inteligência artificial, foi apontada como um desafio, reforçando a necessidade de capacitações regulares para acompanhar as mudanças e otimizar as rotinas de trabalho.

A análise qualitativa revelou que, embora as automações tragam benefícios inquestionáveis para a eficiência do trabalho na Justiça do Trabalho, é fundamental equilibrar o uso da tecnologia com o desenvolvimento humano. "A tecnologia é fundamental, mas ela precisa caminhar junto com a capacitação e a valorização do servidor", pontuou um entrevistado. O treinamento adequado, o suporte constante e o fortalecimento de uma cultura organizacional colaborativa são essenciais para garantir que as ferramentas de automação sejam aliadas na rotina de secretaria, sem comprometer a valorização e o protagonismo dos servidores.

3.4 Confronto dos resultados

A análise comparativa dos dados obtidos nesta pesquisa revelou uma clara diferença entre servidores que receberam treinamento específico em ferramentas de automação e aqueles que não tiveram essa capacitação. Esses resultados confirmam a hipótese inicial de que a capacitação técnica constitui um fator importante até na percepção dos benefícios oferecidos pela automação no ambiente das secretarias judiciais.

Os dados quantitativos coletados demonstraram que servidores capacitados manifestaram uma percepção significativamente mais positiva quanto à eficiência proporcionada pelo uso das ferramentas automatizadas. Entre os servidores treinados, foi possível observar uma concentração significativa de respostas que indicam concordância total ou parcial com os benefícios dessas tecnologias, especialmente quanto ao ganho de produtividade e eficiência operacional. "Depois do treinamento, ficou claro como essas ferramentas ajudam. Antes, a gente levava muito mais tempo e fazia tudo de forma mais manual", afirmou um entrevistado.

Em contrapartida, servidores que não receberam treinamento apresentaram percepções menos otimistas, com incidência de respostas neutras ou negativas em

relação à efetividade das automações. "Eu vejo que alguns colegas usam bastante essas ferramentas, mas eu nunca tive treinamento e, sinceramente, ainda prefiro fazer do jeito antigo", relatou um servidor, evidenciando a relação entre a falta de capacitação e a resistência ao uso da tecnologia.

Esses dados indicam que, na ausência de treinamento adequado, os servidores tendem a subutilizar as ferramentas disponíveis, refletindo uma compreensão limitada sobre o impacto potencial dessas tecnologias em suas rotinas de trabalho. A lacuna observada pode derivar tanto do desconhecimento técnico das funcionalidades das ferramentas disponíveis quanto de uma resistência cultural ao uso das tecnologias digitais, agravada pela ausência de ações estruturadas para a promoção e sensibilização quanto ao uso das automações. Um entrevistado destacou que "a resistência inicial é natural, porque mudar a forma de trabalhar sempre dá um certo receio, mas quando a gente vê os benefícios, percebe que vale a pena".

O levantamento quantitativo apontou uma concentração significativa de respostas de servidores não treinados que afirmaram não utilizar ou desconhecer ferramentas automatizadas. Esse aspecto sugere uma lacuna na comunicação institucional e evidencia a necessidade de campanhas de esclarecimento mais frequentes, além da intensificação dos programas de capacitação como um mecanismo estratégico para garantir que as tecnologias disponíveis atinjam seu máximo potencial de utilização nas secretarias das varas do TRT6.

Na análise qualitativa, identificaram-se categorias fundamentais para compreender a resistência à adoção da automação: medo da substituição do trabalho humano, resistência cultural à mudança, complexidade das ferramentas e dúvidas sobre segurança técnica e jurídica. Esses fatores formam um conjunto de obstáculos organizacionais, culturais e técnicos, cuja superação necessita de estratégias diferenciadas e simultâneas. "No começo, eu tinha medo de que essas automações tirassem o nosso trabalho, mas percebi que, na verdade, elas ajudam a gente a focar em coisas mais importantes", afirmou um dos entrevistados.

O medo da substituição foi a categoria mais frequentemente mencionada pelos servidores não treinados, refletindo um entendimento equivocado sobre o papel complementar das automações. Essa percepção contrapõe-se fortemente aos relatos dos servidores treinados, que reconhecem as ferramentas como instrumentos que liberam tempo para tarefas de maior complexidade e valor

agregado. Esse contraste reforça a necessidade de uma comunicação institucional clara e assertiva, esclarecendo o caráter complementar e colaborativo das automações e desmistificando a ideia de substituição direta de trabalhadores por máquinas.

Outro aspecto relevante observado nas entrevistas qualitativas, especialmente pelos diretores de secretaria, foi o ganho real e mensurável na eficiência processual após a introdução das ferramentas de automação, como exemplificado pelo uso do MaisPJe e outras extensões relacionadas ao PJe. Houve relatos específicos de tarefas que tiveram seu tempo de execução reduzido de sete minutos para pouco mais de um minuto, além da padronização e uniformização de procedimentos internos, com conseqüente aumento na qualidade e consistência das tarefas. "Hoje, conseguimos fazer muito mais em menos tempo, e isso melhora não só a produtividade, mas a qualidade do nosso trabalho", apontou um dos diretores entrevistados.

Por outro lado, servidores que não participaram dos treinamentos relataram dificuldades significativas na adaptação inicial às ferramentas, percebendo-as como complexas ou inadequadas às suas necessidades cotidianas. "Eu tentei usar algumas dessas automações, mas como não tive capacitação, achei complicado e acabei deixando de lado", relatou um servidor. Essa diferença reforça a importância de programas de treinamento estruturados, contínuos e personalizados, contemplando tanto o ensino das funcionalidades práticas das ferramentas quanto estratégias de gestão de mudança, como mentorias e acompanhamento constante pós-treinamento.

Um entrevistado enfatizou que treinamentos presenciais que alternam teoria e prática são mais eficazes, permitindo uma aprendizagem mais humanizada e aplicada. "Aprender só na teoria não funciona, tem que ser na prática, mostrando como realmente se usa no dia a dia", destacou um servidor.

Finalmente, ao analisar a dimensão etária, evidenciada pela literatura sobre etarismo e corroborada pelas entrevistas, ficou clara a importância de políticas públicas específicas para grupos geracionais mais velhos. "Eu vejo que os mais jovens pegam essas novas tecnologias muito mais rápido, enquanto os servidores mais antigos acabam tendo mais dificuldade", observou um entrevistado. Esses servidores enfrentam desafios adicionais, tais como preconceitos relacionados à capacidade de adaptação e aprendizado. Portanto, torna-se fundamental a

implementação de estratégias personalizadas que contemplem o ritmo de aprendizagem e o histórico profissional e pessoal desses servidores, garantindo-lhes uma integração equitativa e produtiva ao ambiente digital.

Em síntese, os resultados demonstram que o treinamento específico em ferramentas de automação não apenas melhora a percepção de eficiência operacional, mas também promove uma cultura organizacional mais receptiva às inovações tecnológicas. "Depois que fiz o treinamento, percebi que a tecnologia só veio para ajudar e facilitar nosso trabalho", concluiu um entrevistado.

A resistência inicial à automação é compreensível, porém superável, com estratégias institucionais que combinem capacitação técnica constante, comunicação transparente e políticas inclusivas direcionadas a servidores mais experientes. Essas conclusões fornecem subsídios importantes para a formulação de políticas internas eficazes no âmbito do TRT6, alinhadas aos objetivos estratégicos do Programa Justiça 4.0 e à promoção de uma justiça mais ágil, eficaz e humana.

Os efeitos da automação nas rotinas judiciais são perceptíveis e mensuráveis, trazendo ganhos expressivos em produtividade e eficiência. "Tarefas que antes levavam três dias agora são concluídas em apenas um", relatou um servidor, destacando a agilidade proporcionada pelas novas ferramentas. No mesmo sentido, o tempo de execução de procedimentos no SISBAJUD, que antes eram distribuídos ao longo de três dias, foi reduzido drasticamente, permitindo que 30 processos sejam analisados no mesmo período. Além disso, "determinadas atividades que antes levavam cerca de sete minutos passaram a ser realizadas em um minuto e vinte segundos com o MaisPJe", destacou outro entrevistado. Essa redução não apenas aumentou a produtividade, mas também minimizou erros e permitiu maior precisão na análise dos autos processuais.

