

QUALIDADE RELACIONAL NO ATENDIMENTO JUDICIAL VIRTUAL: LIMITES DA PADRONIZAÇÃO NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

RELATIONAL QUALITY IN VIRTUAL LEGAL SERVICES: THE LIMITS OF STANDARDIZATION IN DIGITAL TRANSFORMATION

Camila Xavier de Almeida

Centro Universitário Alves Faria

camilaxda@hotmail.com

Brasil

Roberto Flores Falcão

Centro Universitário Alves Faria

roberto.falcao@fecap.br

Brasil

Recebido: 25/08/2025 – Aprovado: 8/1/2026. Publicado Janeiro/2026
Processo de Avaliação: Double Blind Review.

RESUMO

A transformação digital no Judiciário brasileiro tem se pautado em iniciativas de informatização processual e canais virtuais, como o Processo Judicial Eletrônico e o programa Justiça 4.0, impactando fluxos de trabalho e prazos. Todavia, a literatura sobre governo digital indica que a digitalização exige reconfigurações nas práticas organizacionais e na interação com usuários que transcendem a incorporação tecnológica. Este artigo analisa os limites da padronização no atendimento judicial virtual, sob a tensão entre eficiência administrativa e qualidade do serviço. Trata-se de estudo teórico-analítico, fundamentado na literatura de transformação digital no setor público e em marcos normativos do Judiciário. Sustenta-se que a padronização dos fluxos privilegia indicadores operacionais, como tempo e volume, sem incorporar satisfatoriamente dimensões de clareza e adequação das respostas. Essa limitação se intensifica em contextos que exigem orientação jurídica e interpretação situacional, nos quais o atendimento não se reduz à transmissão de informações. Como contribuição, propõe-se a noção de qualidade relacional, entendida como a capacidade institucional de produzir respostas compreensíveis e ajustadas ao contexto das demandas. Conclui-se que a efetividade do atendimento virtual requer que a eficiência operacional seja complementada pela qualidade relacional, assegurando respostas institucionais adequadas às necessidades dos usuários.

Palavras-chave: transformação digital; atendimento judicial virtual; eficiência administrativa; qualidade relacional.

ABSTRACT

The digital transformation of the Brazilian judiciary has been driven by initiatives to computerize court proceedings and establish virtual channels, such as the Electronic Judicial Process and the Justiça 4.0 program, impacting workflows and deadlines. However, the literature on digital government indicates that digitization requires reconfigurations in organizational practices and user interaction that go beyond the mere incorporation of technology. This article analyzes the limits of standardization in virtual judicial services, amid the tension between administrative efficiency and service quality. It is a theoretical-analytical study grounded in the literature on digital transformation in the public sector and in the Judiciary's regulatory frameworks. It is argued that the standardization of workflows prioritizes operational indicators, such as time and volume, without satisfactorily incorporating dimensions of clarity and appropriateness of responses. This limitation intensifies in contexts that require legal guidance and situational interpretation, in which service is not reduced to the transmission of information. As a contribution, the paper proposes the notion of relational quality, understood as the institutional capacity to produce responses that are comprehensible and tailored to the context of the requests. It concludes that the effectiveness of virtual service requires that operational efficiency be complemented by relational quality, ensuring institutional responses that are appropriate to users' needs.

Keywords: digital transformation; virtual court services; administrative efficiency; quality of service.

1 INTRODUÇÃO

A digitalização do Poder Judiciário deixou de se apresentar como estratégia complementar de modernização administrativa e passou a constituir um dos eixos centrais de reorganização dos serviços judiciais. O que inicialmente se restringia à substituição do suporte

físico dos autos por sistemas eletrônicos consolidou-se, nos últimos anos, como forma mais ampla de reconfiguração institucional, alcançando não apenas a tramitação processual, mas também os canais de atendimento, os fluxos de comunicação e os mecanismos de interação entre usuários e unidades judiciais. Nesse cenário, o acesso à informação, o acompanhamento de providências processuais e a interlocução com o aparato judicial tornam-se cada vez mais dependentes de ambientes digitais, interfaces padronizadas e rotinas previamente estruturadas.

Essa mudança não se resume à adoção de ferramentas tecnológicas. A transformação digital altera a forma como o serviço é organizado, como as demandas são recebidas e como as respostas institucionais são produzidas. A incorporação de sistemas eletrônicos, plataformas de atendimento remoto e fluxos de triagem digital introduz uma lógica de funcionamento marcada por previsibilidade, controle e redução de variações, atributos que se articulam diretamente com a busca por eficiência administrativa. No âmbito do setor público brasileiro, essa orientação encontra respaldo tanto nas reformas voltadas à racionalização da gestão quanto na consolidação da agenda de governo digital, que passou a valorizar integração de serviços, simplificação procedimental e aumento da capacidade operacional do Estado.

