

O Impacto Da Virtualização Processual Na Otimização E Satisfação Com O Trabalho De Servidores Do Tjam

Eloane Lima De Almeida¹; Ricardo De Almeida Breves²;

Orlem Pinheiro De Lima³; Márcia Ribeiro Maduro⁴;

Wlademir Leite Correia Filho⁵; Paulo César Diniz De Araújo⁶

(Aluna De Graduação Da Escola Superior De Ciências Sociais /Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)¹

(Professor Mestre Da Escola Superior De Ciências Sociais /Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)²

(Professor Adjunto Da Escola Superior De Ciências Sociais /Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)³

(Professora Associada Da Escola Superior De Ciências Sociais /Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)⁴

(Professor Adjunto Da Escola Superior De Ciências Sociais /Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)⁵

(Professor Adjunto Da Escola Superior De Ciências Sociais /Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)⁶

Resumo:

A transição do Tribunal de Justiça do Amazonas (TJAM) do modelo analógico para o digital tem como objetivo aumentar a eficiência, agilidade e segurança nos processos administrativos. A implementação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) substitui documentos físicos por versões digitais, promovendo um acesso mais rápido e reduzindo a burocracia. Contudo, a transformação digital afeta o clima organizacional, principalmente em uma região extensa como a Amazônia, onde a resistência dos servidores às novas tecnologias representa um desafio. A superação desse obstáculo depende de uma comunicação clara sobre os benefícios, treinamento contínuo e suporte adequado.

Palavras-chave: eficiência; clima organizacional; inovação; digitalização; processos.

Date of Submission: 03-12-2024

Date of Acceptance: 13-12-2024

I. Introdução

A transição dos processos administrativos do modelo analógico para o digital no Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas (TJAM) representa um marco na busca por maior eficiência, agilidade e segurança nos serviços públicos. Essa mudança, exemplificada pela implementação do SEI, reflete uma tendência global de modernização dos serviços judiciários, substituindo documentos físicos por versões digitais, o que facilita o acesso à informação e reduz a burocracia (Innarelli, 2018). No entanto, essa transformação tecnológica também gera desafios internos, especialmente no que se refere ao clima organizacional, particularmente em uma região geograficamente complexa como a Amazônia. A resistência à mudança por parte dos servidores é uma realidade comum em processos de inovação, e, conforme Kotter (1996), pode ser um dos principais obstáculos à implementação de novos sistemas.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como a digitalização dos processos judiciais no TJAM impacta o clima organizacional. Especificamente, busca-se identificar os principais fatores de resistência dos servidores, avaliar as estratégias de gestão que podem facilitar essa transição e investigar como a cultura organizacional pode ser um facilitador na adoção de novas tecnologias. A problemática central desta pesquisa reside em entender como a mudança da materialidade para o intangível afeta a percepção e o comportamento dos colaboradores do tribunal.

A justificativa para esta pesquisa se apoia na relevância de compreender os impactos da transição digital em uma instituição de grande porte e importância, como o TJAM, não apenas sob o aspecto prático, mas também no que concerne à satisfação dos colaboradores e à excelência dos atendimentos oferecidos à comunidade, servindo como referência para outras instituições públicas, que enfrentam desafios semelhantes.

Com base no referencial teórico de Davis (1989) sobre a aceitação de novas tecnologias e no modelo de comunicação de Rogers (2003) para a inovação, esta pesquisa também se apoia em Schein (2010), que discute a importância de promover uma cultura organizacional aberta à inovação. Aspectos metodológicos incluem a realização de um estudo de caso no TJAM, utilizando entrevistas com servidores, análise de documentos institucionais e revisão bibliográfica para mapear o impacto da digitalização no clima organizacional.

II. Revisão Da Literatura

Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas e a Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGEP)

O Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas (TJAM) está localizado no maior estado do Brasil em termos de extensão territorial, atendendo a uma população superior a 4 milhões de habitantes e com uma história jurídica que remonta ao final do século XIX. O Poder Judiciário do Amazonas foi formalmente estruturado em 1891, em conformidade com a primeira constituição republicana do Brasil. Inicialmente, o tribunal operava com juízes Estaduais e Municipais, refletindo a transição do Brasil para o sistema republicano.

Em 2005, o TJAM modernizou-se com a inauguração do Edifício Desembargador Arnoldo Péres, em Manaus. Este prédio, com dez andares, foi projetado para centralizar todas as atividades da segunda instância (do Poder Judiciário estadual), abrigando câmaras cíveis e criminais, gabinetes dos desembargadores e diversos setores administrativos, incluindo Tecnologia da Informação, Protocolo e Departamento Pessoal.

A Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGEP) desempenha um papel crucial dentro da organização, sendo responsável pela gestão de registros e dados dos colaboradores, além de administrar arquivos funcionais. A SEGEPE também oferece suporte técnico essencial para garantir o funcionamento eficiente do tribunal. O mini setor de arquivo dentro do próprio tribunal é de grande importância, pois facilita o acesso rápido e eficaz às informações dos servidores, auxiliando em processos administrativos, auditorias e verificações legais.

Clima Organizacional

O clima organizacional é um conceito que se refere ao ambiente interno de uma organização, influenciado por aspectos como cultura, práticas de gestão, políticas e relações interpessoais. Ele impacta diretamente a satisfação, motivação e desempenho dos colaboradores. De acordo com Gibson, Ivancevich e Donnelly (2000, p. 67), o clima organizacional é a percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, sendo moldado pela cultura da organização, pelas práticas de gestão e pela implementação de políticas e procedimentos. Para esses autores, o clima é visto como um reflexo de como os membros da organização vivenciam seu espaço de atuação profissional.

Schein (2010, p. 28) explora o ambiente organizacional como parte integrante da cultura institucional, salientando que ele expressa as percepções coletivas dos integrantes sobre a efetividade das dinâmicas organizacionais. Ford e Lawler (2001, p. 143) ampliam essa perspectiva ao conceituar o ambiente organizacional como um reflexo dos métodos e fluxos percebidos pelos integrantes, enfatizando que um ambiente favorável para o engajamento dos colaboradores. Para esses estudiosos, a administração competente do ambiente assegura o êxito e a longevidade da instituição.

Inovação Organizacional e os Impactos na Satisfação do Trabalho

A transformação corporativa é imprescindível para o desenvolvimento social, econômico e tecnológico. Conforme Campos (2022), trata-se da elaboração de novos mecanismos, procedimentos e bens que aprimoram as operações e fomentar melhorias no cenário institucional. Um exemplo concreto de inovação no TJAM é a implementação da resolução CNJ nº 469/2022, que desde 2019 visa digitalizar documentos administrativos e jurídicos, transformando a forma como as informações funcionais dos servidores são acessadas e utilizadas.

Apesar dos benefícios, como a modernização das operações e a redução de custos, a transição para um ambiente totalmente digitalizado apresenta desafios, como a adaptação à infraestrutura tecnológica e questões logísticas. Esses desafios influenciam a percepção dos colaboradores sobre as mudanças que impactam diretamente na forma como essas transformações são implementadas. O sucesso da inovação organizacional dependerá da capacidade do TJAM de superar esses obstáculos e se adaptar às demandas de um ambiente tecnológico em constante evolução.

Armazenamento em Nuvem (Google Drive) e a Utilização do SEI – Relevância para a Instituição na Adoção de Novos Instrumentos de Processos.

Conforme discutido no site Transformação Digital (2018), Soluções de armazenamento em nuvem, como o Google Drive, proporcionam benefícios expressivos, tais como acesso remoto, diminuição de despesas e maior salvaguarda de dados. A incorporação do Google Drive e do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) no TJAM constitui um marco significativo na evolução da gestão documental e processual. Essas ferramentas possibilitam um acesso mais ágil, minimizam os gastos com papel e impressão e asseguram a proteção de dados sensíveis por meio de criptografia e rigorosos mecanismos de controle de acesso. A adoção dessas tecnologias exerce um impacto favorável no ambiente organizacional, ao facilitar a maleabilidade nas atividades laborais e aprimorar a cooperação entre os colaboradores. Ademais, a dignidade e transparência dos trâmites internos são ampliadas, o que fortalece a reputação institucional e fomenta um espaço de trabalho mais satisfatório.

A utilização de assinaturas digitais, como o Assinatura Gov, no próximo concurso do TJAM também contribuirá para maior agilidade e segurança nos processos administrativos. A adoção dessas tecnologias

demonstra como a inovação pode transformar a gestão pública, resultando em um ambiente organizacional mais eficiente, seguro e sustentável.

III. Metodologia

A pesquisa tem como objetivo analisar o impacto da digitalização dos processos no Tribunal de Justiça do Amazonas (TJAM), com especial atenção ao clima organizacional e às dinâmicas de trabalho dos servidores. Fundamenta-se em fontes confiáveis como Proquest, Google Acadêmico e periódicos universitários, e adota uma metodologia predominantemente qualitativa, baseada em entrevistas estruturadas realizadas por meio do Google Forms. Essas entrevistas utilizaram perguntas fechadas com escala de Likert, permitindo captar a percepção de 46 servidores de diferentes setores, representando a totalidade da população-alvo de 60 funcionários.