Além da otimização do tempo, a automação impactou significativamente a saúde dos servidores, reduzindo o esforço físico e os riscos ergonômicos associados à repetição de cliques. "No final do dia, eu percebo que estou menos cansado, porque o sistema já faz muita coisa para a gente", comentou um participante da pesquisa. Apesar dos receios iniciais, a aceitação das ferramentas automatizadas tem crescido consideravelmente entre os servidores. Dados das entrevistas revelam que "90% dos servidores já aceitam bem a automação", enquanto apenas "10% ainda demonstram receio, principalmente por medo de

cometer erros ao utilizar as novas tecnologias". No entanto, aqueles que participaram de treinamentos e incorporaram as ferramentas à rotina profissional reconhecem que as automações "não são um risco, mas um auxílio para que possamos focar em tarefas mais estratégicas e menos mecânicas".

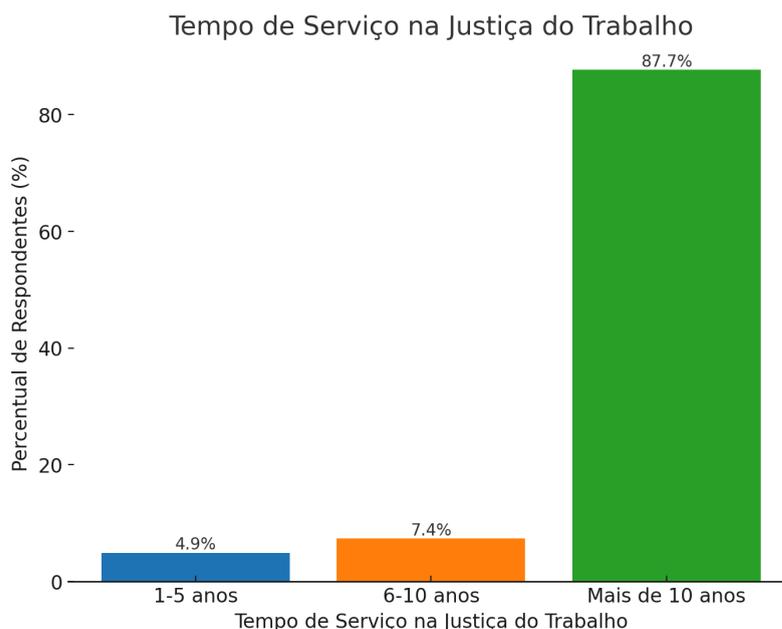
Assim, a análise comparativa revelou claramente que a automação, quando acompanhada de treinamento adequado e reforçada por práticas gerenciais sensíveis às necessidades dos servidores, não apenas reduz significativamente o tempo gasto em atividades repetitivas, mas também gera uma mudança cultural positiva em relação à percepção do papel das tecnologias digitais no ambiente judiciário.

3.5 Etariedade: Considerações

Um achado importante revelado nesta pesquisa refere-se ao tempo de serviço dos servidores entrevistados na Justiça do Trabalho. A dimensão temporal do serviço público é um elemento fundamental para compreender eventuais resistências ou dificuldades na adoção de novas tecnologias, especialmente em relação à automação das rotinas laborais. Neste sentido, investigou-se o tempo de atuação dos participantes na Justiça do Trabalho, considerando a hipótese de que servidores com maior tempo de serviço poderiam apresentar maiores desafios em relação à adaptação tecnológica, dada a sua vivência profissional consolidada sob modelos tradicionais de trabalho.

Os dados coletados evidenciaram uma tendência clara: servidores mais antigos apresentaram maior resistência inicial à adoção das automações, muitas vezes expressando preocupação com a complexidade das ferramentas e a possibilidade de que suas habilidades se tornassem obsoletas. "Eu já tenho meu jeito de trabalhar há anos, e de repente chega uma ferramenta nova que muda tudo. Dá medo de errar", relatou um dos entrevistados. Esse receio está diretamente relacionado ao impacto das mudanças tecnológicas sobre a segurança profissional e a autoconfiança dos servidores mais experientes.

Os resultados dessa análise são representados na figura a seguir, que revela uma concentração significativa dos respondentes na faixa de servidores com mais de 10 anos de atuação, representando 87,7% da amostra total.



Essa distribuição reforça a importância da perspectiva da etariedade no contexto do estudo, pois sugere que grande parte dos servidores possui uma experiência consolidada e possivelmente hábitos de trabalho já bastante arraigados. Como apontado na literatura especializada sobre gestão pública e tecnologia, servidores com maior tempo de atuação tendem a apresentar mais resistências iniciais às mudanças decorrentes da introdução de novas tecnologias, frequentemente associadas à insegurança ou ao receio em relação à obsolescência de suas competências já estabelecidas.

Para Hernandez e Caldas (2002), a resistência à mudança é vista como uma das principais barreiras na implementação de processos de inovação. Essa resistência, muitas vezes, decorre do fato de que a mudança implica uma reconstrução das identidades dos indivíduos no ambiente de trabalho. No entanto, como as transformações organizacionais geralmente dizem respeito à estratégia da instituição e ao seu modo de funcionamento, os elementos mais profundos da identidade dos trabalhadores, que estão enraizados e dificilmente se modificam, não devem ser considerados uma fonte de resistência ao processo de mudança. Pelo contrário, as identidades profissionais podem ser reconstruídas sem que isso represente uma ruptura drástica com o passado, permitindo que a adaptação ocorra de forma gradual e respeitosa.

Essa percepção é confirmada por relatos dos entrevistados, nos quais o etarismo se manifestou de diferentes formas. "Eu vejo que os mais jovens aprendem

rápido, mas para a gente que já trabalha há muito tempo, às vezes parece que falta paciência para ensinar", destacou um servidor com mais de 20 anos de carreira. Essa declaração demonstra que a resistência não é apenas individual, mas também pode ser reforçada por um ambiente de trabalho que não oferece suporte adequado para a adaptação tecnológica dos servidores mais experientes.

Os desafios enfrentados pelos servidores mais velhos também incluem a falta de treinamentos específicos para esse público, dificultando a adoção das novas ferramentas. "Os treinamentos são muito rápidos e voltados para quem já entende um pouco. Eu acabo ficando para trás", relatou um entrevistado. Isso sugere que, além das estratégias gerais de capacitação, é necessário desenvolver métodos específicos que considerem diferentes ritmos de aprendizado, garantindo uma adaptação mais fluida e menos excludente.

Esses achados ampliam a compreensão sobre os desafios enfrentados pelo Tribunal na implementação de novas tecnologias e enfatizam a importância estratégica de políticas de gestão da mudança, capacitações constantes e programas de treinamento direcionados a servidores mais experientes. Dessa forma, torna-se imprescindível a implementação de ações institucionais que assegurem não apenas o aprendizado técnico, mas também um ambiente psicologicamente seguro e favorável à transição tecnológica para esses profissionais.

O Tribunal Superior do Trabalho e o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (2024) apresentaram recentemente protocolos para atuação e julgamento na Justiça do Trabalho, abordando temas como a proteção da infância e adolescência e o combate ao trabalho escravo contemporâneo. Um dos capítulos deste documento discute a questão da pessoa idosa e o etarismo, reforçando a necessidade de políticas específicas para esse público.

O acelerado processo de envelhecimento populacional no Brasil, caracterizado pelo aumento da expectativa de vida e pela redução da taxa de fecundidade, tem levado a uma inversão significativa da pirâmide etária. Esse fenômeno, conhecido como revolução da longevidade, impacta diretamente a estrutura social e econômica do país, incluindo o serviço público. A proteção da pessoa idosa no ambiente de trabalho frente à automação representa um desafio crescente e complexo, pois à medida que as inovações tecnológicas avançam rapidamente, transformando processos e exigindo novas habilidades, os trabalhadores mais velhos enfrentam obstáculos específicos que requerem atenção

e ações concretas. Entre os principais desafios estão a dificuldade de adaptação às novas tecnologias e processos automatizados, os estereótipos negativos sobre sua capacidade de aprendizado e produtividade, as barreiras no acesso a treinamentos e capacitações, além de ambientes de trabalho que nem sempre são adequados às suas necessidades. Diante desse cenário, é essencial que os servidores do Judiciário trabalhista recebam capacitação contínua para atuar de forma eficiente e humana nesse novo contexto.