No Judiciário, esse movimento assumiu densidade própria. A informatização processual, disciplinada pela Lei n. 11.419/2006, foi posteriormente aprofundada por atos normativos e políticas institucionais que buscaram expandir o uso de canais digitais, ampliar a interoperabilidade entre sistemas e consolidar novas formas de atendimento remoto. A Resolução CNJ n. 185/2013, ao instituir o Processo Judicial Eletrônico, e a Resolução CNJ n. 372/2021, ao regulamentar o Balcão Virtual, são marcos desse processo. A elas se somam iniciativas associadas ao Justiça 4.0, ao Juízo 100% Digital e às políticas de governança de dados e tecnologia da informação, que reforçam a centralidade da digitalização como instrumento de reorganização institucional.

Grande parte da produção acadêmica sobre o tema concentra-se nos ganhos operacionais decorrentes desse processo. Nesta vertente, a literatura costuma destacar a redução de custos de transação, a aceleração de fluxos internos, a ampliação do acesso formal aos serviços e a maior capacidade de gerenciamento de grandes volumes de demandas. Outra vertente enfatiza dificuldades relacionadas à infraestrutura, à exclusão digital, à interoperabilidade e à adaptação organizacional exigida pela incorporação de novas tecnologias. Embora essas abordagens sejam fundamentais para compreender a transformação digital do setor público e do sistema de justiça, ainda permanece relativamente pouco explorada a análise de seus efeitos sobre a qualidade concreta do atendimento, especialmente no ponto em que a interação institucional se realiza.

Essa lacuna se torna mais relevante quando se observa que o atendimento judicial não se esgota na mera transmissão de informações. Em inúmeras situações, a interação entre usuário e unidade judicial envolve orientação procedimental, esclarecimento de exigências, interpretação de fluxos internos e compreensão do estágio efetivo das providências. Nesses casos, a existência de um canal digital ou a formalização de uma resposta não asseguram, por si sós, atendimento adequado. A efetividade do atendimento passa a depender da inteligibilidade da comunicação, da coerência da resposta e da capacidade institucional de adequá-la à natureza da demanda apresentada.

É nesse ponto que a padronização dos fluxos assume caráter ambíguo. De um lado, ela é funcional à organização de sistemas marcados por alta demanda e necessidade de regularidade. De outro, pode restringir a capacidade de adaptação quando a resposta institucional exige interpretação situada, maior precisão comunicacional ou sensibilidade diante da complexidade do caso. O atendimento permanece formalmente correto, mas pode se revelar insuficiente no plano da orientação efetiva. O problema, portanto, não está na ausência de resposta, mas na distância entre a resposta produzida e a necessidade concreta que motivou a procura do usuário.

No campo das sucessões, essa discussão ganha relevância específica. Demandas sucessórias não envolvem apenas providências processuais ordinárias, mas questões ligadas à reorganização patrimonial, à administração de bens, à partilha, a conflitos familiares e a temporalidades marcadas por elevada densidade subjetiva. Ainda que o usuário direto do canal institucional seja o advogado, o tipo de matéria tratada exige respostas claras, coerentes e procedimentalmente seguras, pois a insuficiência da orientação repercute diretamente sobre a condução do caso. Nessas circunstâncias, a avaliação do atendimento não pode ser reduzida a rapidez, volume ou cumprimento formal de rotinas.

Este artigo parte, assim, da premissa de que a transformação digital do Judiciário não deve ser examinada apenas sob a ótica da eficiência administrativa. Sustenta-se que a padronização dos fluxos de atendimento, embora necessária à organização do serviço, não incorpora de forma equivalente dimensões relacionadas à clareza, à previsibilidade e à adequação da resposta institucional. É desse descompasso que emerge o problema central da pesquisa: de que maneira a primazia da eficiência operacional e da padronização de fluxos na transformação digital do Judiciário compromete a qualidade relacional indispensável para a efetividade do atendimento?

Com base nessa questão, o objetivo do artigo é discutir os limites da padronização no atendimento judicial virtual, tomando como eixo a tensão entre eficiência administrativa e

qualidade do serviço. Trata-se de um estudo teórico-analítico, fundamentado em literatura sobre transformação digital no setor público, governo digital, qualidade em serviços e normativas que estruturam a digitalização do Judiciário brasileiro. Como proposição analítica, o texto trabalha com a noção de qualidade relacional no ambiente digital, compreendida como a capacidade institucional de produzir respostas compreensíveis, consistentes e ajustadas ao contexto da demanda apresentada.

O artigo está organizado em quatro partes. A primeira apresenta o enquadramento teórico sobre transformação digital, reforma administrativa e reorganização dos serviços públicos. A segunda discute a estruturação do atendimento judicial virtual e a lógica de padronização dos fluxos no Judiciário. A terceira examina os limites desse modelo à luz da qualidade do serviço e da experiência do usuário. A quarta reúne as considerações finais, indicando implicações para a gestão do atendimento judicial e possibilidades de aprofundamento da investigação.

2. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO E QUALIDADE DO SERVIÇO JUDICIAL

A transformação digital do Judiciário brasileiro deixou de se restringir à informatização do processo e passou a incidir sobre a própria organização do serviço judicial. O que inicialmente se estruturava como substituição do suporte físico por sistemas eletrônicos evoluiu para uma reconfiguração mais ampla, que alcança os fluxos de trabalho, os canais de atendimento e as formas de interação entre usuários e unidades judiciais. Nesse contexto, a digitalização não atua apenas como instrumento técnico, mas como elemento que reorganiza a produção da resposta institucional.

