



Digitalização no Sistema de Justiça da Paraíba: Análise de sua Lógica Institucional

Thais Fernanda Clemente de Sousa Nascimento (Universidade Federal da Paraíba – UFPB)

Débora Karyne da Silva Abrantes (Universidade Federal da Paraíba – UFPB)

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

Tema de interesse: Outros temas relacionados à Administração da Justiça

RESUMO

Este artigo analisa a transformação digital no sistema de justiça da Paraíba sob a perspectiva das lógicas institucionais. A digitalização, impulsionada pela atuação normativa do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), a pandemia do COVID-19 e uma série de marcos institucionais voltados para implantação de tecnologias, alteraram profundamente as práticas judiciais e os arranjos organizacionais. A partir de evidências empíricas oriundas de entrevistas e documentos, identificam-se três lógicas em interação: (i) a burocrática, associada à centralidade dos ritos processuais e à materialidade do papel; (ii) a tecnicista e (iii) a digital, estruturadas pelo Processo Judicial Eletrônico (PJe) e pelo uso intensivo de tecnologias de informação, respectivamente. A análise demonstra que tais lógicas não operam de forma isolada, mas em processo contínuo de hibridização, tensionamento e reconfiguração. A lógica digital foi assimilada à burocrática, preservando a formalidade processual em nova base tecnológica; já a expansão da digitalização redesenhou práticas profissionais e ampliou a autoridade do CNJ, enquanto a contração da lógica burocrática reduziu o espaço do processo físico e de setores administrativos tradicionais. Assim, a transformação digital no Judiciário revela-se não apenas como inovação técnica, mas como processo de recomposição institucional, no qual múltiplas lógicas interagem para redefinir identidade, autoridade, legitimidade e governança no campo judicial.

Palavras-Chave: lógicas institucionais; lógica da digitalização; digitalização no Sistema de Justiça da Paraíba.



1. Introdução

A difusão das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) na era informacional tem impactado de forma decisiva o setor público, ampliando debates sobre eficiência, transparência e inovação. Mais do que uma modernização técnica, a digitalização nesse campo envolve transformações institucionais que reconfiguram práticas, normas e estruturas, exigindo novas formas de análise sobre seus efeitos organizacionais e sociais (Cordella & Bonina, 2012; Mergel et al., 2019).

A adoção de tecnologias digitais no setor público é um tema recorrente na Administração Pública, porém grande parte da literatura ainda aborda esse fenômeno sob uma perspectiva predominantemente tecnicista, tratando-o como uma variável exógena. Esse enquadramento obscurece os efeitos institucionais mais amplos, estruturais e cognitivos, gerados pela digitalização organizacional, desconsiderando como a incorporação tecnológica pode reconfigurar práticas, normas e estruturas ao longo do tempo.

A digitalização é uma transformação digital de natureza radical, e deve ser compreendida como a emergência de uma nova lógica institucional, articulada por ideais de onisciência (capacidade de ver tudo por dados) e onipotência (capacidade de controlar tudo por automação) (Schildt, 2022). Essa lógica desafia rationalidades organizacionais preexistentes, como a tradicional burocrática, ao propor novas normas gerenciais, estruturas e práticas centradas em dados, *software* e modelos ágeis.

Este trabalho se propõe analisar a digitalização no Sistema de Justiça da Paraíba a partir da perspectiva das lógicas institucionais, buscando compreender como novas rationalidades são incorporadas, reinterpretadas ou resistidas nesse contexto específico. Sua justificativa reside na necessidade de compreender a transformação digital como a emergência de uma nova lógica regente de organizações, orientada por valores como agilidade, transparência, responsividade e inovação contínua (Schildt, 2022). Essa lógica se contrapõe, em muitos aspectos, à lógica burocrática que, historicamente, rege o funcionamento do Judiciário brasileiro.

A partir da perspectiva das lógicas institucionais (Thornton et al., 2012), entende-se que instituições sociais são constituídas por sistemas de valores, crenças e regras que moldam a ação dos atores (Scott, 2014). A emergência de uma nova lógica, a exemplo da lógica digital, implica disputas simbólicas, reinterpretações e negociações com as lógicas preexistentes. O estudo assume que, no Sistema de Justiça da Paraíba, a lógica digital ainda encontra barreiras para sua consolidação, coexistindo de forma tensa e, por vezes, híbrida com a lógica burocrática dominante.

Como destacam Gegenhuber et al. (2022), profissões e carreiras tradicionais, como a de magistrados e promotores, tendem a manter o controle sobre suas jurisdições e identidades



profissionais, respondendo de maneira seletiva às mudanças promovidas pelas tecnologias digitais. Nisso, a transformação digital frequentemente ocorre de forma híbrida, com elementos da nova lógica sendo parcialmente incorporados, reinterpretados ou até mesmo instrumentalizados pelas lógicas dominantes.

Especificamente, o estudo (i) mapeia os marcos institucionais e organizacionais que caracterizam o processo de digitalização na Paraíba; (ii) examina como elementos da lógica digital são incorporados, reinterpretados ou resistidos nas práticas organizacionais e institucionais; (iii) analisa as dinâmicas de coexistência, tensão e hibridização entre a lógica tradicional e a emergente; e, (iv) discute as implicações dessa nova lógica para a governança judicial e o acesso à Justiça.

Em termos empíricos, a pesquisa abrange tanto aspectos formais da transformação digital, quanto suas implicações práticas e simbólicas nas rotinas de trabalho, nos discursos organizacionais e nas relações com o público. Almejou-se, assim, compreender como essas tecnologias são incorporadas nas práticas institucionais, quais resistências encontram e como reconfiguram as formas de governança e prestação jurisdicional. Com intuito de identificar evidências de institucionalização parcial da lógica digital, marcada por práticas híbridas e disputas discursivas.