O ordenamento jurídico brasileiro estabelece garantias específicas para a proteção da pessoa idosa trabalhadora, que devem ser rigorosamente observadas, mesmo em contextos de automação. O Estatuto do Idoso (Lei nº 10.741/2003) desempenha um olhar importante nessa proteção, proibindo a discriminação por idade na admissão ou manutenção do emprego (art. 27), assegurando prioridade na participação em programas de preparação para aposentadoria (art. 28), garantindo o direito à adaptação das condições de trabalho às suas peculiaridades (art. 26) e o acesso à formação e à reciclagem profissional (art. 28).

Nesse contexto, como apontam Chahini e Gomes (2023), o ageísmo institucional pode se caracterizar pela existência de leis, normas sociais e práticas que limitam injustamente as oportunidades e prejudicam sistematicamente indivíduos mais velhos. O Relatório Global sobre Etarismo, elaborado pela OMS e ONU, corrobora essa afirmação, definindo o ageísmo como um preconceito que pode se manifestar de diversas formas, incluindo a institucional:

O idadismo surge quando a idade é usada para categorizar e dividir as pessoas de maneiras que levam a perdas, desvantagens e injustiças, causando desgaste no relacionamento entre as gerações. O idadismo toma muitas formas ao longo da vida. Imagine ser sistematicamente ignorado pelos colegas e chefes no local de trabalho, ser tratado com condescendência pela família em casa, ter negado um empréstimo no banco, ser insultado ou evitado nas ruas, ser acusado de fazer bruxaria, ter acesso negado à sua propriedade, terra ou a tratamento médico, tudo simplesmente em função da sua idade. Todos esses são exemplos de como o idadismo permeia nossas vidas, afetando desde os mais jovens aos mais idosos. (Organização Mundial da Saúde, 2022, p. 3)

O idadismo (etarismo) pode ser definido como um conjunto de estereótipos, preconceitos e discriminações que podem ser direcionados tanto a outras pessoas quanto a si mesmo, com base na idade. Esse conceito engloba não apenas as pessoas mais velhas, mas também os mais jovens, sendo um fenômeno social complexo que cria barreiras e limitações, evidenciando distorções entre diferentes gerações.

Torna-se urgente a implementação de políticas de treinamento e capacitação para assegurar uma integração eficiente da automação, com foco especial nos servidores mais velhos. Não se trata apenas de idade avançada, mas todo e qualquer preconceito, limitação ou barreira que evidencie distorções entre gerações.

Tais políticas devem ser desenvolvidas levando em conta as especificidades desse grupo, utilizando métodos de aprendizagem apropriados, ritmos adaptados e conteúdos que sejam pertinentes às suas funções. É importante que essas iniciativas de capacitação não se restrinjam ao aprendizado de novas tecnologias, mas também incluam o desenvolvimento de habilidades complementares que reconheçam e aproveitem a experiência acumulada pelos servidores, maximizando sua contribuição em um ambiente de trabalho que está se tornando cada vez mais automatizado.

A promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e respeitoso, onde a experiência dos servidores mais antigos seja valorizada, é fundamental para garantir a inclusão de todos. A capacitação dos servidores deve abranger tanto os aspectos técnicos da automação quanto às questões relacionadas à legislação trabalhista, à ética profissional e à inclusão. É importante que os programas de treinamento sejam personalizados e adaptados às necessidades específicas de cada servidor, considerando seu tempo de serviço, suas funções e suas dificuldades de aprendizagem.

A Justiça do Trabalho desempenha um papel fundamental nesse processo, não apenas na proteção dos direitos da pessoa idosa trabalhadora diante da automação, mas também na promoção ativa de um ambiente laboral inclusivo em seus processos internos. Cabe a ela combater ativamente a discriminação etária nas relações de trabalho e promover políticas internas de valorização e inclusão do servidor público idoso. Além disso, é essencial que a própria Justiça do Trabalho se adapte às necessidades específicas desse grupo, tanto em sua atuação externa quanto em suas práticas internas. Servindo assim, como modelo na implementação

de políticas de capacitação e integração da automação em respeito e valorização desses servidores.

A adoção de uma abordagem protetiva e inclusiva, aliada a políticas robustas de treinamento e capacitação, é essencial para conciliar os avanços da automação com a preservação da dignidade e dos direitos da pessoa idosa no ambiente de trabalho. Isso requer um esforço conjunto de empregadores, poder público e sociedade civil para criar um ambiente laboral que reconheça e valorize a contribuição dos trabalhadores idosos, proporcionando-lhes oportunidades de crescimento, adaptação e realização profissional, mesmo diante das transformações tecnológicas. Tal esforço pode se traduzir na contratação de equipe multidisciplinar para uma capacitação mais abrangente e especializada, além do fornecimento de treinamentos que incluem conhecimentos mais básicos e trilhas estratégicas para acompanhamento de pequenos avanços. Dessa forma, já seria possível construir um mercado de trabalho verdadeiramente inclusivo e equitativo, capaz de aproveitar o potencial de todas as gerações em benefício do desenvolvimento econômico e social, integrando a automação de forma eficaz sem deixar para trás os trabalhadores mais experientes.

Portanto, a automação representa tanto um desafio quanto uma oportunidade para o futuro dos servidores. Ao garantir a capacitação adequada e promover um ambiente de trabalho inclusivo é possível construir um futuro em que a experiência e o conhecimento dos servidores mais experientes e em idade mais avançada sejam valorizados. A colaboração entre os setores, a capacitação e a informação é fundamental para construir um ambiente de trabalho mais justo e equitativo, onde todos possam contribuir e se beneficiar dos avanços tecnológicos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações promovidas pela automação no Judiciário Trabalhista representam um avanço significativo na modernização das rotinas administrativas, proporcionando maior eficiência e celeridade processual. No entanto, como demonstrado ao longo desta pesquisa, a adoção dessas tecnologias envolve desafios que vão além da implementação técnica, exigindo mudanças na cultura organizacional, capacitação contínua dos servidores e estratégias que garantam uma transição sustentável e inclusiva para a digitalização.

Diante desse contexto, esta dissertação buscou compreender os impactos da automação nas secretarias das Varas do Trabalho, analisando tanto os benefícios proporcionados pelas novas ferramentas tecnológicas quanto os obstáculos enfrentados na sua adoção. Inicialmente, a pesquisa previa a construção de um guia de consulta atualizado (one-page) que centralizasse informações sobre as ferramentas automatizadas disponíveis e seu uso prático nas rotinas de secretaria. No entanto, ao longo da execução do estudo, verificou-se que a diversidade e a constante evolução das ferramentas de automação utilizadas no TRT6 tornariam o material obsoleto em um curto espaço de tempo. Além disso, durante as entrevistas e análise dos dados coletados, percebeu-se que as próprias iniciativas institucionais, à exemplo da PDPJ já caminham para a sistematização desse tipo de documentação de maneira mais abrangente e institucionalizada. Diante desse cenário, optou-se por concentrar os esforços na análise empírica dos impactos da automação e na identificação das dificuldades enfrentadas pelos servidores, contribuindo para o desenvolvimento de políticas de capacitação e aprimoramento das práticas já existentes. Assim, ao invés de uma produção pontual de um guia técnico, o estudo reforça a necessidade de mecanismos institucionais dinâmicos e contínuos que assegurem a capacitação dos servidores e a integração estratégica das inovações tecnológicas no Judiciário Trabalhista.