Essa mudança se insere em um movimento mais amplo de transformação da administração pública. Ao analisar a reforma gerencial, Bresser-Pereira (1996) destaca que a busca por eficiência e racionalização administrativa deslocou o foco da estrutura para o desempenho, introduzindo critérios de resultado na organização estatal. Abrucio (1997), ao examinar experiências internacionais, mostra que esse movimento implicou a revisão de rotinas, simplificação de processos e redefinição da relação entre Estado e sociedade. Posteriormente, Secchi (2009) observa que esse deslocamento não substituiu integralmente a burocracia, mas produziu um arranjo híbrido, no qual formalização e controle convivem com exigências de eficiência e flexibilidade. Essa leitura é aprofundada por Spina e Roque (2023),

ao demonstrarem que a administração pública brasileira passou a operar sob múltiplos paradigmas simultâneos.

No Judiciário, essa reorganização ganha forma concreta com a incorporação de tecnologias digitais. A Lei n. 11.419/2006 estabelece as bases da informatização processual, ao passo que a Resolução CNJ n. 185/2013 consolida o Processo Judicial Eletrônico como instrumento estruturante da tramitação digital. Mais adiante, a Resolução CNJ n. 372/2021 institucionaliza o atendimento remoto por meio do Balcão Virtual, deslocando a interação entre usuários e unidades judiciais para o ambiente digital. Essas medidas não atuam de forma isolada. Elas integram um conjunto mais amplo de políticas voltadas à governança tecnológica, à integração de dados e à reorganização do funcionamento judicial, como indicam as resoluções do Conselho Nacional de Justiça sobre governança de tecnologia, dados e inteligência artificial.

Grande parte da produção acadêmica tem destacado os ganhos operacionais decorrentes desse processo. O Conselho Nacional de Justiça (2021), ao apresentar indicadores de desempenho, evidencia a redução de prazos e o aumento da capacidade de processamento do sistema. Em análise posterior, o próprio Conselho Nacional de Justiça (2023) reforça que a digitalização ampliou o acesso formal aos serviços judiciais e melhorou o controle dos fluxos internos. No mesmo sentido, Oliveira (2017) argumenta que a incorporação de ferramentas digitais contribuiu para enfrentar a morosidade estrutural do Judiciário, ao permitir maior previsibilidade na tramitação dos processos.

Entretanto, a literatura recente tem chamado a atenção para os limites dessa leitura centrada exclusivamente em desempenho. Baptista e Costa (2021) sustentam que a inovação no Poder Judiciário não pode ser reduzida à adoção de tecnologias, pois seus efeitos dependem da forma como essas ferramentas são incorporadas às práticas organizacionais. Caldas et al. (2019), ao discutirem governança tecnológica, mostram que a digitalização exige coordenação institucional e capacidade de adaptação, sob pena de reproduzir ineficiências em novos formatos. Em perspectiva semelhante, Rampim e Igreja (2022) observam que a transformação digital impacta diretamente o acesso à justiça, exigindo atenção às condições concretas de uso dos serviços digitais. Mozetic (2024), por sua vez, propõe que a digitalização seja orientada por uma perspectiva centrada no ser humano, de modo a evitar que a expansão tecnológica produza distanciamento entre instituição e usuário.

É nesse ponto que o atendimento judicial virtual passa a demandar análise específica. A existência de um canal digital não assegura, por si só, a qualidade da resposta institucional. O desafio não reside meramente na oferta do serviço, mas na forma como ele se materializa na interação concreta. Em muitos casos, a resposta é formalmente correta, segue o fluxo

estabelecido e é fornecida dentro do prazo esperado, mas não resolve a necessidade que motivou a demanda. A análise da transformação digital precisa, portanto, avançar do plano da estrutura para o plano da experiência.

2.1 Reforma administrativa, governo digital e reorganização institucional

A incorporação de tecnologias digitais no setor público foi acompanhada pela consolidação de políticas de governo digital voltadas à integração de serviços e à melhoria da eficiência estatal. O Decreto n. 10.332/2020 estabelece diretrizes para a transformação digital no âmbito da administração pública federal, enquanto a Lei n. 14.129/2021 define princípios e instrumentos para a prestação de serviços digitais. Esses marcos normativos refletem uma orientação mais ampla, já identificada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2016), segundo a qual a digitalização deve envolver reorganização de processos e não apenas adoção de ferramentas tecnológicas.

Ao analisar estratégias de governo digital, a OECD (2020) destaca que a transformação dos serviços públicos depende da integração entre dados, sistemas e práticas administrativas. Janssen e Voort (2016) complementam esse entendimento ao demonstrar que a governança digital exige equilíbrio entre estabilidade institucional e capacidade de adaptação. No contexto brasileiro, Lima (2023) observa que a digitalização passou a ser tratada como elemento estruturante da administração pública contemporânea, ao passo que Ribeiro, Macaya e Lima (2022) indicam que a pandemia acelerou a incorporação de serviços digitais e consolidou novas formas de interação entre Estado e usuário.