Uma discussão aventada indica que o uso de ferramentas digitais para promover a transparência e o atendimento remoto pode ser visto como um esforço para alinhar a instituição a uma nova racionalidade, centrada na responsividade e na inclusão. Contudo, persistem estruturas rígidas e resistências culturais que limitam a transformação institucional mais ampla. A pesquisa também pretende apontar os efeitos desse processo na qualidade do serviço prestado à população, sobretudo no que diz respeito à eficiência judicial, transparência e inclusão digital.

O estudo contribui para ampliar a compreensão da transformação digital como processo institucional, articulando a literatura sobre *e-Governance* com a perspectiva das lógicas institucionais, permitindo uma análise mais profunda das dinâmicas organizacionais envolvidas na digitalização do setor público, especificamente em organizações do Sistema de Justiça. Ele também propõe uma agenda para estudos futuros sobre a articulação entre tecnologias digitais e mudança institucional, particularmente em setores tradicionalmente marcados por racionalidades burocráticas e conservadoras, como o judiciário. Por fim, este trabalho pretende oferecer subsídios para formuladores de políticas públicas, gestores judiciais e pesquisadores interessados em transformação digital, contribuindo para o debate sobre os caminhos possíveis para uma justiça mais eficiente, inclusiva e orientada por valores democráticos e tecnológicos.

2. Teoria

2.1 Digitalização/Transformação digital no setor público

 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 Pernambuco	 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 do Direito
 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	



Na literatura, observa-se certa variação terminológica entre os conceitos de 'digitalização' e 'transformação digital' e em alguns trabalhos tais nomenclaturas são tratadas como sinônimos. Para Schildt (2022, p. 236, tradução nossa), "[...] a digitalização representa a crescente dependência das organizações na automação baseada em *software*, fundamentada em dados e algoritmos, em detrimento da experiência e do trabalho humano, enfatizando, assim, um aspecto mais técnico e processual do fenômeno", este autor entende ainda que a digitalização é um processo amplo, que transcende a difusão e exploração da tecnologia. Por outro lado, Hinings, Gegenhuber e Greenwood (2018, p. 53) definem a transformação digital como o efeito combinado da utilização de tecnologias digitais para gerar novos atores, estruturas, práticas, valores e crenças que alteram, ameaçam ou complementam as regras do jogo em organizações, ecossistemas e indústrias, evidenciando uma dimensão institucional e estratégica mais ampla.

Embora as duas nomenclaturas estejam relacionadas ao mesmo processo de incorporação de tecnologias digitais, a literatura sugere que a digitalização pode ser entendida como um estágio ou componente da transformação digital, sendo possível, em determinados contextos analíticos, utilizá-las de maneira próxima ou até mesmo como termos complementares. Assim sendo, para a presente pesquisa, utilizar-se-á as duas nomenclaturas como termos próximos.

Pode-se perceber que a digitalização não consiste apenas em um processo de substituição de rotinas humanas por processos automatizados, mas que ela envolve mudanças muito mais complexas. Além de seu caráter técnico, a transformação digital deve ser entendida como um fenômeno que envolvem questões estruturais e sociais, em que tecnologias, atores e instituições se coproduzem mutuamente. Nesse sentido, autores como Cordella e Bonina (2012) destacam que a digitalização pode ser analisada pela lente do valor público, enfatizando não apenas a eficiência administrativa, mas também impactos sociais, como transparência, responsividade e inclusão. Essa abordagem desloca o olhar de um tecnicismo centrado em desempenho para uma análise mais ampla, que considera os efeitos da digitalização sobre cidadania, governança e legitimidade institucional.

2.2 Lógicas institucionais

O conceito de lógicas institucionais emerge no seio do institucionalismo como alternativa às visões mais deterministas que predominavam no campo organizacional. Embora estudos anteriores já apontassem, de forma indireta, para a influência de diferentes sistemas de valores e significados sobre as práticas organizacionais, foi com Friedland e Alford (1991) que a noção de lógica institucional ganhou delineamento mais específico. Para os autores, a sociedade deve ser entendida como um sistema interinstitucional composto por múltiplas ordens, tais como família, mercado, Estado, comunidade, profissões e corporações, cada qual orientada por lógicas próprias.



Na formulação de Thornton e Ocasio (1999, p. 804, tradução nossa), a lógica institucional consiste em "padrões históricos e socialmente construídos de práticas materiais, suposições, valores, crenças e regras, por meio dos quais os indivíduos produzem e reproduzem sua subsistência material, organizam tempo e espaço e dão significado à sua realidade social". Em outras palavras, as lógicas institucionais oferecem quadros de referência que orientam como indivíduos e organizações interpretam o mundo, estruturam suas práticas e buscam legitimidade.

Cada lógica é composta por um conjunto de valores centrais, fontes de legitimidade, identidades de papéis e pressupostos culturais, que orientam a ação individual e coletiva (Friedland & Alford, 1991; Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012). Em contextos organizacionais complexos, múltiplas lógicas podem coexistir, gerando tensões, negociações e recombinações. Greenwood et al. (2011) destacam que essas constelações de lógicas criam ambientes pluralistas, nos quais organizações precisam articular diferentes racionalidades para sustentar sua legitimidade e viabilidade. No que diz respeito aos princípios fundamentais que sustentam o conceito de lógicas institucionais, autores como Ocasio, Thornton e Lounsbury (2017) ressaltam alguns pontos centrais: a agência situada/incorporada, a sociedade entendida como um sistema interinstitucional, a base material e cultural das instituições, a existência de múltiplos níveis institucionais e a influência da contingência histórica.