Dentre os achados, evidenciou-se que, embora a automação possa otimizar fluxos de trabalho e reduzir sobrecarga operacional, sua efetividade depende de fatores como o nível de familiaridade dos servidores com a tecnologia, a adequação das políticas institucionais e a existência de um suporte adequado para adaptação às mudanças.

No decorrer do estudo, algumas limitações foram identificadas e merecem destaque, uma vez que podem contribuir para o aprimoramento de pesquisas futuras. A revisão teórica apresentou dificuldades decorrentes da escassez de literatura acadêmica específica sobre a automação nas rotinas de secretaria das Varas do Trabalho. Apesar do crescente interesse pelo tema, a produção científica ainda é fragmentada, dificultando análises comparativas mais aprofundadas. Como observado por Martins (2008), pesquisas qualitativas frequentemente enfrentam desafios metodológicos que comprometem sua aplicabilidade e rigor acadêmico. No campo da administração e das ciências sociais aplicadas, estudos de caso exigem estruturação metodológica robusta para assegurar sua validade e replicabilidade, o que reforça a necessidade de mais investigações empíricas sobre os impactos da digitalização no ambiente judiciário.

Outro obstáculo relevante foi a recente estruturação do Judiciário digital, especialmente após a pandemia da Covid-19, que resultou na dispersão de informações e na ausência de um repositório consolidado sobre as ferramentas de automação utilizadas pelos tribunais regionais. Yin (2001) destaca que a fragmentação de dados pode comprometer a qualidade das pesquisas, dificultando a identificação de padrões e tendências ao longo do tempo. A falta de sistematização das informações disponíveis exigiu um esforço adicional na coleta e na compilação de dados, tornando o levantamento empírico mais complexo.

A adesão dos servidores à pesquisa também representou um desafio, tanto nas respostas às surveys quanto na participação nas entrevistas qualitativas. Fatores como alta carga de trabalho, resistência à participação e falta de interesse em discutir questões relacionadas à automação impactaram diretamente o número de respostas obtidas. Yin (2001) ressalta que a participação voluntária é essencial para garantir a fidedignidade dos estudos qualitativos; no entanto, a indisponibilidade dos sujeitos pesquisados pode comprometer a representatividade dos achados. No contexto do serviço público, a ausência de incentivos institucionais para a colaboração em pesquisas acadêmicas pode gerar um viés amostral, afetando a confiabilidade dos resultados.

O acesso a dados quantitativos também foi limitado, devido à falta de padronização na disponibilização de informações sobre o impacto da automação nos processos administrativos e na produtividade dos servidores. Além disso, a necessidade de higienização dos dados coletados, devido a inconsistências e

lacunas nos registros, dificultou a realização de uma análise quantitativa longitudinal mais robusta. Martins (2008) alerta que a utilização inadequada de dados pode comprometer a validade das conclusões, reforçando a importância da triangulação de fontes para garantir maior precisão analítica.

Reconhecer e explicitar essas limitações é essencial para o aprimoramento de futuras pesquisas sobre o tema. Como enfatiza Yin (2001), a adaptação metodológica diante dos desafios contextuais e das limitações estruturais é uma necessidade constante dos pesquisadores, especialmente em áreas emergentes como a automação no Judiciário. Assim, espera-se que os aspectos aqui destacados contribuam para ampliar o debate sobre a digitalização da Justiça do Trabalho e incentivem investigações futuras que possam superar os desafios enfrentados neste estudo, aprofundando as análises sobre os impactos da automação nos fluxos de trabalho e na cultura organizacional do setor público. A relevância desse debate se intensifica diante das projeções sobre os efeitos da automação no mercado de trabalho global.

Um estudo da consultoria McKinsey & Company revela que, até 2030, aproximadamente 800 milhões de profissionais poderão perder seus empregos devido à automação, sendo que um terço das funções atuais está em risco de substituição por máquinas. Essa realidade é particularmente alarmante em países desenvolvidos, onde a automação pode afetar entre 23% e 26% dos empregos. Em contrapartida, países em desenvolvimento, como o Brasil e a Índia, apresentam índices de impacto menores, com previsões de 15% e 9%, respectivamente.

As profissões mais vulneráveis à automação são aquelas que envolvem tarefas repetitivas e rotineiras, enquanto funções que demandam interação humana, criatividade e habilidades interpessoais apresentam menor probabilidade de serem substituídas por robôs. Essa distinção sugere que a próxima década poderá ser marcada por uma transição semelhante à vivida no início do século XX, quando a Revolução Industrial transformou o trabalho predominantemente agrícola em funções industriais. Além das previsões de perda de empregos, o relatório do Fórum Econômico Mundial indica que, entre 2015 e 2020, houve uma perda líquida de mais de 7,1 milhões de postos de trabalho, concentrando-se especialmente em funções administrativas e de escritório. No entanto, estima-se a criação de cerca de 2 milhões de novos empregos em áreas como computação, matemática e engenharia, refletindo uma mudança nas demandas do mercado. Complementando essa análise,

a consultoria Ernst & Young destaca que, até 2025, um em cada três postos de trabalho poderá ser substituído por tecnologia inteligente, reforçando a necessidade de adaptação dos profissionais às novas realidades do mercado.

No Poder Judiciário, a transformação digital também se configura como um fenômeno de grande impacto, com o objetivo de modernizar e otimizar a administração da Justiça por meio de tecnologias avançadas. No entanto, para que essa modernização seja bem-sucedida, é essencial fomentar uma cultura organizacional que incentive a inovação e a adaptação dos servidores às novas ferramentas tecnológicas. As principais barreiras para a implementação da automação na Justiça do Trabalho incluem a forte centralização administrativa e a rigidez dos procedimentos, que restringem a autonomia dos servidores na incorporação de novas soluções. Além disso, a falta de comunicação e de interação entre os setores dificulta a troca de informações e a colaboração, criando um cenário que não favorece a criatividade e a inovação (LIMA, 2020). Para que o setor público se torne mais dinâmico e eficaz, é fundamental superar essas barreiras institucionais e culturais, garantindo que as inovações tecnológicas sejam acompanhadas de estratégias de capacitação e inclusão digital.

No que diz respeito à construção estratégica para a implantação e o uso efetivo de novas tecnologias, é essencial uma abordagem sob a ótica da sociologia das organizações para avaliar as estruturas, processos e dinâmicas internas das secretarias das Varas do Trabalho, bem como sua interação com os objetivos institucionais. A introdução de novas tecnologias e automações no Judiciário não pode ser tratada apenas como uma mudança técnica ou operacional, pois envolve transformações estruturais, reconfiguração das relações laborais e adaptação dos servidores a um novo modelo de trabalho digital. A automatização de tarefas burocráticas e repetitivas, se bem conduzida, pode liberar os servidores para atividades mais analíticas e estratégicas, otimizando a prestação jurisdicional. No entanto, essas inovações exigem uma análise aprofundada sobre os impactos na cultura organizacional, garantindo que a adoção da tecnologia seja realizada de maneira inclusiva e alinhada às necessidades institucionais.

A análise sociológica desempenha um papel fundamental na compreensão dessas transformações, permitindo identificar as resistências à mudança, os desafios na adaptação às novas tecnologias e as estratégias mais eficazes para integrar a automação ao ambiente de trabalho. A literatura especializada destaca

que a aceitação da tecnologia está diretamente relacionada ao nível de engajamento dos servidores durante o processo de implementação, à clareza das políticas institucionais e ao suporte oferecido pela gestão para minimizar impactos negativos. Assim, garantir um planejamento estruturado para a digitalização no Judiciário não significa apenas modernizar fluxos de trabalho, mas também promover uma transição organizada e transparente, considerando as diferentes realidades dos servidores.