No Judiciário, esse movimento se traduz na reorganização do serviço para além da tramitação processual. A digitalização atinge a forma como o trabalho é distribuído, como a informação circula e como o atendimento é prestado. Estudos sobre reorganização administrativa, como o relatório do Conselho Nacional de Justiça em parceria com a Associação Brasileira de Jurimetria (2020), mostram que mudanças estruturais nas unidades judiciais produzem efeitos diretos sobre a eficiência e a padronização dos serviços. A digitalização amplia esse processo ao introduzir mecanismos de controle e uniformização que passam a orientar o funcionamento cotidiano das unidades.

2.2 Atendimento judicial virtual e lógica de padronização

A institucionalização do atendimento judicial virtual representa uma das expressões mais evidentes da transformação digital. Com a criação do Balcão Virtual, regulamentado pela Resolução CNJ n. 372/2021, o atendimento remoto deixa de ser solução eventual e passa a

integrar a estrutura regular do serviço judicial. O usuário passa a acessar a unidade judicial por meio de canais digitais, nos quais solicita informações, acompanha providências e estabelece interlocução com servidores.

Esse deslocamento altera a lógica do atendimento. Em vez de interações predominantemente presenciais, marcadas por variação e adaptação situacional, o serviço passa a ser estruturado por fluxos mais uniformes. A padronização, nesse contexto, desempenha papel organizador. Ela permite estabilidade, previsibilidade e maior controle das rotinas administrativas, especialmente em sistemas submetidos a elevado volume de demandas.

Entretanto, a literatura sobre acesso digital à justiça aponta que a ampliação dos canais não elimina dificuldades relacionadas à compreensão do serviço. Sorrentino e Costa Neto (2020) mostram que a digitalização influencia a percepção do Judiciário e a forma como o usuário experimenta a prestação jurisdicional. Santos e Marin (2024), ao analisarem o Balcão Virtual, indicam que a existência do canal não garante, por si só, atendimento adequado, especialmente quando há dificuldades de compreensão do fluxo ou da resposta institucional.

Essa limitação também é observada em estudos sobre adoção de tecnologias. Hino e Cunha (2020) demonstram que a utilização de ferramentas digitais depende da percepção de utilidade e da capacidade de interação com o sistema. Hyytinen, Tuimala e Hammar (2022) reforçam que a adesão a serviços digitais está condicionada à facilidade de uso e à clareza do serviço oferecido. No atendimento judicial virtual, esses fatores se tornam decisivos, pois a resposta institucional não se limita à informação, mas orienta condutas processuais.

2.3 Qualidade do serviço e qualidade relacional no ambiente digital

A qualidade do atendimento judicial virtual não pode ser reduzida à rapidez ou ao cumprimento formal de procedimentos. Oliver (1993) demonstra que a satisfação em serviços está relacionada à expectativa do usuário e à percepção da resposta recebida. Grönroos (2003) amplia essa análise ao diferenciar qualidade técnica e qualidade funcional, destacando que a forma como o serviço é prestado influencia diretamente sua avaliação. Lovelock e Wright (2001) reforçam que a experiência do usuário constitui elemento central na definição da qualidade do serviço.

No setor público, essa discussão assume características próprias. A Lei n. 13.460/2017 estabelece direitos do usuário de serviços públicos, entre eles o acesso à informação clara e adequada. Fadel e Regis Filho (2009) destacam que a percepção de qualidade em serviços públicos está vinculada à clareza, à confiabilidade e à capacidade de resposta da instituição.

Medeiros (2007) reforça que a satisfação do usuário depende não apenas da prestação do serviço, mas da forma como ele é compreendido.

No ambiente digital, essa exigência se intensifica. Jabri e Ahmad (2025) demonstram que a qualidade dos serviços digitais influencia diretamente a confiança do usuário no setor público. Pol et al. (2025) indicam que a experiência do usuário se tornou elemento central na avaliação de serviços públicos em contexto digital. Nadal et al. (2024), ao realizarem revisão sistemática, mostram que modelos contemporâneos de avaliação de serviços públicos incorporam cada vez mais dimensões relacionadas à experiência do usuário.

No atendimento judicial virtual, essa discussão encontra limite específico na padronização dos fluxos. A uniformização é necessária para garantir estabilidade e eficiência, mas não assegura, por si só, a adequação da resposta. Em situações que exigem interpretação situada ou maior precisão comunicacional, a padronização pode produzir respostas formalmente corretas, mas insuficientes. Essa necessidade de interpretação situada é particularmente aguda em áreas do Direito marcadas por alta densidade subjetiva e complexidade relacional, como o Direito das Sucessões. Nestes campos, a literatura jurídica aponta que a resposta institucional não pode ser dissociada do contexto familiar e patrimonial, exigindo que a interface digital suporte uma comunicação que vá além da mera entrega de dados processuais.