Nesse sentido, em se tratando de base cultural e influência da contingência histórica para a compreensão das lógicas institucionais, destacam-se as contribuições de Adamoglu de Oliveira, Crubellate e Rossoni (2024). Os autores argumentam que o repertório cultural de contextos específicos constitui um caminho promissor para que os Estudos Organizacionais apreendam tanto atributos categoriais de determinadas lógicas quanto características particulares de uma cultura situada. Em suas análises, ressaltam o caso brasileiro, no qual a diversidade cultural, somada às especificidades dos contextos organizacionais locais, aponta para a constituição de lógicas singulares, enraizadas na realidade cultural do país.

No âmbito do serviço público brasileiro, essa singularidade se manifesta na lógica burocrática profundamente enraizada, caracterizada pela centralidade de normas formais, rigidez procedural e hierarquias claramente definidas. Tal lógica, embora garanta previsibilidade e estabilidade, também reflete os desafios de adaptação a mudanças e a necessidade de conciliar padrões institucionais rígidos com demandas contextuais dinâmicas, como as oriundas de políticas públicas e transformações sociais.

2.2.1 Lógica burocrática, lógica digital e lógica tecnicista

A lógica burocrática constitui uma das formas mais tradicionais de organização institucional no setor público. Fundamentada nos princípios weberianos de legalidade,

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA PPGD	 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 do 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	



hierarquia e impessoalidade, essa lógica estrutura-se em normas formais e procedimentos rígidos, que conferem previsibilidade e estabilidade ao funcionamento das organizações (Weber, 1999). Sua fonte de legitimidade reside na conformidade às regras e na autoridade derivada de cargos formais, criando um modelo organizacional em que a eficiência é entendida como resultado da aderência aos procedimentos estabelecidos.

No sistema de justiça, essa lógica manifesta-se, por exemplo, na centralidade do papel do juiz, na rigidez dos ritos processuais e na primazia da forma legal sobre a flexibilidade interpretativa (Mutch, 2025; Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012). Entretanto, a partir das reformas gerenciais das décadas de 1980 e 1990, consolidou-se uma racionalidade distinta, que pode ser compreendida como lógica tecnicista. Diferente da burocrática, a tecnicista desloca a fonte de legitimidade para a eficiência operacional, priorizando soluções técnicas, métricas de desempenho e instrumentos de gestão como mecanismos de autoridade (Hood, 1991, 1995). Nesse sentido, a ênfase recai sobre a padronização de processos, a quantificação de resultados e a adoção de ferramentas tecnológicas que ampliem a capacidade de controle e monitoramento. No Judiciário, essa lógica é visível no uso de indicadores de produtividade de magistrados e servidores, bem como na implementação de sistemas informatizados voltados mais à racionalização de fluxos de trabalho do que à ampliação da transparência ou da responsividade social (Pollitt & Bouckaert, 2017; Cordella & Bonina, 2012).

Mais recentemente, observa-se a emergência da lógica digital, que ultrapassa a perspectiva tecnicista ao propor uma racionalidade orientada por dados, transparência e inovação contínua (Schildt, 2022). Essa lógica fundamenta-se em ideais de onisciência, a possibilidade de conhecer integralmente a realidade por meio de dados, e de onipotência, a capacidade de controlar processos via automação. Diferentemente da tecnicista, cuja ênfase recai sobre a eficiência técnica, a lógica digital legitima-se por valores como responsividade, inclusão e inovação. Ela desafia diretamente a lógica burocrática ao propor práticas mais ágeis, abertas e flexíveis, nas quais o papel humano é deslocado do trabalho rotineiro para funções de resolução de problemas, interação estratégica e criação de valor público.

Dessa forma, pode-se compreender a lógica tecnicista como uma etapa intermediária, que atua como ponte entre a rigidez burocrática e a fluidez digital. Enquanto a burocracia ancora-se na legalidade formal e a digitalização na inovação orientada por dados, a tecnicista legitima-se pela racionalidade instrumental e pela crença na superioridade técnica das ferramentas de gestão. No caso da Justiça, a coexistência dessas três lógicas revela um campo institucional plural, no qual disputas simbólicas, resistências e hibridizações moldam os rumos da transformação digital.

2.3 Síntese analítica

 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 Pernambuco	 Universidade Potiguar
 Centro Universitário	 12190 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	



A partir da revisão teórica apresentada, observa-se que a transformação digital no setor público deve ser compreendida não apenas como um processo técnico de incorporação de tecnologias, mas como a emergência de uma lógica institucional específica, a lógica digital, marcada por valores de onisciência e onipotência tecnológica (Schildt, 2022). Essa lógica confronta diretamente a lógica burocrática tradicional, fundamentada em hierarquia, formalismo e estabilidade (Thornton et al., 2012). O embate entre essas duas racionalidades não ocorre de forma linear, mas por meio de processos de hibridização, tensões e acomodações seletivas, em que elementos digitais são incorporados, reinterpretados ou instrumentalizados pelas estruturas burocráticas preexistentes (Gegenhuber et al., 2022).

Ao mesmo tempo, a literatura institucional demonstra que a mudança de lógicas não se restringe à substituição de um modelo dominante, podendo envolver dinâmicas de assimilação, elaboração, expansão e contração (Lounsbury et al., 2021). No caso da Justiça, tais dinâmicas tornam-se evidentes na coexistência de práticas digitais inovadoras – como o processo judicial eletrônico ou os balcões virtuais – com estruturas tradicionais de autoridade e identidade profissional, que preservam o papel central de juízes e promotores.

Dessa forma, a análise da transformação digital no Sistema de Justiça da Paraíba exige uma perspectiva que considere a pluralidade institucional e a contingência histórica. A digitalização pode ser vista tanto como vetor de modernização e responsividade, quanto como arena de disputa simbólica, em que diferentes grupos profissionais negociam seus interesses e preservam identidades. Assim, a síntese evidencia que a transformação digital não constitui ruptura abrupta, mas um processo incremental de institucionalização parcial, no qual lógicas emergentes e dominantes interagem, se tensionam e se hibridizam ao longo do tempo.

3. Método

A pesquisa caracteriza-se como um estudo qualitativo e exploratório, voltado à compreensão de processos institucionais associados à digitalização do Sistema de Justiça da Paraíba. Conforme Flick (2009), a pesquisa qualitativa é adequada para apreender fenômenos sociais complexos, pois privilegia o sentido atribuído pelos atores e a interpretação contextualizada das práticas e discursos. O caráter exploratório decorre do objetivo de mapear e analisar marcos institucionais e dinâmicas de transformação digital ainda pouco investigados sob a ótica das lógicas institucionais.

O estudo ancora-se no paradigma interpretativista, que compreende a realidade social como construída intersubjetivamente e mediada por valores, crenças e normas (Schutz, 2012; Berger & Luckmann, 1985). Nessa perspectiva, as instituições não são apenas estruturas objetivas, mas resultam da ação dos atores em processos contínuos de interpretação, legitimação e contestação (Scott, 2014). Assim, a análise parte do pressuposto de que a transformação



digital não constitui apenas um processo técnico, mas um fenômeno institucional em disputa simbólica, discursiva e prática.

Adotou-se o estudo de caso como método principal de investigação, dado seu potencial para examinar fenômenos contemporâneos em profundidade e em seu contexto real (Stake, 2011). O Sistema de Justiça da Paraíba foi definido como caso único revelador, por expressar tensões e hibridizações entre a lógica burocrática tradicional e a lógica digital emergente. O estudo de caso, nesse sentido, possibilita compreender como novas rationalidades são incorporadas, reinterpretadas ou resistidas no âmbito judicial.

Nesta pesquisa, optou-se por não estabelecer um recorte temporal rígido. Essa escolha fundamenta-se na constatação de que o processo de transformação digital da Justiça não se manifesta de forma linear, mas por meio de uma sucessão de marcos institucionais que, em diferentes momentos, configuram mudanças substantivas na organização do campo. Em vez de restringir a análise a um intervalo cronológico delimitado, privilegiou-se a identificação e a interpretação desses marcos, entendidos como pontos de inflexão capazes de revelar a coexistência e a reconfiguração de lógicas institucionais ao longo do tempo. Tal abordagem permitiu captar a historicidade do fenômeno e evidenciar como as práticas, discursos e mecanismos tecnológicos associados à transformação digital foram gradativamente institucionalizados, em um processo dinâmico de legitimação e acomodação entre distintas ordens institucionais.

Foram utilizadas duas técnicas complementares de coleta de dados: análise documental e entrevistas semiestruturadas. A análise documental abrangeu resoluções normativas, estatísticas oficiais do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), relatórios institucionais do Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB) e Ministério Público da Paraíba (MPPB), além de portais de transparência. Essa triangulação documental buscou identificar marcos institucionais, indicadores de eficiência e iniciativas relacionadas à transformação digital, conforme a Tabela 1:

Tabela 1

Corpus documental do estudo

Tipo de documento	Quantidade aproximada (n)	Média de páginas/documento	Total de páginas aproximadas
Resoluções normativas do CNJ	5	12	60
Relatórios institucionais (TJPB, MPPB)	4	30	120
Estatísticas oficiais do CNJ (Justiça em Números)	2	40	80
Portais de transparência (extratos/documentos baixados)	3	10	30



Total	14	92	290
--------------	-----------	-----------	------------

Fonte: Elaboração própria (2025).

A Tabela 1 apresenta os documentos oficiais consultados na pesquisa, indicando o volume e a extensão de cada um. Cada documento é registrado com informações sobre código, tipo de documento e número aproximado de páginas. Essa organização permite perceber a amplitude do material consultado e facilita a análise sistemática das informações. O registro padronizado ainda contribui para a rastreabilidade e transparência do processo de coleta documental, evidenciando a base empírica utilizada para sustentar os achados do estudo.

Já as entrevistas semiestruturadas foram realizadas com 03 atores-chave diretamente vinculados ao processo de digitalização, a saber: um Assistente do TJPB, a Gerente de Dados do TJPB e um Advogado atuante no campo como ator externo, conforme disposto na Tabela 2. De acordo com Kvale (1996), a entrevista semiestruturada permite explorar dimensões subjetivas e contextuais do fenômeno, equilibrando comparabilidade entre entrevistas e abertura para emergências discursivas.

Tabela 2

Dados primários do estudo

Código	Entrevistado (função)	Duração (hh:mm:ss)	Páginas transcritas (aprox.)
E1	Assessor jurídico do TJPB	01:09:52	16
E2	Gerente de dados do TJPB	00:39:46	13
E3	Advogado	00:39:29	13
Total	-	02:29:07	42

Fonte: Elaboração própria (2025).

A Tabela 2 apresenta a duração e o volume textual aproximado das entrevistas realizadas. A entrevista com o assessor jurídico do TJPB (E1) foi a mais longa, com 1h09min52s, correspondendo a cerca de 16 páginas transcritas. As entrevistas com o gerente de dados do TJPB (E2) e com o advogado (E3) tiveram duração semelhante, em torno de 39 minutos cada, resultando em 13 páginas de transcrição, respectivamente. No total, as três entrevistas somaram 2h29min07s de gravação e aproximadamente 42 páginas transcritas.

Os dados foram tratados por meio de análise temática (Braun & Clarke, 2006), que envolve a identificação, categorização e interpretação de padrões de sentido recorrentes nos materiais empíricos. As categorias foram construídas de forma indutiva, a partir do exame dos dados, e dialogaram com a literatura sobre lógicas institucionais a partir da estratégia de indução de padrões (Reay & Jones, 2016). Esse procedimento possibilitou articular dimensões estruturais e simbólicas do fenômeno, permitindo evidenciar práticas híbridas, tensões

	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS		 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA	 Universidade Potiguar
	 1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração do Justiça
	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	

discursivas e mecanismos de legitimação associados à institucionalização parcial da lógica digital.