Nesse sentido, destaca-se a importância do estudo das teorias sociológicas sobre burocracia, cultura organizacional e mudança organizacional. A compreensão das estruturas burocráticas permite analisar como as hierarquias e os procedimentos formais influenciam a implementação de automações, muitas vezes impondo barreiras institucionais ao uso pleno das novas ferramentas. A cultura organizacional, por sua vez, desempenha um papel essencial na aceitação dessas inovações, uma vez que os valores, crenças e práticas compartilhadas pelos membros da organização influenciam diretamente o sucesso ou o fracasso da adoção de novas tecnologias. Além disso, as teorias de mudança organizacional fornecem insights valiosos sobre os processos de transição e as melhores práticas para gerenciar a introdução de novas ferramentas digitais, garantindo que a automação seja integrada de forma progressiva e estruturada, sem rupturas abruptas ou resistências institucionais desnecessárias.

A integração multifacetada entre tecnologia e sociologia das organizações possibilita uma abordagem mais holística e aprofundada sobre a automação no Judiciário, permitindo avaliar não apenas os aspectos técnicos dessas ferramentas, mas também seus impactos sociais e culturais no ambiente institucional. O sucesso dessas inovações depende da adoção de estratégias eficazes para facilitar a adaptação dos servidores às novas tecnologias, promovendo capacitação contínua, suporte técnico e a criação de um ambiente favorável à inovação. Essa visão ampliada não apenas enriquece a análise acadêmica sobre o tema, mas também fornece diretrizes concretas para a formulação de políticas mais eficazes e humanizadas para a implementação da automação nas Varas do Trabalho.

Nesse cenário, torna-se essencial a formação de uma força de trabalho preparada para os desafios da digitalização, priorizando o desenvolvimento de habilidades que a inteligência artificial ainda não consegue replicar, como criatividade, tomada de decisão e gestão de pessoas. Os resultados da pesquisa

conduzida pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) reforçam a importância de um planejamento estratégico para a adoção de tecnologias de IA no Poder Judiciário, evidenciando que tribunais que investem na capacitação dos servidores e no desenvolvimento de políticas de segurança de dados obtêm melhores resultados na implementação dessas inovações. A pesquisa do CNJ serve como um referencial valioso para os tribunais que buscam adotar soluções de IA de forma ética e responsável, promovendo treinamentos e diretrizes para garantir que a automação seja utilizada como um recurso de apoio à atividade jurisdicional, e não como um fator de precarização do trabalho.

A automação no Judiciário Trabalhista é, portanto, uma realidade que traz tanto oportunidades quanto desafios. O equilíbrio entre eficiência operacional e proteção dos direitos dos servidores é fundamental para que o sistema judiciário cumpra sua função social, também no âmbito interno, garantindo condições de trabalho dignas e respeitando as especificidades do serviço público. A transformação digital deve ser vista como um meio para aprimorar a justiça, tornando o Judiciário mais acessível, ágil e transparente, sempre em conformidade com os princípios constitucionais que regem a administração pública e a proteção do trabalhador.

A modernização das Varas do Trabalho por meio da automação reflete uma tendência irreversível dentro do Poder Judiciário, mas sua efetividade dependerá da adoção de estratégias que contemplem as necessidades dos servidores e assegurem uma transição equilibrada e bem estruturada. Os resultados desta pesquisa demonstram que a automação é uma ferramenta poderosa para otimizar fluxos de trabalho, reduzindo o tempo gasto em atividades repetitivas e permitindo que os servidores concentrem seus esforços em funções que demandam maior análise e julgamento crítico. A implementação de Robotic Process Automation (RPA) e outras ferramentas digitais tem se mostrado eficaz na aceleração da tramitação processual, na minimização de erros operacionais e na melhoria da qualidade do serviço prestado, mas é fundamental que essa evolução ocorra de forma planejada, sem comprometer o engajamento e a valorização da força de trabalho que sustenta a estrutura do Judiciário Trabalhista.

Apesar dos benefícios evidentes, a pesquisa revelou desafios significativos que precisam ser superados para que a automação alcance seu potencial máximo no Judiciário Trabalhista. Um dos principais entraves identificados foi a resistência

de alguns servidores à adoção de novas tecnologias, muitas vezes decorrente da falta de treinamento adequado, do receio de substituição da força de trabalho por máquinas e da dificuldade de adaptação a processos inovadores. Esses fatores reforçam a necessidade de políticas institucionais que incentivem não apenas a implementação de novas tecnologias, mas também a capacitação contínua dos profissionais que as utilizam. Mais do que introduzir ferramentas digitais, é fundamental que o Judiciário promova uma cultura organizacional que valorize a inovação e o aprendizado constante, garantindo que a automação seja um suporte ao trabalho humano e não um fator de exclusão ou precarização.

Os achados da pesquisa demonstram que a efetividade das ferramentas automatizadas está diretamente relacionada ao grau de familiaridade e conhecimento técnico dos servidores. Servidores que receberam treinamentos específicos sobre o uso da automação apresentaram uma percepção mais positiva quanto à sua utilidade e eficiência, enquanto aqueles sem capacitação adequada expressaram dificuldades, insegurança e, em alguns casos, resistência ao uso dessas ferramentas. Isso evidencia que a transformação digital no Judiciário Trabalhista não pode ocorrer sem um planejamento estruturado, no qual a qualificação dos servidores seja um pilar central. Sem essa preparação, o risco de ineficiência no uso da tecnologia e de resistência organizacional torna-se uma barreira para a modernização efetiva do setor.

Outro aspecto crucial identificado foi a cultura organizacional e sua influência na aceitação das inovações tecnológicas. Em algumas unidades, a automação foi incorporada de forma estruturada, com envolvimento ativo dos servidores e adaptação gradual das rotinas, resultando em uma transição mais harmoniosa e produtiva. No entanto, em outros contextos, a introdução dessas ferramentas ocorreu de maneira abrupta, sem diálogo prévio ou suporte adequado, o que dificultou a adaptação dos servidores e reforçou a resistência à mudança. Isso ressalta a necessidade de uma abordagem humanizada e participativa, em que os gestores adotem estratégias para promover um ambiente de inovação estruturado, no qual a tecnologia seja vista como uma aliada e não como um fator de ruptura ou ameaça à estabilidade funcional.

Além das questões técnicas e organizacionais, a pesquisa destacou o impacto da automação na redefinição dos papéis e responsabilidades dentro das secretarias das Varas do Trabalho. A substituição de tarefas manuais por processos

automatizados exige uma requalificação dos servidores, que precisam desenvolver novas habilidades para atuar de forma mais analítica e estratégica. Nesse sentido, a automação não deve ser encarada como um fator de substituição da força de trabalho, mas como uma oportunidade para aprimoramento profissional. A capacitação contínua não apenas garante maior eficiência na utilização das ferramentas digitais, mas também fortalece a valorização dos servidores no novo contexto tecnológico, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e inovador.

A questão etária também emergiu como um ponto relevante na análise. Servidores mais experientes, muitas vezes, encontram maiores dificuldades na adaptação a novas tecnologias, seja por falta de familiaridade com ferramentas digitais ou por insegurança quanto ao aprendizado de novos processos. Isso reforça a necessidade de políticas inclusivas de capacitação, que considerem diferentes perfis de servidores e adotem metodologias de ensino acessíveis a todos. Estratégias como treinamentos individualizados, mentorias, suporte técnico contínuo e processos de aprendizado baseados na experiência prática podem contribuir para que a automação seja incorporada de forma equitativa e sem exclusões no ambiente de trabalho.

Diante dessas constatações, algumas recomendações podem ser destacadas para otimizar a implementação da automação no Judiciário Trabalhista. O fortalecimento dos programas de capacitação deve ser uma prioridade, garantindo que todos os servidores tenham acesso a treinamentos contínuos, adaptados às novas demandas tecnológicas. Além disso, o desenvolvimento de uma cultura organizacional favorável à inovação pode ser incentivado pela promoção de espaços de diálogo sobre as mudanças tecnológicas, estimulando a participação ativa dos servidores na construção de processos mais modernos e eficientes. A implementação gradual e planejada da automação é essencial, evitando mudanças abruptas e garantindo que as novas ferramentas sejam incorporadas de maneira estruturada e alinhada às necessidades das unidades judiciais. O monitoramento contínuo dos impactos dessas tecnologias deve ser uma prática institucionalizada, permitindo ajustes e aprimoramentos conforme necessário. Por fim, é fundamental que a automação seja utilizada como um meio para potencializar as habilidades dos servidores, e não como um elemento de precarização ou substituição da força de trabalho.

