



Instituições em Transformação: O Processo de Implantação do PJe na Paraíba

Rafaele Brito da Silva (Universidade Federal da Paraíba – UFPB)

Samir Adamoglu de Oliveira (Universidade Federal da Paraíba – UFPB | Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais – IBEPES)

Ênio Saraiva Leão (Universidade Federal da Paraíba – UFPB)

Tema de interesse: Legitimidade e reputação institucional em organizações da Justiça

RESUMO

A digitalização do Poder Judiciário brasileiro transformou profundamente a forma de prestação jurisdicional, e o Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB) desempenhou papel central nesse processo. Inicialmente, destacou-se como pioneiro ao viabilizar o desenvolvimento do primeiro sistema de processo eletrônico de uso nacional do país, o Projudi, solução de código aberto concebido em Campina Grande em parceria inicial entre magistrado e estudantes universitários. Essa experiência inovadora, ainda em 2003, permitiu demonstrar a viabilidade técnica e jurídica da tramitação digital de processos, conferindo legitimidade narrativa à digitalização, reduzindo as resistências internas e externas e influenciando diretamente a agenda do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) numa postura *bottom-up*. Posteriormente, o CNJ incorporou o Projudi como referência para outros tribunais, consolidando-o como marco inicial de transformação digital no Judiciário. Com a edição da Resolução nº 185/2013, que instituiu o Processo Judicial Eletrônico (PJe) como sistema nacional, o TJPB assumiu um novo papel: saindo da posição de empreendedor institucional e tornando-se adotante estratégico, alinhando-se às diretrizes superiores (*top-down*) do CNJ. À luz da Teoria Institucional, o caso do TJPB evidencia a atuação das pressões coercitivas, normativas e miméticas, bem como a transição entre diferentes lógicas institucionais, da inovação local à padronização nacional. O artigo demonstra que a experiência paraibana constitui um exemplo relevante de como iniciativas individuais podem influenciar de forma intensa a transformação digital no setor público.

Palavras-Chave: Processo Judicial Eletrônico (PJe); pressões institucionais; transformação digital; lógica da digitalização; legitimidade narrativa.



1. Introdução

A evolução tecnológica tem promovido transformações profundas nas instituições públicas e privadas, redefinindo suas rotinas, estruturas e relações de legitimidade. No âmbito do Poder Judiciário brasileiro, essa mudança ganhou dimensão com a adoção de processos eletrônicos e a digitalização das atividades judiciais, impactando diretamente a eficiência, a transparência e o acesso à justiça. A digitalização do Poder Judiciário brasileiro representa uma das transformações institucionais mais profundas das últimas décadas, alterando rotinas, estruturas e lógicas de funcionamento.

Nesse processo, o Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB) assume um papel singular, ao protagonizar tanto a origem quanto a consolidação da tramitação eletrônica de processos no país. De um lado, foi em Campina Grande que nasceu o Projudi, fruto da cooperação entre magistratura local e universidade, configurando-se como o primeiro sistema de processo eletrônico brasileiro a ser distribuído nacionalmente. De outro, anos mais tarde, o TJPB optar por abdicar de sua vertente desenvolvedora para alinhar-se às diretrizes nacionais do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), adotando como padrão o novo projeto do CNJ: o Processo Judicial Eletrônico (PJe), tornando-se parte de um esforço nacional de padronização e interoperabilidade tecnológica.

Essa dupla atuação evidencia dois momentos distintos de institucionalização da digitalização judicial. No primeiro, o TJPB atuou como empreendedor institucional, promovendo inovações, superando resistências e mobilizando narrativas de legitimidade que mostraram a viabilidade do processo eletrônico. No segundo, já sob regulação do CNJ, assumiu o papel estratégico, optando pela conveniência decorrente da convergência ao PJe para assegurar escala, previsibilidade tecnológica, redução de custos, enfrentamento a limitações tecnológicas e integração nacional.

Desde o desenvolvimento pioneiro do Projudi, a história da digitalização no TJPB revela uma lógica de inovação *bottom-up*, na qual atores locais desafiaram o *status quo* e promoveram uma mudança institucional significativa. Essa experiência não apenas demonstrou a viabilidade técnica e jurídica do processo eletrônico, mas também conferiu legitimidade narrativa à transformação digital, influenciando políticas e práticas em âmbito nacional. Posteriormente, o papel do TJPB se ampliou à medida que se alinhou às diretrizes do CNJ para a adoção do PJe, estabelecido pela Resolução nº 185/2013.

O presente artigo tem como propósito analisar essa trajetória do TJPB sob a perspectiva da Teoria Institucional, revelando como pressões coercitivas, normativas e miméticas influenciaram as decisões institucionais. Ao mesmo tempo é possível analisar o trabalho institucional de atores locais e nacionais que sustentou a criação, difusão e manutenção das novas práticas. Assim, a abordagem permite compreender a complexidade das respostas



estratégicas e o papel desempenhado pelos atores locais na construção e legitimação de uma cultura digital no Judiciário paraibano, bem como seus desdobramentos na transformação do sistema de justiça.

A narrativa do TJPB evidencia a importância do trabalho institucional no processo de inovação, especialmente na consolidação de práticas tecnológicas e na construção de uma narrativa de legitimidade que sustente as mudanças introduzidas. O artigo também discute os desafios enfrentados, desde resistências internas até questões de compatibilidade cultural e valores tradicionais, destacando a necessidade de estratégias de hibridização para equilibrar eficiência e valores humanos.

Este artigo analisa, portanto, a atuação do TJPB na digitalização dos tribunais brasileiros, destacando seu papel pioneiro e sua posterior convergência às normas nacionais. O objetivo é compreender como as pressões institucionais, as respostas estratégicas, o trabalho institucional e as lógicas da digitalização contribuíram para a inovação, legitimação e consolidação do processo eletrônico no Judiciário estadual, e, por sua vez, influenciaram a transformação digital do sistema de justiça brasileiro.

Logo, o estudo permite refletir sobre a lógica da digitalização como sistema de valores e crenças que moldam o comportamento organizacional, além de ilustrar as tensões e conflitos que surgem na implementação de novas tecnologias em contextos institucionais tradicionais. E a sua relevância está na sua contribuição para o entendimento de como experiências locais podem influenciar a agenda nacional de modernização do sistema de justiça. Ao investigar o papel do TJPB como um agente de inovação e de mobilização de narrativas de legitimidade, o artigo demonstra que a transformação digital no setor público é um processo no qual lideranças pioneiras e pressões regulatórias se integram e se consolidam.