É nesse ponto que se insere a noção de qualidade relacional. Trata-se da capacidade institucional de produzir respostas compreensíveis, coerentes e ajustadas ao contexto da demanda. Nessa perspectiva, a qualidade relacional pressupõe que a mediação tecnológica não deve anular a dimensão consultiva do atendimento, garantindo que o sistema seja capaz de processar a singularidade de cada procura, em vez de apenas enquadrá-la em categorias pré-definidas. A qualidade relacional não se opõe à eficiência, mas evidencia que a eficiência operacional não resolve, isoladamente, o problema da adequação do atendimento. Um serviço pode ser rápido, estável e tecnicamente correto e, ainda assim, não cumprir plenamente sua função institucional.

A análise da transformação digital do Judiciário, portanto, não pode se encerrar nos ganhos operacionais. Ela exige considerar o ponto em que a reorganização administrativa se traduz em resposta concreta ao usuário. É nesse plano que se torna possível compreender os limites da padronização e a necessidade de incorporar a qualidade relacional como dimensão relevante do atendimento judicial virtual.

3. METODOLOGIA

A análise desenvolvida neste artigo insere-se no campo dos estudos teóricos aplicados, orientando-se pela construção de um problema analítico a partir da articulação entre literatura especializada e marcos normativos que estruturam a transformação digital no Poder Judiciário brasileiro. Não se trata de investigação empírica baseada em levantamento de dados primários, mas de um esforço de interpretação conceitual voltado à compreensão dos limites institucionais da padronização no atendimento judicial virtual.

A opção por um delineamento teórico-analítico decorre da própria natureza do problema de pesquisa. Ao investigar em que medida a padronização dos fluxos limita a capacidade institucional de oferecer respostas adequadas às demandas dos usuários, o estudo desloca o foco da mensuração de desempenho para a interpretação das formas pelas quais o serviço é estruturado, adotando um modo disruptivo de análise para questionar as premissas de eficiência que sustentam o modelo atual. Nesse sentido, a análise não se orienta pela quantificação de resultados, mas pela identificação de tensões conceituais e institucionais que emergem da reorganização digital do atendimento.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa apoia-se em revisão de literatura selecionada, com ênfase em três eixos: transformação digital no setor público, governo digital e qualidade em serviços. Gil (2019) observa que a pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador construir interpretações a partir de materiais já elaborados, especialmente quando o objetivo consiste em examinar fenômenos sob novas perspectivas analíticas. Em complemento, Creswell e Creswell (2018) indicam que estudos de natureza qualitativa e interpretativa são adequados quando o interesse recai sobre significados, estruturas e relações que não se reduzem a variáveis mensuráveis.

A literatura foi analisada de forma orientada pelo problema de pesquisa, e não de maneira exaustiva. O critério de seleção considerou a capacidade dos autores de contribuir para a compreensão da transformação digital como processo institucional, da organização dos serviços públicos digitais e das dimensões associadas à qualidade do atendimento. Nesse percurso, não se buscou apenas descrever contribuições existentes, mas estabelecer relações entre elas, de modo a construir um quadro interpretativo coerente com o objeto investigado. A análise dos limites da padronização privilegiará, a título ilustrativo, o contexto das demandas sucessórias, dada a elevada densidade subjetiva e a necessidade de interpretação situada que caracterizam essa matéria.

Paralelamente, foram examinados marcos normativos que estruturam a digitalização do Judiciário brasileiro, com destaque para a Lei n. 11.419/2006, que dispõe sobre a

informatização do processo judicial, e para resoluções do Conselho Nacional de Justiça, especialmente aquelas que instituem o Processo Judicial Eletrônico, o Balcão Virtual e o Juízo 100% Digital. A análise normativa não tem caráter descritivo, mas interpretativo, sendo utilizada como base para compreender como a organização institucional do atendimento judicial virtual é formalmente estruturada e quais pressupostos orientam sua padronização.

A articulação entre literatura e normatividade foi conduzida por meio de análise de conteúdo em sentido amplo. Bardin (2016) define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas voltadas à interpretação de comunicações, permitindo identificar não apenas regularidades e sentidos presentes, mas também as lacunas e contradições nas premissas institucionais sobre a digitalização do atendimento. No presente estudo, essa abordagem foi empregada de forma adaptada, com foco na identificação de categorias analíticas relacionadas à eficiência administrativa, padronização de fluxos e qualidade do atendimento. Não se trata de codificação formal em sentido estrito, mas de um procedimento interpretativo orientado pela construção teórica do problema.

A partir desse percurso, foram delineadas categorias que orientam a análise: i. padronização dos fluxos de atendimento, compreendida como mecanismo de organização administrativa; ii. eficiência operacional, associada a indicadores de desempenho institucional; e iii. qualidade relacional, entendida como capacidade de produzir respostas adequadas ao contexto da demanda. Essas categorias não são pré definidas, mas construídas ao longo da análise, a partir da interlocução entre literatura e normatividade.

Por fim, é importante destacar que o alcance do estudo é delimitado pelo seu caráter teórico. As conclusões apresentadas não pretendem generalizar resultados empíricos, mas oferecer uma chave interpretativa para compreender os limites da padronização no atendimento judicial virtual. Essa delimitação não constitui fragilidade metodológica, mas escolha coerente com o objetivo da pesquisa, que consiste desafiar a visão convencional sobre a transformação digital no Judiciário, propondo uma perspectiva centrada na qualidade relacional como eixo crítico da interação institucional.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos marcos normativos e da literatura evidencia que a padronização do atendimento judicial virtual não surge como consequência secundária da digitalização, mas como elemento estruturante do modelo instituído no Judiciário brasileiro. A regulamentação do Processo Judicial Eletrônico e, posteriormente, do Balcão Virtual, não apenas viabiliza o uso

de canais digitais, mas define condições específicas de funcionamento do atendimento, baseadas na organização prévia de fluxos, na estabilização de procedimentos e na redução de variações na forma de resposta.

Nesse arranjo, o atendimento deixa de ser construído predominantemente na interação e passa a ser produzido a partir de estruturas previamente definidas. A resposta institucional tende a seguir trajetórias já delimitadas, com menor margem para adaptação no momento da demanda. Essa configuração permite que unidades judiciais operem sob condições de elevada demanda, mantendo regularidade e previsibilidade, especialmente em ambientes marcados por limitação de recursos humanos e necessidade de controle operacional.

A padronização, portanto, não atua apenas como ferramenta de racionalização, mas como mecanismo de viabilização do próprio atendimento digital. Ao organizar a interação em fluxos estáveis, ela permite mensuração por indicadores como tempo de resposta e volume de atendimentos, critérios que passam a orientar a gestão do serviço. Esse deslocamento é coerente com a lógica de desempenho que atravessa a administração pública contemporânea, mas produz efeitos diretos sobre a forma da resposta institucional.

Quadro 1: Padronização como estrutura do atendimento judicial virtual

Elemento observado	Forma de ocorrência no atendimento	Efeito institucional
Estruturação prévia	Fluxos definidos antes da interação	Redução da autonomia no atendimento
Respostas recorrentes	Uso de modelos e orientações padronizadas	Ganho de escala, com perda de especificidade
Crítérios de avaliação	Tempo de resposta e volume atendido	Centralidade da eficiência operacional
Organização do trabalho	Distribuição do atendimento por rotinas fixas	Estabilidade com baixa flexibilidade

Fonte: Elaborado pelos autores

A leitura desse conjunto de elementos permite observar que a padronização responde a uma necessidade concreta de organização do serviço, mas também redefine o conteúdo do atendimento. Ao priorizar estabilidade e repetição, o modelo tende a operar por aproximação entre demanda e resposta, e não por aderência estrita ao contexto apresentado pelo usuário.

Esse aspecto se torna mais evidente quando a análise se desloca do plano da organização para o plano da interação. A literatura sobre serviços indica que a qualidade não se limita à entrega da informação, mas envolve sua compreensão e utilidade para quem a recebe. No entanto, no modelo padronizado, a resposta institucional frequentemente assume a forma de

orientação genérica, remetendo o usuário a procedimentos ou sistemas sem necessariamente esclarecer a ação concreta a ser adotada.

Nessas situações, não há ausência de atendimento. A resposta é produzida, registrada e fornecida dentro do prazo. Ainda assim, ela pode não cumprir plenamente sua função, pois não resolve a dúvida que motivou a demanda. O problema, portanto, não se localiza na eficiência do fluxo, mas na distância entre a resposta produzida e a necessidade que originou o contato.

Quadro 2: Descompasso entre fluxo padronizado e demanda concreta

Dimensão	Funcionamento no modelo digital	Limite observado
Produção da resposta	Baseada em fluxos e modelos prévios	Dificuldade de adaptação ao caso específico
Conteúdo da orientação	Generalista e replicável	Insuficiência para demandas situadas
Resolução da demanda	Encerramento formal do atendimento	Persistência da dúvida do usuário
Efeito sistêmico	Redução do tempo médio de resposta	Possível aumento de retrabalho e novas consultas

Fonte: Elaborado pelos autores

A presença desse descompasso não indica falha pontual, mas revela um efeito do próprio modelo organizacional. A padronização resolve o problema da escala, mas desloca a complexidade da resposta para fora do sistema, exigindo que o usuário realize, por conta própria, a interpretação da informação recebida. Esse deslocamento tende a produzir novas demandas, seja para esclarecimento adicional, seja para confirmação de procedimentos.

É nesse ponto que a análise permite avançar para além da dicotomia entre eficiência e ineficiência. O atendimento pode ser simultaneamente eficiente do ponto de vista operacional e insuficiente do ponto de vista da orientação. Essa coexistência não é contraditória, mas característica de um modelo que privilegia aquilo que pode ser padronizado e mensurado.

A partir dessa leitura, consolida-se a necessidade de incorporar uma dimensão que não está plenamente contemplada nos critérios atuais de avaliação do serviço: a adequação da resposta ao contexto da demanda. Essa dimensão não se refere à correção técnica da informação, mas à sua capacidade de orientar a ação do usuário de forma clara e consistente.

A noção de qualidade relacional emerge, assim, como chave interpretativa para compreender esse ponto. Ela permite observar que a efetividade do atendimento não depende apenas da existência de resposta, mas da forma como essa resposta se ajusta à situação concreta

apresentada. Em um ambiente estruturado por fluxos padronizados, essa dimensão tende a ser reduzida ou tratada como residual.

No campo das sucessões, esse limite se torna mais visível. Demandas que envolvem partilha, inventário ou regularização patrimonial não se resolvem por indicação genérica de procedimentos. Elas exigem compreensão do estágio processual, das exigências específicas e das implicações jurídicas de cada medida. Quando a resposta não alcança esse nível de precisão, o atendimento permanece formalmente adequado, mas funcionalmente incompleto.

A análise, portanto, indica que a transformação digital do Judiciário produziu um modelo de atendimento capaz de operar em larga escala e sob critérios de desempenho mensuráveis, mas que ainda não incorpora de forma equivalente mecanismos voltados à adequação da resposta institucional. A padronização, ao mesmo tempo em que sustenta o funcionamento do sistema, estabelece limites que se manifestam na experiência concreta do atendimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida ao longo do trabalho permitiu evidenciar que a transformação digital do Judiciário brasileiro não se limita à incorporação de tecnologias ou à substituição de rotinas presenciais por canais eletrônicos. O que se observa, a partir dos marcos normativos e da literatura examinada, é a consolidação de um modelo de atendimento estruturado por fluxos previamente definidos, no qual a padronização assume papel central na organização do serviço.

Esse modelo responde a uma exigência concreta de funcionamento. A adoção de rotinas estáveis, respostas recorrentes e critérios operacionais de controle permite que o atendimento seja mantido mesmo sob condições de elevada demanda. Nesse sentido, a padronização não representa uma distorção isolada, mas um elemento que viabiliza a operação em escala ao custo de silenciar as singularidades das demandas.

Ao mesmo tempo, a análise indicou que essa forma de organização produz efeitos que não se esgotam na dimensão operacional. Ao estruturar o atendimento com base em fluxos replicáveis, o modelo tende a reduzir a variação das respostas, mas também limita sua capacidade de adaptação ao contexto específico de cada demanda. A resposta institucional passa a ser construída por aproximação, e não por aderência estrita à situação apresentada.

Esse deslocamento se torna mais evidente quando se observa o conteúdo das orientações prestadas. Em diversos casos, a resposta cumpre integralmente os critérios formais: é fornecida dentro do prazo, segue o procedimento e registra a interação, mas não esclarece de forma

suficiente a providência a ser adotada. A dúvida que motivou o contato permanece, ainda que o atendimento tenha sido formalmente concluído. O problema, portanto, não se localiza na ausência de resposta, mas na insuficiência de sua capacidade orientadora.

A partir desse ponto, o trabalho sustenta que a avaliação do atendimento judicial virtual não pode ser reduzida a indicadores como tempo de resposta ou volume de atendimentos. Esses elementos são relevantes para a gestão do serviço, mas não captam a adequação da resposta à demanda apresentada. A eficiência operacional, isoladamente, não permite compreender se o atendimento cumpre sua função institucional. Assim, a qualidade relacional emerge não apenas como um conceito teórico, mas como um imperativo ético e gerencial para que a digitalização do Judiciário não resulte em um retrocesso na garantia do acesso à justiça.

É nesse sentido que se propõe a incorporação da noção de qualidade relacional como dimensão analítica. Ao deslocar o foco da resposta em si para sua capacidade de orientar a ação do usuário, essa perspectiva permite observar limites que não aparecem quando a análise se restringe ao desempenho do sistema. A qualidade do atendimento passa a depender não apenas da existência de resposta, mas de sua inteligibilidade, coerência e aderência ao contexto.

Conforme ilustrado ao longo desta análise por meio do Direito das Sucessões, essa limitação adquire maior relevância, confirmando que áreas de alta densidade subjetiva são as mais vulneráveis à desumanização provocada por fluxos estritamente padronizados. Demandas relacionadas à partilha, inventário ou regularização patrimonial, por exemplo, não se resolvem por meio de orientações genéricas ou remissões a fluxos padrão. Elas exigem precisão na informação e clareza quanto às etapas processuais, sob pena de gerar retrabalho, reiterações de contato e insegurança na condução dos casos. Nesses contextos, a insuficiência da resposta não é apenas um problema de comunicação, mas um fator que interfere na própria dinâmica processual.

As implicações do estudo situam-se, portanto, na forma como o atendimento judicial virtual é organizado e avaliado. A consolidação do modelo digital exige reconhecer que a padronização, embora necessária, não é suficiente para assegurar a efetividade do serviço. A incorporação de mecanismos que permitam maior ajuste entre resposta e demanda não representa ruptura com o modelo vigente, mas condição para seu aperfeiçoamento.

Por fim, é importante delimitar o alcance das conclusões. Trata-se de um estudo teórico-analítico, baseado na articulação entre literatura e normatividade, o que não permite afirmar como esses limites se manifestam em unidades específicas do Judiciário. Ainda assim, os padrões identificados oferecem um quadro interpretativo consistente para compreender tensões estruturais do atendimento digital, indicando a necessidade de investigações empíricas que

examinem, em contextos concretos, a experiência dos usuários e as práticas das unidades judiciais

REFERÊNCIAS

- Abrucio, F. L. (1997). *O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente*. Escola Nacional de Administração Pública.
- Baptista, I. de, & Costa, P. R. da. (2021). O impacto da inovação no Poder Judiciário: um ensaio teórico. *Revista de Administração Pública*, 55(2), 289–310.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bresser-Pereira, L. C. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, 47(1), 7–40.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Presidência da República.
- Brasil. (2006). *Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006*. Dispõe sobre a informatização do processo judicial. Diário Oficial da União.
- Brasil. (2017). *Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017*. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Diário Oficial da União.
- Brasil. (2020). *Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020*. Institui a Estratégia de Governo Digital no âmbito da administração pública federal. Diário Oficial da União.
- Brasil. (2021). *Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021*. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital. Diário Oficial da União.
- Caldas, R. C. da S. G., Diz, J. B. M., & Silva, A. D. F. da. (2019). Governança e as novas tecnologias: a sustentabilidade na gestão administrativa do Poder Judiciário. *Revista Jurídica*, 1(54), 364–394.
- Conselho Nacional de Justiça. (2013). *Resolução nº 185, de 18 de dezembro de 2013*. Institui o Sistema Processo Judicial Eletrônico – PJe.
- Conselho Nacional de Justiça. (2020a). *Resolução nº 331, de 20 de agosto de 2020*. Institui a Base Nacional de Dados do Poder Judiciário (DataJud).
- Conselho Nacional de Justiça. (2020b). *Resolução nº 335, de 29 de setembro de 2020*. Dispõe sobre a Política de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário.

Conselho Nacional de Justiça. (2020c). *Resolução nº 345, de 9 de outubro de 2020*. Dispõe sobre o Juízo 100% Digital.

Conselho Nacional de Justiça. (2021a). *Justiça em Números 2021*. CNJ.

Conselho Nacional de Justiça. (2021b). *Resolução nº 372, de 12 de fevereiro de 2021*. Institui o Balcão Virtual.

Conselho Nacional de Justiça. (2023). *Justiça em Números 2023: sumário executivo*. CNJ.

Conselho Nacional de Justiça, & Associação Brasileira de Jurimetria. (2020). *Formas alternativas de gestão processual: a especialização de varas e a unificação de serventias*. CNJ.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage.

Fadel, M. A. V., & Regis Filho, G. I. (2009). Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso. *Revista de Administração Pública*, 43(1), 7–22.

Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7ª ed.). Atlas.

Grönroos, C. (2003). *Marketing: gerenciamento e serviços*. Elsevier.

Hino, M. C., & Cunha, M. A. (2020). Adoção de tecnologias na perspectiva de profissionais do direito. *Revista Direito GV*, 16(1).

Hyytinen, A., Tuimala, J., & Hammar, M. (2022). Enhancing the adoption of digital public services. *Government Information Quarterly*, 39.

Jabri, A., & Ahmad, M. M. (2025). E-service quality and public trust. *Social Sciences & Humanities Open*, 12.

Janssen, M., & van der Voort, H. (2016). Adaptive governance. *Government Information Quarterly*, 33(1), 1–5.

Lovelock, C., & Wright, L. (2001). *Serviços: marketing e gestão*. Saraiva.

Medeiros, J. E. (2007). *Qualidade e satisfação no serviço público*. USP.

Mozetic, V. A. (2024). Transformação digital centrada no ser humano. *Revista Consinter*, 19.

Nadal, F., Pedroso, B., & de Oliveira, E. (2024). Avaliação de satisfação em serviços públicos. *Revista de Gestão e Secretariado*, 15(1).

OECD. (2016). *Digital government strategies for transforming public services in the welfare areas*. OECD Publishing.

OECD. (2020). *Digital Government Index 2019: going digital in the public sector*. OECD Publishing.

- Oliver, R. L. (1993). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. McGraw-Hill.
- Oliveira, L. G. L. (2017). Dez anos de CNJ. *Revista do Serviço Público*.
- Pol, H., et al. (2025). Public services in digital transition. *International Journal of Public Administration*.
- Rampim, T., & Igreja, R. L. (2022). Acesso à justiça e transformação digital. *Revista de Direito Público*, 19(102).
- Santos, C. R., & Marin, J. C. (2024). Inclusão digital e acesso à justiça. *Revista de Direito e Tecnologia*, 16(2).
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2).
- Sorrentino, L. Y. F., & Costa Neto, R. S. da. (2020). *O acesso digital à justiça*. TJDFT.
- Spina, G. M., & Roque, N. C. (2023). Administração pública no Brasil e seus paradigmas. *Revista Pensamento Jurídico*, 17(2).