Este estudo reforça que a automação no Judiciário Trabalhista deve ser encarada como um recurso estratégico para a modernização da justiça, e não como um fator de desumanização do trabalho. Quando implementadas de forma ética, bem planejada e alinhada às necessidades dos servidores, as tecnologias automatizadas podem contribuir para um sistema judiciário mais eficiente, ágil e acessível. No entanto, a transformação digital deve ser acompanhada de um compromisso institucional com a capacitação contínua, a inclusão digital e a valorização da experiência humana no ambiente de trabalho. Somente assim será possível garantir que a Justiça 4.0 seja, de fato, um avanço sustentável, que integre tecnologia e expertise humana na busca por um serviço público mais eficiente, acessível e justo para toda a sociedade.

5 REFERÊNCIAS

AGOSTINI, Armando Luciano Carvalho. **A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO PODER PÚBLICO**. Anais de Constitucionalismo, Transnacionalidade e Sustentabilidade, v. 7, n. 1, p. 219-238, 2020.

ALBUQUERQUE, Gisele Gutierrez de Oliveira; RIBAS, Lidia. **Implementação da Política de Tratamento de Conflitos no Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul sob o viés do Acesso à Justiça Digital e das Inovações Tecnológicas**. Revista Direito Público, Brasília, v. 19, n. 102, 288-318, abr./jun. 2022. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/article/view/6315>. Acesso em: 26 mar. 2023.

ALMEIDA, N. D. de; PINTO, P. A. L. de A. **O uso da inteligência artificial como ferramenta de eficiência e acesso à justiça em revisão sistemática da literatura**. Research, Society and Development, Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/33674>. Acesso em: 16 out. 2022.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. **Usos e abusos dos estudos de caso**. Cadernos de Pesquisa, v. 36, n. 129, p. 637-651, set./dez. 2006.

ARAÚJO, Sérgio. **a finalidade do processo the purpose of the process**. Duc In Altum-Cadernos de Direito, v. 6, n. 10, 2014. Disponível em: <https://revistas.faculdedamas.edu.br/index.php/cihjur/article/view/50>. Acesso em: 10 out. 2022.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2001.

BARBOZA, Ingrid Eduardo Macedo. **A Jurimetria aplicada na criação de soluções de Inteligência Artificial, desenvolvidas pelo CNJ, em busca do aprimoramento do Poder Judiciário**. Diálogo Jurídico, v. 18, n. 2, p. 9-23, 2019.

BARTOLAZI, KAMILLE GABRI et al. **A implantação do Processo Judicial Eletrônico. Múltiplos Acessos**, v. 6, n. 1, p. 118-135, 2021.

BATISTA, M.; DOMINGOS, A.; VIEIRA, B. **Políticas públicas: modelos clássicos e 40 anos de produção no Brasil**. BIB - Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais, [S. l.], n. 94, 2021. Disponível em: <https://bibanpocs.emnuvens.com.br/revista/article/view/179>. Acesso em: 9 mar. 2025.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e Mudança Organizacional no Judiciário Trabalhista**. 2025. Seção da dissertação de mestrado.

BOBBIO, Norberto; NOGUEIRA, Marco Aurélio. **O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo**. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1986.

BORDONI, Jovina d'Avila; TONET, Luciano. **Inovação e Tecnologia no Judiciário**. THEMIS: Revista da Esmeac, v. 18, n. 2, p. 151-170, 2020.

Borges, N. M., Janissek-Muniz, R., Panizzon, M., & Gaspar, J. (2024). **Transformação Digital no Setor Público: Um estudo sobre a adoção de inteligência artificial em bancos públicos brasileiros**. Anais do XII SINGEP-CIK – UNINOVE, São Paulo, SP, Brasil, 23 a 25/10/2024.

CALDAS, Miguel P.; WOOD Jr., Thomaz. **Antropofagia Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

Casimiro, J. S. C., & Teixeira, S. T. (2024). **Artificial Intelligence Approaches within the Brazilian Judiciary's Contemporary Jurisdictional Model**. *Beijing Law Review*, 15(2), 730-748. doi: 10.4236/blr.2024.152044.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em Números**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/> Acesso em 10 out. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Soluções do Programa Justiça 4.0 impulsionaram a transformação digital do Judiciário em 2024**. Brasília: CNJ, 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/solucoes-do-programa-justica-4-0-impulsionaram-a-transformacao-digital-do-judiciario-em-2024>. Acesso em: 20 dez. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Programa Justiça 4.0 divulga resultados de pesquisa sobre IA no Judiciário brasileiro**. Brasília: CNJ, 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programa-justica-4-0-divulga-resultados-de-pesquisa-sobre-ia-no-judiciario-brasileiro>. Acesso em: 28 dez. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Programa Justiça 4.0 capacitou 9 mil pessoas em 2024**. Brasília: CNJ, 2025. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programa-justica-4-0-capacita-9-mil-pessoas-em-2024>. Acesso em: 13 jan. 2025.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Penso Editora, 2021.

CRUZ, Fabrício Bittencourt da. SILVA, Thais Sampaio da. **O processo eletrônico versus processo físico no contexto do direito fundamental à razoável duração do processo**. A experiência do Tribunal Regional Federal da 4ª Região na redução dos tempos médios de tramitação processual. *Revista do Instituto do Direito Brasileiro*, Lisboa, n. 3, Ano I (2012). p. 1345/1347.

DE ARAÚJO, Valter Shuenquener; DE PAIVA GABRIEL, Anderson; PORTO, Fábio Ribeiro. **Justiça 4.0: a transformação tecnológica do poder judiciário deflagrada pelo CNJ no biênio 2020-2022**. *Revista Eletrônica Direito Exponencial-DIEX*, v. 1, n. 1, p. 1-18, 2022.

DINAMARCO, Cândido Rangel. **A Reforma do Código de Processo Civil**, São Paulo, Ed. Malheiros, 1995.

DINIZ, B. C.; SILVA, A. K. A. da. **Gestão da Informação no sistema de Processo Judicial Eletrônico em um Tribunal Regional do Trabalho**. *P2P E INOVAÇÃO, [S. l.]*, v. 7, n. 1, p. 186–204, 2020. DOI: 10.21721/p2p.2020v7n1.p186-204. Disponível em: <https://revista.ibict.br/p2p/article/view/5408>. Acesso em: 11 out. 2022.

FIGUEIREDO FILHO, D. B. **Celeridade Processual no Brasil (1992-2018): uma análise exploratória**. *Revista Científica do STJ*, n. 1, p. 139-168, 2020

FREITAG, Raquel Meister Ko. **Amostras sociolinguísticas: probabilísticas ou por conveniência?** *Revista de Estudos da Linguagem*, v. 26, n. 2, p. 667-686, 2018. DOI: 10.17851/2237-2083.26.2.667-686

GARTH, Bryant; CAPPELLETTI, Mauro. Acesso à justiça. **Porto Alegre: Fabris**, p. 12-13,

1988. González, Javier García, et al., editors. ***El Derecho Público y Privado Ante Las Nuevas Tecnologías***. 1st ed., Dykinson, S.L., 2020. JSTOR, <https://doi.org/10.2307/j.ctv153k4rn>. Accessed 16 Oct. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, Jonas Rodrigo. **MANUAL DE PROJETO DE PESQUISA**:(3ª edição). Portal de Livros Abertos da Editora UniProcessus, v. 13, n. 13, p. 01-82, 2021.

GOMES NETO, José Mário Wanderley. **O acesso à justiça em Mauro Cappelletti: análise teórica desta concepção como “movimento” de transformação das estruturas do processo civil brasileiro**. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 2005.

Gutiérrez, J. D., & Muñoz-Cadena, S. (2023). **Adopción de sistemas de decisión automatizada en el sector público: Cartografía de 113 sistemas en Colombia**. **GIGAPP Estudios Working Papers**, 10(270), 365-395. Disponível em: <https://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/329/330> Acesso em: 29 mar. 2025.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido. PEDROSA, Luiz A. Capanema Pedrosa. **Administração Judicial Aplicada**. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris, 2014.