2. Teoria

2.1 A Teoria Institucional como lente analítica

A Teoria Institucional oferece um arcabouço conceitual para a análise das dinâmicas organizacionais, permitindo compreender como as pressões do ambiente, as estratégias adotadas pelas organizações e os processos de construção de legitimidade moldam as práticas e os resultados. Compreendendo as organizações não como entidades isoladas, mas como atores inseridos em campos institucionais complexos, esta teoria possibilita uma análise mais profunda e contextualizada dos fenômenos organizacionais.

A institucionalização é entendida por Maguire e Hardy (2009) e Oliver (1992) como o processo pelo qual as práticas e as estruturas organizacionais se tornam estáveis, legítimas e amplamente aceitas. A institucionalização pode ocorrer de forma espontânea, como resultado da imitação e da adaptação, ou de forma intencional, como resultado de pressões ou trabalhos

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
|  <p>PPGA Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB</p> |  <p>INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS</p> |  <p>Universidade de Brasília</p> |  <p>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PPGD UNIVERSITÁRIO INTERDISCIPLINAR</p> |  <p>Universidade Potiguar</p> |
|  <p>IESB Centro Universitário</p> |  <p>1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA</p> |  <p>DGPI DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA</p> |  <p>Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar</p> |  <p>AJUS Administração do Júlio</p> |
|  <p>GPJus Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário</p> |  <p>GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário</p> |  <p>InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade</p> |  <p>LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES</p> | |



institucionais. A análise da institucionalização permite compreender como as práticas e as estruturas organizacionais se perpetuam ao longo do tempo e como elas se tornam parte integrante da identidade das organizações.

Pensando sobre como a institucionalização acontece, Scott (2014) pontua o conceito de pressões institucionais, como forças multifacetadas que moldam o comportamento organizacional. Essas pressões se manifestam de três formas principais: coercitivas, miméticas e normativas. As pressões coercitivas, conforme salientam Meyer e Rowan (1977), surgem de regulamentações governamentais, leis e mandatos legais, forçando as organizações a adotar práticas específicas sob pena de sanções. As pressões miméticas, por sua vez, para Meyer e Rowan (1977) emergem da tendência das organizações em imitar aquelas consideradas bem-sucedidas, um processo que, segundo DiMaggio e Powell (1983), visa aumentar a legitimidade. Por fim, as pressões normativas, como destacam DiMaggio e Powell (1983), decorrem da internalização de valores, crenças e normas sociais, orientando as organizações a adotar práticas consideradas legítimas e socialmente responsáveis.

Diante das pressões institucionais, Oliver (1991) afirma que as organizações podem adotar diferentes respostas estratégicas. A escolha da resposta estratégica para Scott (2014) depende de diversos fatores, como o poder da organização, a natureza das pressões, a disponibilidade de recursos e a percepção de ameaças e oportunidades. Logo, a análise das respostas estratégicas permite compreender como as organizações se adaptam ao ambiente institucional e como elas buscam influenciar as regras do jogo.

Nesse sentido, o conceito de empreendedorismo institucional é fundamental para compreender como as organizações não apenas se adaptam ao ambiente institucional, mas o transformam ativamente. DiMaggio (1988) define empreendedores institucionais como atores que mobilizam recursos e redes sociais para promover mudanças em estruturas institucionais estabelecidas. Esses atores desafiam normas dominantes, constroem novas lógicas e buscam legitimar práticas inovadoras em contextos muitas vezes conservadores ou resistentes à mudança.

Para essa compreensão, ressalta-se a importância do trabalho institucional, definido por Lawrence e Suddaby (2006) como as ações intencionais realizadas por atores para criar, manter ou transformar as instituições. Conforme Hampel et al. (2017) esse trabalho pode assumir diversas formas, desde a construção de novas normas e valores até a contestação de práticas existentes. Gidley e Palmer (2021) destacam que o trabalho institucional pode ser realizado por diferentes tipos de atores, incluindo organizações, indivíduos, grupos de interesse e movimentos sociais.

Examinar o trabalho institucional, nos permite compreender como as instituições são construídas, mantidas e transformadas ao longo do tempo, e como os atores sociais desempenham um papel ativo nesse processo. Nesse sentido, alcançamos o conceito de lógicas



institucionais, definidas por Adamoglu de Oliveira, Crubellate e Rossoni (2022, 2024) como a representação dos sistemas de valores, crenças e regras que moldam a cognição e o comportamento dos atores organizacionais. As lógicas institucionais, conforme Scott (2014) influenciam a forma como as organizações interpretam as pressões do ambiente, definem suas prioridades e orientam suas ações. Lawrence e Suddaby (2006) e Oliver (1991) pontuam em seus trabalhos que ao observamos as lógicas, podemos compreender como as organizações constroem sua identidade e legitimidade, e como elas se posicionam em relação às outras organizações e aos demais atores sociais.

Em suma, as lógicas institucionais fornecem uma visão que guia as decisões e ações das organizações, influenciando sua trajetória e seus resultados. No entanto, dentro das organizações podem ocorrer mudanças institucionais, sendo essas definidas por North (2018) como a maneira pela qual as regras formais e informais do jogo mudam ao longo do tempo. Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) apontam que a mudança institucional raramente é um processo neutro ou puramente técnico, ela frequentemente envolve uma disputa entre diferentes lógicas institucionais. Nesse sentido, Greenwood e Hinings (1996) argumentam que a mudança institucional bem-sucedida geralmente requer uma mudança nas lógicas dominantes, ou seja, uma transformação nos valores, crenças e regras que moldam o comportamento organizacional. Na mudança institucional, portanto, deve considerar não apenas os fatores externos que a desencadeiam, mas também as dinâmicas internas de poder e as disputas entre diferentes lógicas que moldam o processo de transformação.

Dessa forma, a Teoria Institucional oferece um conjunto de conceitos e ferramentas analíticas que nos permitem compreender as dinâmicas complexas que envolvem as organizações e o ambiente institucional. Logo, ao aplicá-la ao estudo do processo de implementação do processo eletrônico no TJPB, podemos analisar como as pressões do CNJ, as estratégias adotadas pelo TJPB, as relações formais e informais entre os Tribunais brasileiros de todos os portes moldaram o desenho institucional da trajetória de institucionalização do sistema de processo eletrônico no Brasil.