4. Resultados e discussão

4.1 Marcos institucionais

A análise dos documentos normativos e dos depoimentos dos entrevistados evidencia que o processo de digitalização da Justiça na Paraíba não se deu de forma abrupta, mas se estruturou a partir de uma série de marcos institucionais que configuraram mudanças significativas no campo judicial. Esses marcos podem ser compreendidos como pontos de inflexão que introduziram novas regras, rotinas e símbolos, possibilitando a consolidação gradual da lógica digital em um ambiente historicamente regido pela lógica burocrática.

No plano nacional, a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em 2004, pela Emenda Constitucional nº 45, pode ser considerada o marco inaugural da modernização judiciária, ao centralizar funções de governança e induzir a unificação de práticas administrativas e tecnológicas. Em 2006, o CNJ iniciou a implantação do Processo Judicial Eletrônico (PJe), posteriormente regulamentado pela Resolução CNJ nº 185/2013, que oficializou o PJe como sistema unificado em todo o país. A trajetória foi reforçada pela Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD), em 2018, e pelo Programa Justiça 4.0, lançado em 2020, que ampliou o uso de inteligência artificial, interoperabilidade e governança digital.

Em 2021, outro marco importante foi a criação do Balcão Virtual, via Resolução CNJ nº 372, estabelecendo canais de atendimento remoto e consolidando a prestação de serviços digitais no Judiciário, no Quadro 1 encontram-se os principais marcos institucionais brasileiros.

Quadro 1

Marcos institucionais no Brasil

Ano	Marco Institucional
2004	Criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), através da Emenda Constitucional nº 45 de 2004, responsável por modernizar e unificar práticas no Judiciário
2006	Início da implantação do Processo Judicial Eletrônico (PJe) pelo CNJ
2013	Resolução CNJ nº 185 regulamenta oficialmente o PJe em todo o país
2018	Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD)
2020	Programa Justiça 4.0, com ênfase em transformação digital, inteligência artificial e interoperabilidade de sistemas
2021	Criação do Balcão Virtual, através da Resolução 372/21 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ)



Fonte: Elaboração própria (2025).

No contexto paraibano, o TJPB teve papel pioneiro, sendo projeto-piloto nacional na implantação do PJe em 2006. Em 2013, acompanhando a Resolução CNJ nº 185, o sistema foi expandido para todas as comarcas do estado. Em 2019, o Tribunal lançou um Programa de Inovação para acelerar a transformação digital, antecipando-se ao movimento de integração com o Programa Justiça 4.0, em 2021, que consolidou o uso de inteligência artificial e serviços digitais em larga escala. O Quadro 2 mostra os principais marcos institucionais da Paraíba.

Quadro 2

Marcos institucionais na Paraíba

Ano	Marco Institucional
2006	Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB) inicia implantação do PJe como projeto-piloto nacional
2013	Expansão do PJe para todas as comarcas da Paraíba
2019	TJPB lança Programa de Inovação para acelerar a transformação digital
2021	Integração do TJPB ao Programa Justiça 4.0, consolidando serviços digitais e inteligência artificial

Fonte: Elaboração própria (2025).

Os indicadores de desempenho ajudam a ilustrar os efeitos dessas mudanças institucionais. A taxa bruta de congestionamento do TJPB apresentou queda de 67,0% em 2021 para 58,0% em julho de 2025. Já a taxa líquida de congestionamento passou de 70,57% em 2021 para cerca de 56,52% em 2025, após oscilações em 2022 e 2023, conforme a Tabela 3.

Tabela 3

Taxa bruta de congestionamento de processos na Paraíba

Ano	Percentual médio aproximado
2021	67,0%
2022	64,5%
2023	65,2%
2024	58,9%
2025*	58,0% (até julho)

Fonte: Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2025).

A trajetória da taxa de congestionamento bruta no período de 2021 a 2025 evidencia não apenas oscilações estatísticas, mas também a influência de diferentes lógicas institucionais que orientam o sistema de justiça. O declínio gradual entre 2021 e 2024 (de 70,04% para 55,31%)



sugere a prevalência de uma lógica gerencial-burocrática, marcada pela busca por eficiência administrativa e pela adoção de mecanismos de racionalização processual. Esse movimento pode ser interpretado como resultado de iniciativas institucionais que reforçam princípios de eficiência e modernização, buscando alinhar a prática judiciária a padrões de desempenho.

Essa constatação é reforçada pelos dados empíricos das entrevistas. O E3, advogado com quase duas décadas de atuação, observa que o processo de virtualização não foi abrupto nem fruto exclusivo da pandemia, mas um sequenciamento de "uma onda de virtualização dos atos [...] com metas progressivas e cronogramas distintos para cada tribunal". Para ele, a pandemia apenas acelerou o uso de audiências e atendimentos virtuais, com o uso de ferramentas de videoconferência, como *Zoom*, *Google Meet* e *Microsoft Teams*, uma vez que a virtualização dos atos já vinha sendo construída desde a década anterior, sustentada por instrumentos legais e por metas progressivas do CNJ: "não teve como gatilho a pandemia [...], já foi um sequenciamento de uma onda de virtualização dos atos [...] com metas progressivas e cronogramas distintos para cada tribunal" (E3).

Esse dado empírico revela a pertinência de compreender a transformação digital não como evento único, mas como processo institucional de longa duração, em que cada marco legal e regulatório produziu deslocamentos incrementais na configuração das práticas judiciais. Nessa perspectiva, os marcos normativos funcionam como mecanismos institucionais (Scott, 2014) que introduzem novas regras formais, mas cujo impacto depende da forma como são apropriados e reinterpretados pelos atores organizacionais.

Portanto, a combinação entre dispositivos legais e experiências empíricas permite sustentar que a digitalização do Sistema de Justiça na Paraíba está ancorada em marcos institucionais normativos (Lei 11.419/2006, Res. CNJ 185/2013 e Res. CNJ 335/2020), mas se efetiva na prática a partir da interação com atores que incorporam, resistem ou ressignificam tais mudanças em seu cotidiano. Essa constatação reforça a tese de que a lógica digital emerge gradualmente como ordem institucional concorrente à burocrática, sendo moldada por processos históricos de legitimação e acomodação.

Dessa forma, os resultados demonstram que os marcos institucionais, tanto em nível nacional quanto local, funcionaram como mecanismos de institucionalização da lógica digital, promovendo alterações estruturais no campo judicial. Contudo, sua incorporação foi mediada por dinâmicas históricas, resistências organizacionais e pressões por desempenho, o que explica a natureza gradual, híbrida e tensionada da transformação digital no Sistema de Justiça da Paraíba.

4.2 Lógicas Institucionais: incorporação, resistências e reinterpretações da lógica digital



A análise das entrevistas e dos documentos normativos revela que a lógica digital vem sendo incorporada de forma gradual, seletiva e parcial no Sistema de Justiça da Paraíba. Esse movimento evidencia a coexistência entre rationalidades distintas: de um lado, os ideais de agilidade, responsividade e transparência, associados à digitalização; de outro, a permanência de práticas burocráticas tradicionais, que limitam ou reinterpretam o alcance das mudanças.

A criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), consolidou-se uma gestão mais estratégica, sustentada pela padronização dos procedimentos e pela gestão baseada em dados. Segundo E1, "[...] a gestão estratégica do Poder Judiciário é firmada basicamente numa padronização e numa gestão de dados" (E1, entrevista, 2025). A institucionalização do número único de processos e das Tabelas Processuais Unificadas (TPU) exemplifica essa rationalização, permitindo comparar desempenho entre tribunais e instituir *rankings* de produtividade. Trata-se de um movimento que introduziu novos critérios de legitimidade, vinculados à eficiência e à capacidade de prestar contas à sociedade.

Entre outros benefícios percebidos, os entrevistados apontam ganhos substantivos na prestação jurisdicional. O E3 enfatiza que a digitalização ampliou o acesso remoto, permitindo que advogados e cidadãos possam protocolar peças processuais e acompanhar processos de qualquer lugar, sem depender da presença física nos fóruns. Essa mudança também trouxe celeridade e flexibilidade nos prazos, uma vez que os sistemas eletrônicos permitem o envio de petições até às 24 horas do último dia do prazo legal, prática regulamentada pela Lei nº 11.419/2006. A E2, servidora do Tribunal, acrescenta que houve também redução de custos operacionais, sobretudo com transporte de autos e armazenamento de processos físicos, além da ampliação da transparência, na medida em que os sistemas passaram a disponibilizar informações em tempo real nos portais eletrônicos.

Esse processo também provocou mudanças estruturais significativas, que interferem na organização do trabalho dos servidores. De um lado, houve resistências pontuais, sobretudo de servidores acostumados ao suporte físico do papel: "[...] uma pessoa ou outra dizia: 'eu preferia ler no papel'", conforme E1. De outro, a virtualização demandou novas competências e deslocou carreiras. Setores tradicionais foram extintos, enquanto áreas de tecnologia e análise de dados se expandiram, recebendo concursos e orçamentos próprios. Como sintetiza E1, "[...] por trás de toda essa migração, a gente tem uma estrutura de TI hoje que é, se você comparar com 15 anos atrás, é como se tivesse criado outra instituição" (E1, entrevista, 2025).

Enxerga-se que a digitalização também encontra resistências significativas. E1, relata a existência de analfabetismo digital entre partes e advogados, dificultando a plena utilização dos sistemas. Soma-se a isso a limitação de infraestrutura tecnológica, sobretudo em comarcas do interior, onde a conexão à internet é instável e os equipamentos são insuficientes para suportar o trabalho cotidiano. E3, por sua vez, chama atenção para a perda do contato humano e para a insegurança no tratamento de dados sensíveis, que gera desconfiança em parte dos operadores do direito. Essas dificuldades revelam a dimensão cultural e material da resistência, na medida



em que não se restringem ao domínio técnico, mas envolvem a preservação de práticas tradicionais e a defesa de identidades profissionais (Gegenhuber et al., 2022).

Nesse processo, emergem também evidências de reinterpretações e acomodações. Para lidar com as novas exigências, advogados e servidores adaptam práticas tradicionais, como a criação de modelos padronizados de petições e a adoção de estratégias híbridas de protocolo, que conciliam ferramentas digitais com rotinas ainda baseadas no papel e no atendimento presencial. Essas estratégias indicam que a lógica digital não substitui integralmente a burocrática, mas é incorporada de forma ressignificada, moldada pelas práticas já enraizadas e pelas condições locais.

A partir da perspectiva das lógicas institucionais (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012), pode-se interpretar esse movimento como a formação de arranjos híbridos, nos quais elementos da lógica digital (dados, softwares, automação, responsividade) coexistem com elementos da lógica burocrática – hierarquia, formalismo, presencialidade. Essa hibridização sugere que a transformação digital não é um processo linear de substituição, mas um campo de negociações simbólicas e práticas, no qual atores reinterpretam a nova lógica para torná-la compatível com seus interesses, identidades e recursos disponíveis.

Assim, observa-se que a lógica digital é parcialmente incorporada ao Sistema de Justiça da Paraíba, mas ao mesmo tempo é limitada e ressignificada pelas resistências técnicas, culturais e estruturais. O resultado é um cenário de transição institucional marcado por inovações, tensões e acomodações, no qual a promessa de uma justiça plenamente digital ainda se materializa de forma desigual e fragmentada.

4.3 Coexistência e tensões entre lógicas institucionais

Os dados empíricos e documentais analisados evidenciam que a digitalização do Sistema de Justiça da Paraíba não eliminou a lógica burocrática tradicional; ao contrário, produziu um cenário de coexistência e tensões entre ordens institucionais distintas. Essa dinâmica é coerente com a perspectiva das lógicas institucionais, segundo a qual mudanças organizacionais não se dão por simples substituição, mas por meio de processos de hibridização e disputas simbólicas (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012).

De um lado, a lógica burocrática permanece fortemente presente. Ela se manifesta no apego ao formalismo, na centralização de decisões em magistrados e gestores e na persistência de rotinas que exigem a presença física nos fóruns. As entrevistas revelam que, mesmo com o avanço do PJe e da Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ-Br), muitos profissionais ainda preferem recorrer ao expediente presencial para resolver pendências, seja pela desconfiança em relação aos sistemas digitais, seja pela crença de que o contato humano facilita a resolução de conflitos. Esse dado reforça a interpretação de Gegenhuber et al. (2022), segundo



a qual profissões tradicionais tendem a responder de maneira seletiva às mudanças, preservando identidades e jurisdições profissionais.

De outro lado, a lógica digital ganha espaço ao introduzir valores e práticas centrados em dados, automação e responsividade. Normativos como a Resolução CNJ nº 335/2020 explicitam essa orientação ao exigir interoperabilidade, usabilidade, segurança da informação e adoção de inteligência artificial. Empiricamente, isso se traduz em práticas como audiências virtuais, protocolos eletrônicos e consultas processuais *online*, que ampliaram a transparência e reduziram custos operacionais, conforme apontado pelos entrevistados.

A convivência dessas duas lógicas, entretanto, é marcada por tensões e contradições. E1 relata que, embora os sistemas digitais tenham modernizado a gestão de processos, ainda existem barreiras significativas relacionadas ao analfabetismo digital e à desigualdade de infraestrutura tecnológica, que impedem uma adesão homogênea. E3, por sua vez, enfatiza a tensão entre a promessa de eficiência da lógica digital e a perda de proximidade humana nos atendimentos, o que, para muitos advogados, compromete a dimensão relacional da justiça.

Essas tensões podem ser interpretadas como indícios de um processo de hibridização institucional. Em vez de uma substituição da lógica burocrática pela digital, observa-se a formação de arranjos híbridos que conciliam elementos de ambas. Um exemplo claro são os protocolos híbridos, nos quais advogados utilizam modelos digitais para petições, mas ainda recorrem ao cartório para garantir segurança ou validar procedimentos. Outro exemplo é a utilização do Balcão Virtual (Res. CNJ nº 372/2021), que amplia o atendimento remoto, mas é frequentemente complementado por interações presenciais, demonstrando que as novas ferramentas digitais coexistem com práticas tradicionais.

Nesse sentido, o declínio parcial da taxa de congestionamento de processos na Paraíba entre 2021 (70,57%) e 2025 (56,52%) sugere que a lógica digital contribuiu para ganhos de eficiência. No entanto, as oscilações no período (como o aumento em 2023) revelam os limites dessa lógica diante das resistências burocráticas e das desigualdades estruturais.

Do ponto de vista teórico, esses achados reforçam a ideia de que a transformação digital no Judiciário não é um processo exclusivamente técnico, mas sim um fenômeno institucional e simbólico, marcado por disputas de significados, reinterpretações e acomodações entre rationalidades concorrentes. A lógica digital avança como promessa de agilidade e transparência, mas sua consolidação depende da forma como é negociada com a lógica burocrática, que resiste e reinterpreta as mudanças de acordo com suas próprias normas e valores. Assim, a coexistência entre lógicas institucionais no Sistema de Justiça da Paraíba ilustra um cenário de transição inacabada, em que a digitalização representa mais uma arena de disputa do que um ponto de ruptura. O futuro da governança judicial dependerá da capacidade das instituições de equilibrar inovação tecnológica com valores de legitimidade, acessibilidade e segurança que ainda sustentam a lógica burocrática.



Para compreender de maneira mais sistemática a coexistência de rationalidades distintas no Sistema de Justiça da Paraíba, foi elaborado um quadro comparativo das lógicas institucionais identificadas na pesquisa, apresentado a seguir:

Quadro 3

Lógicas institucionais mapeadas no estudo

Dimensão	Lógica Burocrática	Lógica Tecnicista	Lógica da Digitalização
Fonte de legitimidade	Conformidade com normas formais, estabilidade, hierarquia.	Eficiência operacional e cumprimento de metas de produtividade.	Agilidade, transparência, inovação contínua e responsividade.
Fonte de autoridade	Autoridade legal-racional dos magistrados e gestores hierárquicos.	Autoridade do conhecimento técnico, especialistas de TI e analistas.	Dados, algoritmos e softwares que orientam decisões e rotinas.
Base de identidade	Servidores públicos como "guardiões" da lei e da ordem institucional.	Profissionais de tecnologia e gestores como solucionadores de problemas.	Usuários e operadores conectados digitalmente, identificados como atores <i>"data-driven"</i> .
Base da lógica/estratégia	Cumprimento formal de regras, estabilidade procedural.	Adoção de soluções técnicas para otimização e racionalização de processos.	Disrupção de práticas tradicionais; automação; adoção de modelos ágeis e plataformas digitais colaborativas.
Mecanismos de controle	Procedimentos padronizados, carimbos, prazos físicos e hierarquia formal.	Indicadores de desempenho, métricas de produtividade, metas CNJ (ex. Justiça em Números).	Monitoramento em tempo real, dashboards, inteligência artificial e interoperabilidade entre sistemas digitais.
Base de recursos	Estrutura estatal, cargos públicos, orçamento público e capital jurídico.	Infraestrutura tecnológica e expertise técnica.	Dados massivos (<i>big data</i>), plataformas digitais, serviços em nuvem, Inteligência Artificial (IA) e automação de fluxos.

Fonte: Elaborado a partir de Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012, p. 56), com base nos dados da pesquisa.

Ressalta-se que a construção não busca esgotar o tema, mas oferecer uma ferramenta de teorização que permite evidenciar diferenças e aproximações entre três ordens institucionais: a lógica burocrática, historicamente dominante no Judiciário; a lógica tecnicista, orientada pela busca de eficiência operacional e métricas de produtividade; e a lógica da digitalização, emergente, fundamentada em valores de transparência, responsividade e inovação contínua. A sistematização dessas dimensões possibilita compreender como as práticas judiciais atuais são



moldadas por arranjos híbridos, nos quais elementos das três lógicas coexistem em tensão, produzindo disputas de significados, reinterpretações e acomodações institucionais.

5. Conclusões

Este estudo analisou a transformação digital no Sistema de Justiça da Paraíba a partir da lente das lógicas institucionais, demonstrando que o processo não se resume à incorporação de tecnologias, mas se constitui como uma recomposição institucional complexa. A pesquisa revelou a coexistência e hibridização entre as lógicas burocrática, tecnicista e digital, em um campo marcado por tensões, acomodações e disputas simbólicas.

Os resultados empíricos, baseados em documentos e entrevistas, evidenciaram que a lógica digital foi introduzida por meio de marcos institucionais nacionais e locais, como a criação do CNJ, a implementação do PJe e o Programa Justiça 4.0, mas sua consolidação ocorreu de forma gradual e seletiva. Enquanto alguns atores incorporaram valores de transparência, responsividade e inovação, outros resistiram em função de identidades profissionais, limitações técnicas ou preferências culturais. Assim, a lógica digital não substitui a burocrática, mas se funde a ela em arranjos híbridos que preservam a autoridade hierárquica e o formalismo processual, ao mesmo tempo em que introduzem práticas baseadas em dados e automação.

Esses achados reforçam que a transformação digital no Judiciário deve ser entendida como processo histórico e institucional, e não como ruptura tecnológica. O declínio parcial das taxas de congestionamento de processos na Paraíba sugere ganhos em eficiência e celeridade, mas também revela que tais avanços são desiguais e limitados pelas condições estruturais e culturais do campo. A digitalização ampliou o acesso remoto, a transparência e a racionalização de rotinas, mas trouxe desafios relacionados ao analfabetismo digital, à exclusão tecnológica e à perda da dimensão relacional da justiça.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui ao evidenciar a pertinência do quadro das lógicas institucionais para compreender processos de transformação digital em campos altamente regulados. O estudo mostra que a mudança institucional não ocorre por substituição linear, mas por meio de tensões, negociações e reinterpretações, nas quais novas lógicas são apropriadas e ressignificadas de acordo com identidades, interesses e recursos locais. Isso reforça a relevância de abordagens que considerem a pluralidade institucional e a contingência histórica na análise da digitalização do setor público.

Do ponto de vista prático, os resultados oferecem subsídios para gestores judiciais e formuladores de políticas públicas. A experiência da Paraíba sugere que a consolidação da lógica digital depende não apenas de investimentos tecnológicos, mas também de estratégias de capacitação, inclusão digital e gestão da mudança cultural. Além disso, aponta para a



necessidade de equilibrar eficiência e inovação tecnológica com valores de acessibilidade, legitimidade e confiança social, que continuam ancorados na lógica burocrática.

Por fim, reconhece-se que esta pesquisa é ainda exploratória e em andamento. A ampliação do corpus empírico – com entrevistas de magistrados, promotores, defensores e usuários do sistema – poderá aprofundar a compreensão das disputas de autoridade, das identidades profissionais e das estratégias de legitimação em torno da digitalização. Estudos futuros podem também investigar comparativamente outros tribunais estaduais, permitindo analisar em que medida os arranjos híbridos observados na Paraíba se reproduzem em diferentes contextos do Judiciário brasileiro. Assim, este trabalho contribui não apenas para a literatura de transformação digital e institucionalismo organizacional, mas também para o debate público sobre os caminhos de uma justiça mais eficiente, inclusiva e tecnologicamente orientada, sem perder de vista sua função social e democrática.

Referências

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>

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1985). *A Construção Social da Realidade*. Vozes.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Conselho Nacional de Justiça. (2025). *Painel Justiça em Números*. CNJ. Disponível em: <https://paineis.cnj.jus.br>

Cordella, A., & Bonina, C. M. (2012). A public value perspective for ICT enabled public sector reforms: A theoretical reflection. *Government Information Quarterly*, 29(4), 512–520. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.03.004>

Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. 4. ed. Sage Publications.

Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The New*

Institutionalism in Organizational Analysis (pp. 232-263). University of Chicago Press.

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>

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317–371. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.590299>

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>

Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage Publications.

Lounsbury, M., Steele, C. W. J., Wang, M. S., & Toubiana, M. (2021). New directions in the study of institutional logics: From tools to phenomena. *Annual Review of Sociology*, 47(1), 261–280. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-090820-020920>

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>

Mutch, A. (2025). Law as logic. *Organization Theory*, 6(1), 1–15. <https://doi.org/10.1177/26317877251331619>

Ocasio, W., Thornton, P. H., & Lounsbury, M. (2017). Advances to the institutional logics perspective (pp. 509-531). 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.n20>

Reay, T., & Jones, C. (2016). Qualitatively capturing institutional logics. *Strategic Organization*, 14(4), 441–454. <https://doi.org/10.1177/1476127015589981>

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>

Schutz, Alfred. (2012). *Sobre Fenomenologia e Relações Sociais*. Vozes.

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>