Hernandez, J. M. C., & Caldas, M. P. (2002). **Resistência à mudança**. In: T. Wood, Jr. (Coord.). *Gestão empresarial: o fator humano*. São Paulo: Atlas.

JUNIOR, Aldemar Bernardes Vieira et al. **Gestão de processos e sistemas produtivos com robôs autônomos e colaborativos para prevenir doenças à saúde do trabalhador no âmbito digital**. CIMATech, v. 1, n. 6, p. 238-247, 2019.

MARTINS, G. A. **Estudo de Caso: Uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

MEDEIROS, HUGO AUGUSTO. (2016). **A Universidade Federal de Pernambuco e a “Política de Editais”**: uma análise a partir do ciclo de políticas públicas. Educação Unisinos. 20. 10.4013/edu.2016.202.07.

MOTTA, Bernardo Rocha da.. **A Utilização de Inteligência Artificial na Tomada de Decisões Judiciais**. Revista Diretrizes, UNIGRANRIO, v. 11, n. 1, 2021

NAJIMA, Fabiana Mitsue. **Ciberperformances e a Cibernética**. Revista Outras Fronteiras, v. 7, n. 1, p. 293-311, 2020.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Iniciação ao direito do trabalho**. São Paulo: LTr, 2009.

NETTO, Silvana Souza Mandalozzo; CAMPAGNOLI, Adriana de Fátima Ferreira; GARCIA, Alessandra Souza. **O uso da tecnologia no Poder Judiciário em busca da razoável duração do processo e da eficiência na administração pública, com ênfase no Robô Judiciário 1**. Revista Humanidades e Inovação, v. 8, n. 48, p. 176-185, 2021.

ROCHA, Igor Guimarães. **A digitalização processual e os benefícios para efetivar a entrega da prestação jurisdicional: uma análise acerca da busca da celeridade jurídica**. 2022.

ROSSETTI, Regina; MELLO E SILVA, Cristiane Vieira de. **Direitos fundamentais no uso**

de inteligência artificial no poder judiciário brasileiro. *Tecnol. Soc.*, Curitiba, v. 20, n. 59, p.219-235, jan./abr., 2024. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/16406> Acesso em: 12 ago. 2024.

SAMPAIO, Rafael Cardoso; BACHINI, Natasha; ATHANÁSIO, Ester. **Entrevistas em profundidade em Ciência Política.** In: SAMPAIO, Rafael Cardoso; PAULA, Carolina de (orgs.). *Manual de introdução às técnicas de pesquisa em Ciência Política.* Brasília: Enap, 2024.

SAMPAIO, Rafael Cardoso; SABBATINI, Marcelo; LIMONGI, Ricardo. **Diretrizes para o uso ético e responsável da Inteligência Artificial Generativa: um guia prático para pesquisadores.** *Boletim Técnico do PPEC*, Campinas, SP, v. 10, n. 00, p. e025003, 2025. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/boletins/index.php/ppec/article/view/9509>. Acesso em: 10 mar. 2025.

SCHWANTES, Helena; SPENGLER, Fabiana Marion. **Perspectivas e desafios da mediação on-line enquanto política pública de acesso à justiça após o período pandêmico no Brasil.** *VirtuaJus*, Belo Horizonte, v. 8, n. 14, p. 189-202, 1º sem. 2023.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 24. ed. São Paulo: Cortez, 2014.

SILVA, R. de F. e; CARVALHO, O. F. de; VALENÇA, M. R.; SOARES, M. R. de O.; MEDEIROS, D. M. F. C. de. **Conectando gerações: experiências de inclusão digital com pessoas idosas em um curso de extensão universitária.** *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, [S. l.], v. 16, n. 11, p. e6389, 2024. DOI: 10.55905/cuadv16n11-090. Disponível em: <https://ojs.cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/6389>. Acesso em: 10 mar. 2025.

STRAPASSON LAZZAROTTO, G. **Do processo eletrônico à inteligência artificial: : um estudo sobre a evolução tecnológica do poder judiciário desde a Constituição de 1988.** *Ciências Sociais Aplicadas em Revista*, [S. l.], v. 26, n. 46, p. 129–156, 2023. DOI: 10.48075/csar.v26i46.31890. Disponível em: <https://saber.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/31890>. Acesso em: 12 abr. 2024.

VIVIAN, Sheron Garcia. **Transformação digital e o Poder Judiciário.** *Revista de Direitos Fundamentais e Tributação*, v. 1, n. 3, p. 93-123, 2020.

YIN, R. K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos.** 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Pesquisa.** 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011.

6 APÊNDICES

A. Formulário do Survey

Survey para Servidores da Justiça do Trabalho

Há quanto tempo você trabalha na Justiça do Trabalho?

Menos de 1 ano

1-5 anos

6-10 anos

Mais de 10 anos

Você conhece as ferramentas de automação disponíveis na sua vara/trabalho?

Sim

Não

Se sim, quais ferramentas você conhece? (Resposta aberta)

Com que frequência você utiliza ferramentas de automação no seu trabalho?

Diariamente

Semanalmente

Mensalmente

Raramente

Nunca

Quais ferramentas de automação você utiliza com mais frequência?
(Resposta aberta)

Em sua opinião, as ferramentas de automação aumentam a eficiência do seu trabalho?

Concordo totalmente

Concordo

Neutro

Discordo

Discordo totalmente

As ferramentas de automação reduziram o número de cliques e tarefas repetitivas no seu trabalho?

Sim

Não

Não sei

Quanto tempo, em média, você economiza diariamente com o uso de automação?

Menos de 1 hora

1-2 horas

3-4 horas

Mais de 4 horas

Você acredita que a automação pode contribuir para a celeridade processual?

Concordo totalmente

Concordo

Neutro

Discordo

Discordo totalmente

Você já recebeu treinamento sobre o uso de ferramentas de automação?

Sim

Não

Se sim, o treinamento foi útil para o seu trabalho diário?

Muito útil

Útil

Neutro

Pouco útil

Inútil

Que tipo de treinamento adicional você acredita que seria benéfico?
(Resposta aberta)

Você acredita que há uma cultura organizacional favorável ao uso de automação na sua vara/trabalho?

Concordo totalmente

Concordo

Neutro

Discordo

Discordo totalmente

Quais são os principais receios ou obstáculos enfrentados pelos servidores em relação à automação? (Resposta aberta)

Quais sugestões você daria para melhorar a aceitação e uso das ferramentas de automação? (Resposta aberta)

B. Roteiro das Entrevistas

Entrevista com Servidores

Você pode me falar um pouco sobre sua função e responsabilidades na Justiça do Trabalho?

Quais ferramentas de automação você utiliza no seu trabalho diário?

Como você ficou sabendo dessas ferramentas?

Em sua opinião, quais são as principais vantagens e desvantagens dessas ferramentas?

Você notou alguma mudança na eficiência do seu trabalho com o uso das ferramentas de automação?

Pode descrever um exemplo específico de como a automação melhorou sua rotina de trabalho?

Existe alguma tarefa que você gostaria que fosse automatizada, mas ainda não é?

Você já participou de algum treinamento sobre o uso de ferramentas de automação?

Como foi essa experiência?

Que tipo de treinamento ou suporte adicional você acredita que seria útil para melhorar o uso das ferramentas de automação?

Como você acha que o treinamento pode ser melhorado para ser mais eficaz?

Como você percebe a atitude dos seus colegas em relação ao uso de automação?

Existem receios ou resistências em relação ao uso de automação? Se sim, quais são eles?

O que poderia ser feito para aumentar a aceitação e uso das ferramentas de automação entre os servidores?

Avaliação Pós-Treinamento (Para o grupo que recebeu treinamento)

Após o treinamento, você percebeu uma mudança na forma como utiliza as ferramentas de automação?

O treinamento mudou sua percepção sobre a importância das ferramentas de automação?

Que melhorias você notou no seu trabalho após o treinamento?