2.2.2. A Lógica da Digitalização e seus desafios institucionais

A transformação digital, impulsionada pela crescente ubiquidade das tecnologias digitais, tem gerado um intenso debate sobre seus impactos nas organizações e na sociedade e muitas expectativas são criadas no sentido de que esta trajetória sem retorno é a solução para velhos problemas. Nesse contexto, Schildt (2022) afirma que a lógica da digitalização emerge como um sistema de valores, crenças e regras que molda a forma como as organizações percebem, interpretam e respondem às oportunidades e desafios da era digital. Essa lógica, como

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
|  Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB |  INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS |  Universidade de Brasília |  Programa de Pós-Graduação em Direito PPGD PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE |  Universidade Potiguar |
|  Centro Universitário IESB |  1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA |  DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA DGPI |  Instituto de Investigação Interdisciplinar Iluris |  Administração da Justiça AJUS |
|  Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário GPJus |  GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário |  InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade |  LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES | |



argumentam Gegenhuber et al. (2022), não se limita à adoção de novas tecnologias, mas envolve uma transformação profunda na cultura, nos processos e nas estruturas organizacionais.

No cerne da lógica da digitalização, Schildt (2022) aponta que reside a crença de que as tecnologias digitais podem ser utilizadas para otimizar processos, reduzir custos, aumentar a eficiência e aprimorar a tomada de decisões. Para Chen et al. (2012) a lógica da digitalização, portanto, valoriza a objetividade, a racionalidade e a precisão, almejando transformar o mundo em um conjunto de dados mensuráveis e controláveis, passíveis de análise e otimização. Essa perspectiva, como nota Davenport (2006), impulsiona as organizações a buscarem incessantemente a "vantagem analítica" por meio da exploração intensiva de dados.

No entanto, a lógica da digitalização também enfrenta diversos desafios institucionais, que decorrem da sua incompatibilidade com os valores, crenças e regras das instituições existentes. Como argumentam Hinings et al. (2018), a transformação digital pode gerar tensões e conflitos entre diferentes lógicas institucionais, levando as organizações a adotarem estratégias de compromisso, de hibridização ou de resistência. Barley (1996) aponta que a resistência à digitalização pode ser observada na relutância de alguns profissionais em adotar novas tecnologias que ameaçam sua autonomia e expertise. A superação desses desafios requer uma abordagem cuidadosa e adaptada a cada contexto institucional, que considere os valores, as crenças e as regras que moldam o comportamento dos atores organizacionais.

Outro desafio da lógica da digitalização é a necessidade de equilibrar a busca por eficiência e controle com a proteção dos valores humanos, como a privacidade, a autonomia e a dignidade. Para Zuboff (2019), a lógica da digitalização pode levar à criação de "capitalismo de vigilância", no qual os dados pessoais são coletados e utilizados para manipular o comportamento dos indivíduos, em detrimento de sua liberdade e autonomia. A proteção dos dados pessoais e a garantia da privacidade, portanto, são desafios cruciais para a institucionalização da lógica da digitalização.

De forma semelhante, entende Barley (1996) que a implementação de sistemas digitais visa otimizar processos e reduzir custos, porém podem, inadvertidamente, comprometer a autonomia dos indivíduos e a transparéncia das organizações, gerando desconfiança e resistência por parte dos principais usuários com poder de decisão. Assim, a garantia de que as tecnologias digitais sejam utilizadas para empoderar os indivíduos e fortalecer as comunidades, e não para controlá-los e explorá-los, é um desafio para a institucionalização da lógica da digitalização.

Outro desafio importante é a necessidade de adaptar as habilidades e competências da força de trabalho à nova realidade digital. Chen et al. (2012) afirma que a digitalização exige novas competências e novas habilidades profissionais, tais como: a capacidade de analisar dados, de programar algoritmos e de utilizar ferramentas digitais de forma eficaz. E essa falta de habilidades digitais pode criar uma barreira para a inclusão e a participação na economia



digital, aprofundando as desigualdades sociais e econômicas, bem como uma exclusão etária ou, ao menos, resistência ao uso em virtude da ausência de literacia sobre estas novas ferramentas.

Logo, a transformação digital, como argumentam Hinings et al. (2018), pode gerar tensões e conflitos entre diferentes lógicas institucionais, como a lógica da eficiência, a lógica da inovação e a lógica da responsabilidade social. A superação desses conflitos requer uma abordagem colaborativa e inclusiva, que envolva todos os stakeholders na definição das prioridades e na escolha das estratégias que serão escolhidas diante de todas as opções e preferências existentes. A promoção de um diálogo aberto e transparente sobre os desafios e as oportunidades da digitalização é fundamental para construir um futuro digital mais justo, equitativo e sustentável.

A análise da implementação do processo eletrônico no TJPB à luz da lógica da digitalização nos permite identificar os desafios e as oportunidades que surgiram ao longo desse processo, bem como as estratégias que foram adotadas para mitigar os riscos e maximizar os benefícios da digitalização. A compreensão desses desafios e oportunidades é fundamental para orientar a implementação de sistemas digitais em outros contextos e para promover uma transformação digital mais justa e equitativa para todos.

3. Método

O percurso metodológico adotado neste estudo baseou-se em uma abordagem qualitativa, tendo como objetivo compreender as dinâmicas institucionais e os processos de transformação digital do TJPB. A escolha por um método qualitativo justifica-se pela necessidade de explorar em profundidade os aspectos contextualizados, subjetivos e complexos envolvidos na trajetória de inovação institucional, alinhando-se às recomendações de Creswell (2014), que enfatiza a importância de compreender as experiências e percepções dos atores envolvidos nesses processos.

Para a coleta de dados, foi realizada análise documental de 12 documentos que tratam do processo eletrônico, destacando-se leis, resoluções, atos administrativos, relatórios institucionais e registros oficiais do TJPB e do CNJ, que totalizaram 510 páginas. Essa estratégia se fundamenta na obra de Bardin (2011), que destaca a análise documental como uma técnica eficiente para acessar e interpretar fontes secundárias, sobretudo na compreensão de processos históricos e institucionais, além de possibilitar uma compreensão contextualizada do percurso do Tribunal na implementação das inovações tecnológicas.

Guiando a análise documental, o estudo trabalhou com algumas categorias conceituais derivadas diretamente do aporte teórico adotado, envolvendo inovação e transformação digital, a partir de autores como Scott (2014), DiMaggio e Powell (1983), Oliver (1992) e Schildt

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
|  Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB |  INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS |  Universidade de Brasília |  Programa de Pós-Graduação em Direito PPGD PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO UNIVERSITÁRIO INTERDISCIPLINAR |  Universidade Potiguar |
|  Centro Universitário IESB |  1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA |  DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA |  Instituto de Investigação Interdisciplinar |  AJUS Administração da Justiça |
|  Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário |  GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário |  InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade |  LI Org LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES | |



(2022). Essa fundamentação teórica permitiu interpretar os dados à luz das principais categoria, garantindo uma análise consistente e alinhada com os referenciais teóricos reconhecidos na área.

Outro procedimento metodológico relevante foi a realização de um levantamento de informações a partir de fontes institucionais públicas e acessíveis, como portais de transparência, atas de reuniões, pareceres e relatórios de acompanhamento de projetos de inovação. Essa etapa visou fortalecer a compreensão do contexto institucional e operacional do TJPB, apoiando-se na ótica de Flick (2018), que recomenda a utilização de fontes primárias e secundárias na pesquisa qualitativa para garantir uma visão ampla e detalhada do fenômeno estudado.

A análise do material coletado foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, nos termos de Bardin (2011), permitindo a categorização e interpretação sistemática das informações extraídas dos documentos. Esse procedimento consistiu em três etapas: a primeira foi a leitura dos documentos para identificação das ideias centrais; posteriormente, foi realizada a codificação e organização do material segundo categorias previamente definidas com base no referencial teórico – como pressões institucionais, respostas estratégicas, trabalho institucional e lógicas da digitalização; e, por fim, foi realizado a interpretação dos resultados a partir do diálogo entre os dados e o arcabouço conceitual adotado. Pretendeu-se, com essa estratégia, assegurar o rigor metodológico e coerência analítica, possibilitando a extração de significados relevantes e alinhados ao objetivo de compreender o processo de transformação digital no TJPB.

Cabe destacar que, embora a pesquisa tenha se baseado majoritariamente na análise documental, reconhece-se a limitação de não se ter realizado entrevistas formais com atores-chave, magistrados, gestores ou servidores envolvidos diretamente na implementação do sistema eletrônico. Essa limitação é consistente com a obra de Stake (2011), que recomenda a combinação de múltiplas fontes de evidência para uma análise mais robusta.

4. Resultados e discussão

4.1 Antecedentes do processo de digitalização do TJPB

O Tribunal de Justiça da Paraíba é o órgão máximo do Poder Judiciário paraibano, responsável pelo exercício da jurisdição comum estadual, responsável por julgar todas as matérias que a Constituição Federal não atribuiu à Justiça especializada (Justiça do Trabalho, Eleitoral e Federal).

De acordo com o relatório do CNJ Justiça em Números 2024 (ano-base 2023), o Tribunal paraibano é classificado como um tribunal de pequeno porte, todavia, esta classificação leva em consideração o número de desembargadores, contando o TJPB com atualmente 26, sendo

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
|  Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB |  INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS |  Universidade de Brasília |  Programa de Pós-Graduação em Direito PÓS-GRADUAÇÃO INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA |  Universidade Potiguar |
|  Centro Universitário |  1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA |  DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA |  Instituto de Investigação Interdisciplinar |  AJUS Administração da Justiça |
|  Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário |  GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário |  InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade |  LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES | |



considerado pelo CNJ como um tribunal de pequeno porte aqueles que contém com até 35 magistrados de 2º grau. Esta classificação permite obter comparativos indiretos, sendo possível inferir que se trata de um tribunal com estrutura mais enxuta e atuação mais concentrada, de forma que seus resultados precisam ser comparados com tribunais de porte semelhante, a exemplo do TJRN, TJSE, TJAC, TJRO, dentre outros.

O TJPB tem uma história importante na transformação digital do Poder Judiciário brasileiro e de cooperação com o CNJ quanto ao tema. Andrade (2013) afirma que ainda em 2003 (anos antes da Lei de Informatização do Processo Judicial – Lei n. 11.419/2006), dois estudantes da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) desenvolveram, com o auxílio de um juiz estadual o PROcesso JUDicial DIgital (Projudi). Em 2005, os autores concederam ao TJPB licença de uso gratuita do Projudi e no mesmo ano foi inaugurado o Juizado Virtual da Paraíba, contemplando inicialmente dois juizados de Campina Grande, sendo o sistema renomeado pelo TJPB para *e-Jus* e foi expandido para os demais juizados do Estado.

Em 2006, os autores assinaram termo de doação do Projudi ao CNJ, tendo sido o mesmo disponibilizado para outros Tribunais brasileiros, dos quais 19 fizeram uso efetivo do sistema, todavia, esta experiência apesar de contar com a coordenação do CNJ, ocorria de forma descentralizada, uma vez que cada Tribunal personalizava seu próprio sistema a partir do Projudi.

Em 2011, por meio da Resolução TJPB n. 26/2011, o TJPB implantou o piloto do PJe na Paraíba, iniciando a tramitação eletrônica no novo sistema pela 3ª Vara Mista de Bayeux; depois, 2ª Vara Mista de Itabaiana e 3ª de Santa Rita. No ano de 2014, através do Ato da Presidência n. 49/2014, determinou-se a obrigatoriedade do PJe segundo o cronograma; veda novas distribuições no meio físico (ou no *e-Jus*) nas Centrais de Distribuição de Itabaiana, Santa Rita, Cabedelo e Bayeux; para Juizados de Mangabeira, as ações cíveis deveriam ser distribuídas somente no PJe. Atos da Presidência nº 50/2015 (expansão 2015) e 120/2015 (expansão 2016) consolidaram o avanço do PJe em novas competências/unidades. Ato nº 06/2018 leva PJe ao Juizado Especial Criminal; em 2019, O PJe 2x começa a ser utilizado no 2º grau; em 2020, a Res. nº 20/2020 amplia a utilização do PJe 1x também para competências criminal e infracional.

Atualmente o TJPB utiliza o PJe 2X em todas as matérias e nos dois graus de jurisdição. Optar pelo PJe foi uma decisão institucional alinhada às normas do CNJ, pensando em interoperabilidade nacional, economia de escala e governança – além de dar previsibilidade tecnológica para magistrados, servidores e demais operadores do Direito. Todavia, esta conduta o Judiciário paraibano de alinhar-se com as diretrizes do CNJ não foi seguida por todos os Tribunais Estaduais, tendo em vista que alguns Tribunais continuam utilizando sistemas próprios (*e-Proc*) ou proprietários (*e-Saj*) de forma exclusiva ou combinada com o PJe, o que demandou por parte do CNJ alteração de seu marco legal para regularizar esta situação e em



reconhecimento das dificuldades de migração por parte de Tribunais de grande porte com sistemas cujo uso já se encontra consolidado.

A Resolução CNJ nº 185/2013 instituiu o PJe como o sistema de processo judicial eletrônico do Judiciário, fixando parâmetros de implantação e buscando uniformidade, racionalização de recursos e padronização. Em 2020, a Resolução CNJ nº 335 criou a PDPJ-Br, manteve o PJe como sistema prioritário e reforçou a integração entre tribunais. Na prática, a política nacional desincentiva soluções isoladas por questões de custo, manutenção e interoperabilidade, porém, permite a manutenção de sistemas já em uso por grandes Tribunais, a exemplo do TJSP (o maior Tribunal do país), em que a migração se mostra mais arriscada, onerosa e complexa.

Para o TJPB, migrar para o PJe se mostrou uma solução mais sensata, considerando toda a sua estrutura e limitações financeiras, técnicas e de pessoal, pois permitiu alinhar-se à norma nacional, com as vantagens decorrentes do uso integrado do sistema nacional.

4.2 Da vanguarda à convergência: a digitalização do TJPB

A análise dos documentos do Tribunal de Justiça da Paraíba revela um caso rico em nuances sobre a transformação digital no Judiciário brasileiro. O TJPB, em sua trajetória, oscilou entre o papel de pioneiro e o de aderente a um sistema nacional, demonstrando como as pressões institucionais (Scott, 2014) e as lógicas da digitalização (Schildt, 2022) influenciaram suas decisões estratégicas. Para melhor organizar e sintetizar essa análise, apresentamos o Quadro 1, que relaciona os principais conceitos teóricos utilizados com exemplos concretos da experiência do TJPB e as leis/resoluções relevantes. O quadro tem como objetivo apresentar um panorama conciso das principais relações identificadas na análise

Quadro 1

Conceitos aplicados no estudo

| Conceito | Autor(es) | Definição | Exemplo no TJPB | Lei/Resolução |
|-------------------------|--|--|--|-----------------------------|
| Pressões Institucionais | Scott (2014) DiMaggio e Powell (1983) | Forças que moldam as organizações: coercitivas, miméticas e normativas. | Adoção do PJe: Resolução CNJ nº 185/2013 (coercitiva), imitação de outros tribunais (mimética) e busca por eficiência (normativa). | Resolução CNJ nº 185/2013 |
| Respostas Estratégicas | Oliver (1991) | Ações que as organizações adotam em resposta às pressões institucionais. | Criação do Projudi (proativa) e adoção do PJe (adaptativa). | Atos da Presidência do TJPB |



| | | | | |
|--------------------------------|--|---|--|---|
| Trabalho Institucional | Lawrence e Suddaby (2006) | Ações para criar, manter ou transformar instituições. | Desenvolvimento, implementação e adaptação do Projudi e do PJe, com o "Projeto Digitaliza". | Atos da Presidência do TJPB |
| Lógicas Institucionais | Adamoglu de Oliveira et al. (2022, 2024) | Sistemas de valores que moldam a cognição e o comportamento dos atores organizacionais. | Transição da lógica experimental do Projudi para a lógica de padronização do PJe. | Resolução CNJ nº 185/2013 e Atos da Presidência do TJPB |
| Mudança Institucional | North (2018) Scott (2014) | Alteração nas regras que governam o campo institucional. | Implementação do PJe: novas rotinas, estruturas e processos, exigindo adaptação. | Resolução CNJ nº 185/2013 e Atos da Presidência do TJPB |
| Lógica da Digitalização | Gegenhuber et al. (2022) Schildt (2022) | Ênfase na eficiência e otimização por meio de tecnologias digitais. | Adoção do PJe para unificar processos, eliminação de tarefas manuais e o "Projeto Digitaliza". | Resolução nº 20/2020 |
| Empreendedorismo Institucional | DiMaggio (1988) Maguire e Hardy (2009) | Desafios às normas existentes para criar ou transformar instituições. | Projudi: processos físicos e inaugurou a era da digitalização no Judiciário brasileiro. | N/A (Iniciativa Local) |

Fonte: Elaboração própria (2025).

Tal análise revela que a implantação do processo eletrônico no TJPB pode ser dividida em dois momentos: a implementação da medida inovadora de tramitar de forma eletrônica os processos judiciais e a implementação do PJe em substituição ao Projudi, este último fortemente influenciado por pressões institucionais (Scott, 2014) – tanto coercitivas quanto normativas – emanadas principalmente do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), e ações miméticas, onde a observação de outros tribunais serviu de influência. Como sintetizado no Quadro 1, esses dois momentos refletem diferentes respostas estratégicas (Oliver, 1991) do TJPB às pressões do ambiente institucional.

Inicialmente, o desenvolvimento do Projudi em Campina Grande representa um claro exemplo de empreendedorismo institucional. A iniciativa, que surgiu da colaboração entre magistrados e estudantes universitários, desafiou o status quo e inaugurou a era do processo eletrônico no Brasil. Esse movimento *bottom-up* demonstrou a viabilidade técnica e jurídica da digitalização, conferindo legitimidade narrativa à inovação e influenciando a agenda do Conselho Nacional de Justiça. O Projudi, portanto, materializou uma resposta estratégica (Oliver, 1991) às pressões por modernização e eficiência, impulsionada pela crença no potencial transformador da tecnologia, alterando assim a lógica institucional vigente (Adamoglu de Oliveira et al., 2022).



O segundo momento, em que houve a implementação do PJe em substituição ao Projudi, foi fortemente influenciado por pressões institucionais, tanto coercitivas quanto normativas, emanadas principalmente do CNJ. Assim, é possível perceber uma mudança de resposta estratégica, pois nesse momento o Tribunal paraibano alinhou-se a uma lógica de padronização e governança em rede, buscando assegurar escala, previsibilidade tecnológica e integração nacional. Essa decisão pode ser interpretada como uma resposta às pressões coercitivas e normativas (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977) exercidas pelo CNJ, que buscava uniformizar os sistemas de processo eletrônico em todo o país.

A Resolução nº 185/2013 do CNJ, que instituiu o PJe como sistema padrão para o processo judicial eletrônico no país, representou uma pressão coercitiva significativa, ao estabelecer um mandato legal para a modernização do sistema judiciário. Essa resolução, como apontam Meyer e Rowan (1977), impôs a adoção de práticas específicas sob pena de sanções ou perda de legitimidade perante o órgão regulador. Ao determinar parâmetros de implantação e buscar uniformidade, a resolução impôs uma pressão coercitiva sobre os tribunais, que se viram compelidos a adotar o PJe para evitar sanções e garantir a conformidade com as normas estabelecidas.

Além das pressões coercitivas, a resolução também exerceu uma pressão normativa ao reforçar a crença de que a padronização era essencial para a eficiência e a interoperabilidade do sistema judiciário. As metas estabelecidas pelo CNJ para o aumento da eficiência, da transparência e da celeridade processual incentivaram o TJPB a buscar soluções tecnológicas inovadoras. Essas pressões normativas, conforme DiMaggio e Powell (1983), derivam da internalização de valores e crenças sociais, orientando as organizações a adotar práticas consideradas legítimas e socialmente responsáveis.

A influência mimética também desempenhou um papel na adoção do PJe pelo TJPB. A observação de outros tribunais, como o Tribunal Regional Federal da 5ª Região (TRF5) e o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte (TJRN), que já haviam implementado o sistema, com resultados aparentemente positivos, pode ter incentivado o TJPB a seguir o mesmo caminho. Essa imitação, como apontam DiMaggio e Powell (1983), visa reduzir a incerteza e aumentar a legitimidade no campo judicial, demonstrando que o TJPB está alinhado com as melhores práticas e inovações do setor.

Diante dessas pressões, o TJPB adotou uma série de respostas estratégicas, que variaram desde a aceitação até a adaptação proativa. A decisão de aderir ao PJe, em vez de desenvolver um sistema próprio, demonstra uma estratégia de adaptação às normas estabelecidas pelo CNJ. Essa escolha, como sugere Oliver (1991), pode ser interpretada como uma forma de reduzir a incerteza e aumentar a legitimidade institucional perante o órgão regulador. No entanto, a transição do Projudi para o PJe não ocorreu sem desafios. A mudança institucional de um sistema desenvolvido localmente para um sistema nacional (North, 2018; Scott, 2014) impôs a necessidade de adaptar rotinas, estruturas e lógicas de funcionamento. A resistência de alguns



atores internos, a complexidade da migração de dados e a necessidade de capacitar servidores e magistrados para o novo sistema representaram obstáculos a serem superados. O TJPB demonstrou capacidade de adaptação e resiliência, implementando trabalho institucional (Lawrence & Suddaby, 2006) e estratégias para mitigar os impactos negativos da transição.

Nesse sentido, a condução do processo de implantação do PJe no TJPB foi influenciada pelo papel da liderança e pela visão estratégica dos gestores do Tribunal. O Ato da Presidência nº 01/2019, ao prorrogar o "Projeto Digitaliza" e justificar a necessidade de concluir a digitalização dos processos físicos, demonstra uma priorização da digitalização por parte da gestão do Tribunal. Além disso, a criação de equipes de trabalho para a conversão dos processos físicos (Ato da Presidência nº 01/2019) e o investimento em capacitação demonstram um compromisso da alta administração com a modernização e a inovação. Essa visão estratégica, como argumentam Lawrence e Suddaby (2006), é fundamental para o sucesso de iniciativas de mudança institucional, pois ela fornece um senso de direção e propósito para os atores organizacionais.

A criação de uma comissão específica para a implantação do PJe, a realização de *workshops* e cursos de capacitação para os usuários do sistema, e a divulgação de notícias e informativos sobre os benefícios da ferramenta são exemplos de ações que visaram fortalecer a narrativa de mudança e legitimação. Essas iniciativas, conforme Hampel et al. (2017), são fundamentais para que a implantação de novas tecnologias seja aceita e consolidada, especialmente se ancorada nas lógicas institucionais que regem o contexto cultural.

O trabalho institucional realizado pelos atores envolvidos no processo de implantação do PJe no TJPB foi determinante para a construção de uma narrativa de mudança e legitimação. A criação de equipes de trabalho para a conversão dos processos físicos, mencionada no Ato da Presidência nº 01/2019, juntamente com a realização de treinamentos e a divulgação de informações sobre o sistema, são exemplos de ações intencionais que visaram moldar a percepção dos juízes, servidores e da sociedade em relação ao PJe. Essas ações, conforme Lawrence e Suddaby (2006), podem ser entendidas como esforços para criar, manter ou transformar as instituições.

A narrativa construída em torno do PJe enfatizou os benefícios da digitalização, como o aumento da eficiência, a redução dos custos operacionais e a maior transparência na gestão da Justiça. Essa narrativa, que se manifesta nos "Considerandos" do Ato da Presidência nº 01/2019, ao justificar a necessidade de concluir a digitalização dos processos físicos, buscou legitimar a mudança, sendo essa sustentada em valores e crenças compartilhadas pelos atores organizacionais, conforme apontam Hampel et al. (2017).

A Resolução nº 20/2020, que ampliou a competência do PJe para as áreas criminal e infracional, demonstra o compromisso do TJPB com a expansão da digitalização para todas as áreas do Judiciário. A resolução, que justifica a medida com base na necessidade de



virtualização dos processos em meio à pandemia de COVID-19, reflete a crença no potencial do PJe para garantir a continuidade da prestação jurisdicional em situações de crise. Além disso, a resolução também demonstra a preocupação em promover a uniformização e a melhoria contínua das políticas e rotinas do Tribunal.

A implantação do PJe no TJPB refletiu a lógica da digitalização, que emerge como um sistema de valores, crenças e regras que molda a forma como as organizações percebem, interpretam e respondem às oportunidades e desafios da era digital (Schildt, 2022). Essa lógica, como argumentam Gegenhuber et al. (2022), não se limita à adoção de novas tecnologias, mas envolve uma transformação profunda na cultura, nos processos e nas estruturas organizacionais. Essa também gerou tensões entre a lógica da digitalização, focada em eficiência e objetividade, e a lógica burocrática tradicional, com sua ênfase na formalidade e hierarquia. A prorrogação do "Projeto Digitaliza" (Ato da Presidência nº 01/2019) indica resistências à digitalização e dificuldades na adaptação dos fluxos de trabalho. Para mitigar esses conflitos e desafios institucionais, que incluem a adaptação profissional às novas tecnologias e a proteção dos valores humanos, o TJPB adotou estratégias de hibridização, buscando equilibrar as demandas da digitalização com os valores e práticas da cultura organizacional (Hinings et al., 2018).

Assim, a implantação do PJe na Paraíba refletiu uma lógica institucional de adaptação às pressões externas, articulada por respostas estratégicas que buscaram legitimar e consolidar a inovação tecnológica na gestão da eficiência judicial. O trabalho institucional realizado, no sentido de ações planejadas e discursos reforçados, foi determinante para a consolidação do PJe, evidenciando a centralidade da construção de narrativas de mudança e na legitimação de novas práticas organizacionais, essenciais para o fortalecimento do Sistema de Justiça estadual no contexto da modernização digital.

Em suma, a análise da experiência do TJPB indica a complexa interação entre pressões institucionais, respostas estratégicas, trabalho institucional e lógicas da digitalização no processo de transformação digital do Judiciário brasileiro. O TJPB, ao longo de sua trajetória, demonstrou capacidade de adaptação, resiliência e empreendedorismo institucional, contribuindo de forma significativa para a construção de um sistema judiciário mais moderno, eficiente e acessível. A experiência do TJPB, portanto, serve como um exemplo inspirador de como iniciativas locais podem influenciar a mudança institucional e a transformação digital no setor público.

5. Conclusões

A análise do papel do TJPB na digitalização do Judiciário brasileiro revela como as instituições públicas podem assumir diferentes funções em momentos sucessivos de transformação e como a inovação pode ser iniciada por meio da iniciativa de atores inesperados.



No início, ao apoiar e institucionalizar o Projudi, o TJPB exerceu protagonismo pioneiro, funcionando como empreendedor institucional capaz de criar e legitimar novas práticas em um campo até então marcado pela tradição burocrática e pelo predomínio do papel físico. Essa fase evidenciou o potencial da inovação local para provocar mudanças no campo organizacional mais amplo, conferindo ao TJPB uma legitimidade narrativa de vanguarda, mesmo sendo um tribunal de pequeno porte, ao ter sido capaz de demonstrar na prática a viabilidade do projeto e os ganhos decorrentes da virtualização dos processos.

A análise institucional aventada revelou como as pressões coercitivas, normativas e miméticas exerceram papel central na transição do sistema de processos eletrônicos, passando de uma iniciativa local de empreendedorismo institucional para uma estratégia de alinhamento às normativas nacionais, consolidando, assim, uma cultura digital no Judiciário estadual. Essa evolução demonstra o potencial de agentes locais influenciar mudanças de grande impacto em âmbito nacional, reforçando a relevância de iniciativas pioneras.

Com a consolidação do PJe pelo CNJ, o TJPB de criador passou a adotante estratégico, convergindo para um sistema nacional. Esse movimento demonstra a capacidade da instituição de se adaptar às pressões coercitivas, normativas e miméticas, ao mesmo tempo em que mobilizou trabalho institucional, por meio de atos normativos, capacitação de servidores e campanhas de comunicação, para sustentar a mudança internamente e garantir sua legitimidade perante os diversos públicos. A mudança de postura também significa uma visão clara da liderança das limitações para continuar à frente deste projeto inovador que, com adoção em massa ganhou outra dimensão, relevância e passou a demandar uma infraestrutura que o Tribunal não era mais capaz de fornecer.

O caso paraibano ilustra como a transformação digital no Judiciário não resulta apenas de inovações tecnológicas, mas da interação entre regulação, legitimidade e disputas de lógicas institucionais. A comunicação e o engajamento dos *stakeholders* foram elementos-chave para o sucesso da implantação do PJe no TJPB. A divulgação de informações sobre o sistema, a realização de *workshops* e a abertura de canais de diálogo com juízes, servidores, advogados e a sociedade em geral permitiram construir um senso de pertencimento e de responsabilidade compartilhada em relação à mudança que foi fundamental para a consolidação do processo eletrônico no país e para superar a resistência de vozes dissonantes que viam com preocupação a digitalização dos processos judiciais, tendo ganhado novo fôlego após a pandemia da COVID-19 que digitalizou outras etapas do processo judicial (audiências, atendimento, entre outros), tendo a sociedade incorporado rapidamente estas mudanças de forma permanente.

Cabe ressaltar, que a atual pesquisa está ainda em fase de construção, o que limita uma compreensão aprofundada das dinâmicas internas e das percepções específicas dos atores envolvidos no processo. Essa limitação aponta para a necessidade de outros métodos de investigação, como entrevistas em profundidade com magistrados, servidores, gestores e demais participantes do processo de implementação. Essas entrevistas podem fornecer



informações valiosas para compreender as resistências, os desafios subjetivos e as estratégias de lideranças com as mudanças institucionais. Outro ponto que carece de aprofundamento no é a análise das tensões culturais e dos conflitos de valores entre as lógicas tradicionais do Judiciário e a lógica da digitalização. Identificar como esses conflitos foram negociados pode oferecer *insights* relevantes não apenas para o caso do TJPB, mas também para outros tribunais em estágio inicial de transformação digital.

Quanto às recomendações, sugere-se que futuras pesquisas adotem uma abordagem metodológica mais plural, integrando métodos como entrevistas, análise de conteúdo de documentos internos, estudos de caso qualitativos e observação participante. Essa combinação permitirá uma compreensão holística das mudanças ocorridas e das tensões enfrentadas, além de oferecer evidências empíricas mais robustas para sustentar teorizações e proposições de mudanças institucionais. Logo, futuras pesquisas podem realizar entrevistas semiestruturadas com os atores internos e externos ao TJPB de modo a proporcionar *insights* mais detalhados acerca das experiências, percepções e resistências enfrentadas durante o processo de digitalização. Assim, a combinação de análise documental e outros métodos, como entrevistas e estudos de caso, configura uma estratégia metodológica robusta, que pode enriquecer a compreensão do fenômeno e contribuir para a produção de conhecimentos mais aprofundados na área de transformação institucional e inovação digital no setor público.

Por fim, recomenda-se que os estudos futuros explorem as possibilidades de expansão do uso de tecnologias emergentes, como inteligência artificial, *blockchain* e automação, no Sistema de Justiça. Essas tecnologias podem potencializar ainda mais os avanços observados, mas também demandam uma análise cuidadosa sobre os riscos, os custos e as implicações sociais e éticas de sua implementação. Essas reflexões são essenciais para garantir que a transformação digital seja sustentável, inclusiva e alinhada aos princípios do Estado de Direito.

Em suma, o trabalho apresenta uma análise inicial promissora, cuja construção pode ser enriquecida por outros métodos. Essa ampliação permitirá uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas institucionais, das percepções dos atores e dos efeitos sociais da digitalização, contribuindo para uma elaboração de políticas e práticas mais eficazes do ponto de vista institucional e social.

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
|  Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB |  INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS |  Universidade de Brasília |  Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal de São Paulo |  Universidade Potiguar |
|  |  1 2 1 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA |  DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA |  Instituto de Investigação Interdisciplinar |  AJUS Administração da Justiça |
|  Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário |  GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário |  InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade |  LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES | |





Referências

- Adamoglu de Oliveira, S., Crubellate, J. M., & Rossoni, L. (2022). Lógicas institucionais e organizações no contexto brasileiro. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 1–11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7020661>
- Adamoglu de Oliveira, S., Crubellate, J., & Rossoni, L. (2024). Lógicas institucionais e organizações no contexto brasileiro: Contribuições possíveis e em busca de uma agenda de pesquisa eclética, ecumênica e sincrética. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 23(1), 1–13. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2024001>
- Andrade, A. de S. C. G. de. (2013). *Trajetórias de Implantação do Projudi à Luz da Teoria Ator-Rede* [Tese de doutorado]. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/11784>
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Barley, S. R. (1996). Technicians in the workplace: Ethnographic evidence for bringing work into Organizational Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 404–421. <https://doi.org/10.2307/2393937>
- Brasil. (2006). *Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006. Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências*. Diário Oficial da União, Brasília, DF.
- Chen, H., Chiang, R. H. L., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165–1188. <https://doi.org/10.2307/41703503>
- Conselho Nacional de Justiça. (2013). *Resolução nº 185, de 18 de dezembro de 2013. Institui o sistema Processo Judicial Eletrônico – PJe como sistema de processo judicial eletrônico do Poder Judiciário e dá outras providências*. Brasília, DF.
- Conselho Nacional de Justiça. (2020). *Resolução nº 335, de 29 de setembro de 2020. Institui a Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br e dá outras providências*. Brasília, DF.





Conselho Nacional de Justiça. (2024). *Justiça em Números 2024*. Disponível em:
<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/05/justica-em-numeros-2024.pdf>

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4. ed. SAGE Publications.

Davenport, T. H. (2006). Competing on analytics. *Harvard Business Review*, 84(1), 98–107.
<https://hbr.org/2006/01/competing-on-analytics>

DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research*. 6. ed. SAGE Publications.

Gegenhuber, T., Logue, D., Hinings, C.R.(B). & Barrett, M. (2022). Institutional perspectives on digital transformation (pp. 1-32). In Gegenhuber, T., Logue, D., Hinings, C.R.(B). & Barrett, M. (Ed.) *Digital Transformation and Institutional Theory* (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 83), Emerald Publishing Limited, Leeds.
<https://doi.org/10.1108/S0733-558X20220000083001>

Gidley, B. M., Palmer, D. E. (2021). Institutional work: A review and framework based on semantic and thematic analysis. *M@n@gement*, 24(4), 49–63.
<https://doi.org/10.37725/mgmt.v24.4579>

Greenwood, R., Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022–1054. <https://doi.org/10.2307/259163>

Hampel, C. E., Lawrence, T. B., & Tracey, P. (2017). Institutional work: Taking stock and making it matter (pp. 558-590). In: Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T., & Meyer, R. E. (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. 2. ed. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446280669.n22>

Hinings, C. R., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52–61. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004>



Lawrence T., Suddaby R. (2006) Institutions and institutional work (pp. 215-254). In: Clegg, S., Hardy, C., Nord, W., & Lawrence, T. (Eds.), *Handbook of Organization Studies*, Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781848608030.n7>

Maguire, S., Hardy, C. (2009). Discourse and deinstitutionalization: The decline of DDT. *Academy of Management Journal*, 52(1), 148–178.
<https://doi.org/10.5465/amj.2009.36461993>

Meyer, J. W., Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
<https://www.jstor.org/stable/2778293>

North, D. C. (2018). *Instituições, Mudança Institucional e Desempenho Econômico*. Três Estrelas.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179. <https://doi.org/10.2307/258610>

Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(4), 563–588. <https://doi.org/10.1177/017084069201300403>

Schildt, H. (2022). The institutional logic of digitalization (pp. 235-251). In Gegenhuber, T., Logue, D., Hinings, C.R.(B). & Barrett, M. (Ed.) *Digital Transformation and Institutional Theory* (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 83), Emerald Publishing Limited, Leeds. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20220000083001>

Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. 4. ed. London: Sage Publications.

Stake, R. E. (2011). *Pesquisa Qualitativa: Estudando como as Coisas Funcionam*. Penso.

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601936.001.0001>

Tribunal de Justiça da Paraíba (2005). *Resolução nº 21, de 2005. Dispõe sobre a implantação do Juizado Virtual no âmbito do TJPB*. João Pessoa, PB.



Tribunal de Justiça da Paraíba (2011). *Resolução nº 26, de 2011. Institui o piloto do Processo Judicial Eletrônico (PJe) no âmbito do TJPB.* João Pessoa, PB.

Tribunal de Justiça da Paraíba (2014). *Ato da Presidência nº 49, de 2014. Dispõe sobre a obrigatoriedade do PJe e veda a distribuição em meio físico em determinadas unidades.* João Pessoa, PB.

Tribunal de Justiça da Paraíba (2015a). *Ato da Presidência nº 50, de 2015. Dispõe sobre a expansão do PJe.* João Pessoa, PB.

Tribunal de Justiça da Paraíba (2015b). *Ato da Presidência nº 120, de 2015. Dispõe sobre a expansão do PJe para novas competências/unidades.* João Pessoa, PB.

Tribunal de Justiça da Paraíba (2018). *Ato da Presidência nº 06, de 2018. Determina a implantação do PJe no Juizado Especial Criminal.* João Pessoa, PB.

Tribunal de Justiça da Paraíba (2019). *Ato da Presidência nº 01, de 2019. Prorroga o Projeto Digitaliza e dispõe sobre a digitalização de processos físicos.* João Pessoa, PB.

Tribunal de Justiça da Paraíba (2020). *Resolução nº 20, de 2020. Dispõe sobre a ampliação da utilização do PJe 1.x para competências criminal e infracional.* João Pessoa, PB.

Zuboff, S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power.* Public Affairs.