Classificada como de natureza básica e descritiva, a pesquisa busca produzir conhecimento teórico que fundamenta estudos futuros e aplicações práticas, com foco no avanço científico sobre a digitalização nos processos judiciais. A abordagem descritiva explora as relações entre variáveis como inovação tecnológica e a satisfação no trabalho, conforme conceitos de Gil (2019). Dessa forma, a pesquisa vai além da simples identificação de fenômenos, aprofundando-se na compreensão de como a digitalização impacta o clima organizacional e a qualidade do trabalho.

Após revisar as fontes bibliográficas, incluindo os trabalhos do CNJ (2021), Kowski e Anthony (2007) e demais autores citados ao longo da pesquisa, foi elaborado um formulário de pesquisa cuidadosamente alinhado aos objetivos e hipóteses do estudo. O questionário, desenvolvido para ser claro e objetivo, será aplicado na modalidade online, garantindo uma amostra representativa dos servidores. Em que seguimos procedimentos éticos rigorosos, assegurando a integridade e confiabilidade das informações por meio do documento chamado Termo de Consentimento e Livre Esclarecido.

A coleta de dados utilizou uma amostra não probabilística, abrangendo todos os setores da SEGEP, como administrativo, financeiro, contratos, cartas precatórias e bens judiciais. O questionário foi desenvolvido com base em fontes bibliográficas relevantes, como CNJ (2021) e outros autores, e foi alinhado aos objetivos do estudo. A aplicação seguiu rigorosos princípios éticos, com o uso do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para garantir a integridade e confiabilidade das informações.

Os dados coletados foram analisados por meio de técnicas estatísticas descritivas, com apresentação clara em gráficos e tabelas, que evidenciam padrões e relações significativas entre as variáveis investigadas. A combinação de dados quantitativos e qualitativos assegurou uma visão abrangente, permitindo mensurar a extensão dos impactos da digitalização nos colaboradores. Além disso, os resultados destacaram a eficácia do uso do Google Forms como ferramenta de coleta de dados, substituindo com sucesso métodos tradicionais.

Os resultados finais são apresentados em um relatório detalhado que descreve os procedimentos metodológicos, os achados principais e suas implicações para a área de estudo. O estudo conclui que a transição para processos digitais influencia diretamente o clima organizacional, melhorando a eficiência e a qualidade do trabalho, mas também demandando ajustes no ambiente e nas práticas de gestão. Esses dados têm aplicação prática nas decisões estratégicas do TJAM e contribuem para enriquecer a base de conhecimento sobre a digitalização no setor público.

Assim, o trabalho cumpre seu propósito de avaliar o impacto da transformação digital no TJAM, oferecendo subsídios teóricos e práticos para gestores e pesquisadores interessados nos desafios e nas oportunidades da digitalização dos serviços públicos.

Figura 1. Fluxograma da Pesquisa



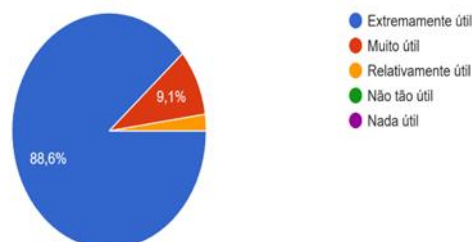
Fonte: Elaboração própria.

IV. Resultados

A transição de processos físicos para digitais nas organizações é uma tendência crescente que visa melhorar a eficiência e a qualidade do trabalho. O presente estudo coletou dados junto aos colaboradores, buscando entender a percepção desses profissionais sobre a digitalização de processos e seu impacto na satisfação no local do objeto de estudo. A análise dos resultados revelou que a maioria dos colaboradores considera a

digitalização uma melhoria significativa, evidenciando que 85% dos participantes avaliaram os novos sistemas como “extremamente úteis”. Esse dado é corroborado por Fleury (2009), que aponta a tecnologia como aliada na busca por processos mais ágeis.

Figura 2. Gráfico em porcentagem sobre o impacto na satisfação.



Fonte: Elaboração própria.

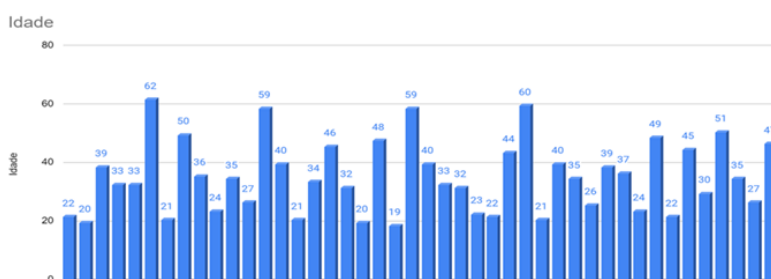
Utilizando estatística descritiva, apresentamos tabelas e gráficos que ilustram os níveis de satisfação dos colaboradores. A média de satisfação foi alta, em torno de 4,2 em uma escala de 1 a 5, embora houvesse variação conforme a idade e o setor. Essa variação indica que a experiência com a digitalização é multifacetada, alinhando-se à teoria de clima organizacional de Litwin e Stringer (1968), que destaca como mudanças na estrutura do trabalho podem impactar a moral e o engajamento dos funcionários.

Apesar da alta satisfação, alguns colaboradores expressaram críticas ao suporte técnico, que está associada à falta de familiaridade com as novas tecnologias, especialmente entre os mais velhos. Chiavenato (2010) ressalta a importância de um treinamento adequado para a adaptação às novas ferramentas, uma necessidade que se tornou evidente quando alguns colaboradores relataram dificuldades operacionais. Assim, um suporte técnico eficaz é crucial para manter o contentamento e a eficácia.

Ao examinar a percepção de eficácia dos novos sistemas, observamos que, embora a maioria reconheça os aprimoramentos promovidos pela digitalização, ainda persistem obstáculos. A interpretação das respostas discursivas revelou a necessidade de formação contínua e de um suporte técnico ajustado às especificidades de cada função. Isso reforça a argumentação de Chiavenato (2010), que destaca que a aversão às mudanças pode ser atenuada por meio de abordagens comunicativas e de capacitação.

Os achados também indicaram que a digitalização influenciou positivamente a cultura institucional, fomentando maior clareza e celeridade. Essa transformação está em consonância com a teoria de Litwin e Stringer (1968), que propõe que o aperfeiçoamento da comunicação interna pode intensificar a coesão e a eficácia coletiva. Ademais, a adaptabilidade proporcionada pelo teletrabalho favoreceu uma melhor qualidade de vida no escritório, corroborando as conclusões de Robbins (2005) sobre como ambientes maleáveis incrementam o envolvimento e a satisfação dos integrantes.

Figura 3. Gráfico com a faixa etária do setor.



Fonte: Elaboração própria.

Ao analisarmos os dados por setores, observamos que as áreas administrativas apresentaram maior satisfação com os processos digitais em comparação com setores técnicos. Essa diferença pode ser atribuída ao nível de especialização necessário para o uso de ferramentas digitais, o que sugere que treinamentos específicos são essenciais. A apresentação dos dados de forma gráfica facilitou a identificação de padrões, permitindo uma interpretação objetiva e acessível dos resultados.

Os cálculos de porcentagens e médias foram fundamentais para compreender as informações. Por exemplo, a fórmula $\% = (\text{Número de respostas favoráveis} / \text{Total de respostas}) \times 100$ indicou que 85% dos

colaboradores reconhecem a utilidade dos sistemas implementados. A média de satisfação, calculada pela soma dos níveis de satisfação dividida pelo total de respostas, foi de 4,2. Além disso, o desvio padrão de 1,12 e o coeficiente de variação de 26,67% evidenciam que, apesar da alta média de satisfação, há uma variabilidade considerável nas opiniões, refletindo a complexidade da adaptação ao novo ambiente digital.

Por fim, a transição para processos digitais no Tribunal de Justiça do Amazonas foi, em grande parte, bem-sucedida, mas ainda apresenta áreas para aprimoramento, especialmente no suporte técnico. A gestão deve considerar as necessidades dos colaboradores ao planejar futuras iniciativas de digitalização, assegurando que o processo traga benefícios a todos os envolvidos. A combinação das teorias discutidas e os dados obtidos permitem entender e abordar os desafios da digitalização, para que seja um ambiente institucional saudável e produtivo.

V. Conclusão

As principais contribuições desta pesquisa envolvem a compreensão de como a transformação digital afeta diretamente o clima organizacional e a qualidade das condições de trabalho, destacando a importância de práticas gerenciais que considerem as particularidades de cada departamento e perfil profissional. A implementação do trabalho remoto, facilitada pelas plataformas digitais, foi identificada como um aspecto favorável, proporcionando maior flexibilidade e qualidade de vida.

Entre as limitações do estudo, destaca-se o recorte amostral voltado exclusivamente aos servidores do TJAM, o que restringe a extrapolação dos resultados para outras esferas do setor público. Além disso, a pesquisa adotou uma abordagem predominantemente qualitativa e quantitativa descritiva, sem recorrer a técnicas estatísticas avançadas, que poderiam fornecer uma análise mais aprofundada das inter-relações entre as variáveis investigadas.

Sugere-se, para futuras pesquisas, a análise do processo de digitalização em contextos institucionais variados, assim como a ampliação do uso de métodos quantitativos avançados, a fim de quantificar com maior precisão os efeitos dessas transformações. Adicionalmente, estudos que explorem o papel da liderança na adaptação dos colaboradores às inovações tecnológicas poderiam oferecer subsídios valiosos para aprimorar o processo de transição digital.

Em resumo, esta investigação fornece uma visão da digitalização no setor público, especialmente em uma organização de grande porte como o TJAM. Os resultados destacam a relevância de práticas de gestão que promovam não apenas a modernização dos processos administrativos, mas também o desenvolvimento que seja inclusivo e que ofereça suporte ao crescimento dos colaboradores em todas as áreas.

Referências

- [1]. Bardin, Laurence. *Análise De Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.
- [2]. Campos, J. A. *Adoção Ou Não? Eis A Questão! Adoção Da Inovação E Competitividade Na Micro D Pequena Empresa: Uma Análise No Contexto Da Crise Ocasionada Pela Covid-19*. 2022. Dissertação (Mestrado Dm Administração) - Universidade Federal De Sergipe, Sergipe, 2022.
- [3]. Chiavenato, I. *Gestão De Pessoas: O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações*. 3. Ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2010.
- [4]. Conselho Nacional De Justiça (Brasil). Resolução N. 420, De 29 De Setembro De 2021. *Diário Da Justiça [Do] Conselho Nacional De Justiça*, Brasília, Df, N. 254, P. 2-4, 29 Set. 2021.
- [5]. Fleury, M. T. L. *Cultura E Poder Nas Organizações*. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- [6]. Gil, Antônio Carlos. *Métodos E Técnicas De Pesquisa Social*. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- [7]. Herzberg, F. *Work And The Nature Of Man*. New York: World Publishing Company, 2003.
- [8]. Innarelli, H. C. *Inovação E Tecnologias Aplicadas À Gestão De Documentos Públicos Eletrônicos*. São Paulo: Saraiva, 2018.
- [9]. Júnior, Afonso. *Revista Do Conselho Dos Tribunais De Justiça*. Manaus (Amazonas). Vol. 01..N.1 À N.7. Disponível Em: <https://www.tjam.jus.br/images/2022_-_Portal_Da_Mem%C3%B3ria_/Revistaconselhos19.pdf>. Acesso Em: 20 Jun 2024.
- [10]. Kotter, J. P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.
- [11]. Kowski, B. J., & Anthony, K. *Towards Defining Leadership Competence Around The World: What Mid-Level Managers Need To Know In Twelve Countries*. *Human Resource Development International*, 10, 21-41. 2007.
- [12]. Litwin, G. H., Stringer, R. A. *Motivation And Organizational Climate* Cambridge: Harvard University Press, 1968.
- [13]. Maslach, C.; Leiter, M. P. *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress And What To Do About It*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- [14]. Ministério Público Da Bahia. *Sobre O Sei*. Disponível Em: <<https://portalsei.mpba.mp.br/pagina-exemplo/>>. Acesso Em 20 De Junho De 2024.
- [15]. Oliveira, George Wilber De Bessa; Jacinski, Lucas. *Desenvolvimento De Questionário Para Coleta E Análise De Dados De Uma Pesquisa, Em Substituição Ao Modelo Google Forms*. 51 F. Trabalho De Conclusão De Curso (Tecnologia Em Análise E Desenvolvimento De Sistemas) - Universidade Tecnológica Federal Do Paraná, Ponta Grossa, 2017.
- [16]. Robbins, S. P. (2017). *Comportamento Organizacional: Teoria E Prática No Contexto Brasileiro*. São Paulo: Pearson Education Do Brasil, 2017.
- [17]. Robbins, S. P. *Comportamento Organizacional*. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- [18]. *Transformação Digital. Como Funciona O Armazenamento Em Nuvem, Quais As Vantagens E Como Usar*. 2018. Disponível Em: <https://www.transformacaodigital.com>. Acesso Em: 26 De Jul De 2024.
- [19]. Tjmg. *Migração De Sistemas Para Nuvem Otimizatrabalhos Do Judiciário*. Disponível Em: <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/noticias/migracao-de-sistemas-para-nuvem-otimiza-trabalhos-do-judiciario-8acc80c28849068401886ee62d1f4a92.htm>. Acesso Em: 20 Jul 2024.