Há algo mais que você gostaria de adicionar sobre sua experiência com ferramentas de automação no trabalho?

Entrevista com Diretores de Secretaria

Você pode me falar um pouco sobre sua função e responsabilidades na Justiça do Trabalho?

Qual é a sua percepção sobre o impacto das ferramentas de automação na eficiência geral da vara/trabalho?

Pode fornecer um exemplo específico de como a automação beneficiou a organização?

Quais áreas ou processos você acredita que ainda precisam ser automatizados?

Quais estratégias sua unidade adotou para implementar e disseminar o uso de ferramentas de automação?

Quais foram os principais desafios enfrentados durante a implementação dessas ferramentas?

Que tipo de apoio ou recursos foram necessários para facilitar a implementação da automação?

Como você avalia a eficácia dos programas de treinamento sobre ferramentas de automação oferecidos até agora?

Que tipo de treinamento adicional você acredita que seria benéfico para os servidores?

Como você vê a necessidade de treinamento contínuo para manter a eficácia do uso das ferramentas de automação?

Como você descreveria a cultura organizacional em relação à aceitação e uso de ferramentas de automação?

Quais são os principais receios ou obstáculos enfrentados pelos servidores em relação à automação?

O que poderia ser feito para promover uma cultura organizacional mais favorável à adoção de ferramentas de automação?

Há algo mais que você gostaria de adicionar sobre o uso de automação na Justiça do Trabalho e seu impacto?

C. Texto dos emails enviados

 **Assunto: Automação e IA no TRT6: O que está funcionando? O que pode melhorar?**

Olá, pessoal!

Me chamo Thaís Sena Lima, sou diretora de secretaria da 1ª Vara do Trabalho de Carpina, mestranda em Políticas Públicas pela UFPE e entusiasta de inteligência artificial e automação nas rotinas do Judiciário.

Estou realizando a pesquisa “**Justiça 4.0: Seremos Substituídos por Robôs? O Impacto do Uso Efetivo das Automações nas Rotinas de Secretaria**”, e preciso da sua ajuda, magistrado ou magistrada, servidor ou servidora, para entender como o uso das automações estão transformando nosso trabalho no TRT6.

 **O que você precisa saber:**

- A pesquisa já foi aprovada pelo Comitê de Ética (CAAE: 85861425.0.0000.5208)**
- O questionário leva apenas 10 minutinhos para responder**
- É 100% anônimo e sigiloso**
- Os resultados podem ajudar a aprimorar a capacitação dentro do nosso Regional.**

Clica aqui e me ajuda:

 <https://forms.gle/H3pcpLiq9wNeHeWx8>

Se puder responder, ficarei super agradecida! Com sua participação, posso levar mais conhecimento e contribuir para melhorias no nosso ambiente de trabalho.

Conto com vocês!

Abrços,

Thaís Sena Lima
Pesquisadora Responsável
Mestranda em Políticas Públicas pela UFPE
Diretora de secretaria
1ª Vara do Trabalho de Carpina/PE
E-mail: thais.sena@trt6.jus.br
Telefone: (81) 99669-6798 (whatsapp)

✉ **Assunto:** Ainda não respondeu? Só leva 10 minutinhos!

Olá, pessoal!

Sou eu de novo, **Thaís Sena Lima!** 😊

Se você ainda **não respondeu** o questionário da pesquisa “**Justiça 4.0: Seremos Substituídos por Robôs?**”, essa é a hora! **Leva menos de 10 minutos**, é **100% anônimo** e pode fazer a diferença para aprimorar a automação no TRT6.

♦ **Por que participar?**

- ✓ A pesquisa já foi aprovada pelo Comitê de Ética (CAAE: 85861425.0.0000.5208);
- ✓ É **rápido e sigiloso** – sua identidade não será divulgada;
- ✓ Os resultados podem **ajudar a melhorar a capacitação** dentro do nosso Regional.

📌 **Clica aqui e responde agora:**

👉 <https://forms.gle/H3pcpLiq9wNeHeWx8> 👉

Com sua ajuda, posso concluir tudo antes do **feriado de Carnaval** e seguir firme para a defesa do meu mestrado! 🎓

Muito obrigada desde já! **Posso contar com você?**

Abraços,

Thaís Sena Lima
Pesquisadora Responsável
Mestranda em Políticas Públicas pela UFPE
Diretora de secretaria
1ª Vara do Trabalho de Carpina/PE
E-mail: thais.sena@trt6.jus.br
Telefone: (81) 99669-6798 (whatsapp)

D. Sumário executivo

Automação Inteligente nas Varas do Trabalho: Um Passo no Presente!

Extraído da dissertação de mestrado: JUSTIÇA 4.0: SEREMOS SUBSTITUÍDOS POR ROBÔS? O impacto do uso efetivo das automações nas rotinas de secretaria do TRT6



Contexto do Desafio

Com o avanço do Programa Justiça 4.0, as secretarias das Varas do Trabalho do TRT6 têm enfrentado desafios importantes na adoção das tecnologias automatizadas. Questões como resistência dos servidores, insegurança frente às mudanças e dificuldades na capacitação adequada tornaram-se obstáculos frequentes à eficiência operacional.



Nosso Objetivo

Este projeto foi desenvolvido para entender e otimizar os impactos reais das ferramentas de automação nas rotinas administrativas das secretarias, com foco na eficiência operacional, na adaptação cultural e na superação dos desafios organizacionais.



Como Chegamos Lá?

Surveys estruturadas com servidores para medir eficiência e economia de tempo. Entrevistas qualitativas para captar percepções e experiências profundas dos servidores. Análise detalhada de documentos técnicos e normativos relacionados às ferramentas implementadas.



Desafios Identificados

A pesquisa foi limitada ao TRT da 6ª Região, o que restringe a generalização dos achados. O intervalo entre a implementação das ferramentas e a coleta dos dados foi curto, dificultando análises de longo prazo. Houve também baixa adesão de alguns servidores à pesquisa e carência de dados sistematizados sobre os resultados das automações.

Principais Descobertas

- 62% dos servidores receberam treinamento específico, resultando em uma economia diária média de até 3 horas nas tarefas administrativas repetitivas.
- A automação trouxe benefícios claros em eficiência operacional, com 85% dos servidores capacitados relatando melhorias significativas.
- A principal resistência está relacionada à falta de capacitação (40%), medo de substituição por tecnologia (30%) e desconhecimento das ferramentas disponíveis (20%).
- A capacitação mostrou-se fundamental para aceitação e melhor utilização das ferramentas automatizadas.
- Barreiras geracionais (etarismo) foram identificadas como um fator adicional de resistência à adoção das novas tecnologias.



Recomendações Estratégicas

- **Capacitação contínua e personalizada:** Oferecer treinamentos regulares e adaptados aos diferentes perfis geracionais e níveis de familiaridade tecnológica. Programas presenciais, híbridos e materiais de autoestudo devem compor a trilha de aprendizagem.
- **Implementação gradual e assistida:** Evitar mudanças abruptas. As novas ferramentas devem ser introduzidas progressivamente, com acompanhamento próximo por agentes de inovação ou multiplicadores capacitados.
- **Campanhas de comunicação institucional:** Fortalecer a comunicação interna com foco em esclarecimentos práticos, casos de sucesso e orientações claras sobre o uso das ferramentas. Isso reduz inseguranças e ajuda a consolidar o entendimento.
- **Suporte técnico próximo e acessível:** Criar canais efetivos de suporte que ofereçam respostas rápidas às dúvidas dos servidores, com tutoriais, plantões de dúvidas e atendimento dedicado nos primeiros meses de uso.
- **Monitoramento e avaliação contínua:** Estabelecer indicadores de desempenho para acompanhar os impactos da automação e ajustar as estratégias sempre que necessário. Isso garante alinhamento com os objetivos institucionais e com a realidade das unidades.

A chave para o sucesso dessa transformação está na capacidade de adaptar-se às novas tecnologias.

Para saber mais detalhes e tornar o Judiciário mais eficiente e produtivo acesse: