

## ANÁLISE DA POLÍTICA PÚBLICA DE TIC DO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO (ENTIC-JUD): UM ESTUDO DE CASO À LUZ DA TEORIA INSTITUCIONAL

## *ANALYSIS OF THE PUBLIC ICT POLICY OF THE BRAZILIAN JUDICIARY (ENTIC-JUD): A CASE STUDY IN THE LIGHT OF INSTITUTIONAL THEORY*

DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V17I1.1428](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V17I1.1428)

**Ramiro Augusto Branco**

ramirobranco@alunos.utfpr.edu.br

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

**Abdinardo Moreira Barreto de Oliveira**

abdinardom@utfpr.edu.br

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

**Data de envio do artigo:** 27 de Setembro de 2025.

**Data de aceite:** 10 de Dezembro de 2025.

**Resumo:** Este artigo analisa o grau de institucionalização da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) em uma unidade judicial de 1º grau, a partir da percepção de servidores de diferentes níveis hierárquicos. A pesquisa, de caráter qualitativo e exploratório, foi conduzida por meio de estudo de caso, com doze entrevistas semiestruturadas e análise documental. Os dados foram tratados por análise de conteúdo (Bardin, 2016) e correspondência de padrões (Trochim, 1985) para o confronto teórico-empírico. Como estratégia de validação utilizou-se a técnica de triangulação (Denzin, 2009) entre entrevistas, documentos oficiais e literatura teórica. Os resultados indicam a presença de isomorfismos coercitivo, mimético e normativo, em consonância com estudos anteriores que identificaram pressões semelhantes em organizações públicas. Identificou-se o estágio de semi-institucionalização, caracterizado por ampla aceitação operacional e debates voltados à otimização e ao treinamento. O estudo contribui ao demonstrar a materialização de políticas nacionais de TIC em práticas locais e ao sugerir instrumentos de mensuração da institucionalização.

**Palavras-chave:** Política Pública de TIC; Institucionalização; Poder Judiciário; Teoria Institucional; Transformação Digital.

**Abstract:** This paper analyzes the degree of institutionalization of the National Information and Communication Technology Strategy of the Brazilian Judiciary (ENTIC-JUD) within a first-instance judicial unit, based on the perceptions of staff members from different hierarchical levels. The qualitative and exploratory research was conducted through a case study involving twelve semi-structured interviews and document analysis. Data were processed using content analysis (Bardin, 2016) and pattern matching (Trochim, 1985) to establish theoretical-empirical correspondence. As a validation strategy, the triangulation technique (Denzin, 2009) was applied among interviews,

official documents, and theoretical literature. The results indicate the presence of coercive, mimetic, and normative isomorphisms, in line with previous studies that identified similar pressures in public organizations. The study identified a stage of semi-institutionalization, characterized by broad operational acceptance and ongoing discussions focused on optimization and training. This research contributes by demonstrating how national ICT policies are materialized in local practices and by suggesting instruments for measuring institutionalization.

**Keywords:** ICT Public Policy; Institutionalization; Judiciary; Institutional Theory; Digital Transformation.

## 1 INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário brasileiro enfrenta um processo contínuo de transformação digital, impulsionado tanto por demandas sociais quanto por diretrizes institucionais emanadas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) (Zanoni, 2019). Dentre essas iniciativas, destaca-se a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação (ENTIC-JUD), instituída pela Resolução CNJ nº 370/2021, que define diretrizes para a governança e gestão da tecnologia nos tribunais, estimulando a integração de sistemas, a digitalização processual e a ampliação do acesso à justiça (CNJ, 2021; Demo, 2024).

Apesar de sua relevância normativa ao estabelecer prazos e metas, persiste uma questão relevante: como essas diretrizes são incorporadas no cotidiano das unidades judiciais de 1º grau? Nesse sentido, o presente trabalho analisa a implementação da ENTIC-JUD em uma unidade judicial de primeira instância, buscando compreender, a partir da perspectiva dos servidores, em que medida essa estratégia está sendo institucionalizada.

Embora a literatura sobre governança de TIC no setor público tenha avançado, ainda são escassos os estudos empíricos sobre a institucionalização de políticas de TIC no âmbito do Judiciário. Pesquisas apontam que a adoção de modelos de governança ocorre de forma

desigual (Pacheco, 2021; Junqueira et al., 2017), enfrentando barreiras organizacionais e culturais (Virissimo; Hoffmann, 2022; Moraes; Souza, 2024). Contudo, faltam análises que investiguem como normas nacionais são traduzidas em práticas locais, especialmente quando mediadas por pressões institucionais diversas (Castro; Guimarães, 2019).

Essa lacuna justifica a presente pesquisa que objetiva analisar de forma empírica a institucionalização da ENTIC-JUD no nível local. Além de contribuir para o debate acadêmico sobre institucionalização de políticas públicas em contextos organizacionais complexos, o estudo oferece subsídios práticos à gestão judiciária, sobretudo em relação à governança de TIC, ao desenho de estratégias de capacitação e ao fortalecimento da cultura digital. Os resultados também abrem caminho para a elaboração e validação de uma escala de mensuração do grau de institucionalização da ENTIC-JUD, proposta como produto técnico-tecnológico derivado da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Análise de políticas públicas

O estudo das políticas públicas geralmente recorre a modelos de ciclos (Lasswell, 1956) para descrever fases de agenda, formulação, implementação e avaliação. Esses modelos, embora úteis para fins didáticos, não capturam a complexidade dos processos reais, que envolvem disputas, interpretações e adaptações em diferentes níveis da administração (Procopiuck, 2013; Secchi, 2019). No âmbito do Poder Judiciário brasileiro, essa complexidade se intensifica pela autonomia administrativa dos tribunais e pela capilaridade das unidades de 1º grau (CNJ, 2021; CNJ, 2023), que são o espaço em que as políticas encontram o cidadão (Lotta, 2019).

Nesse contexto, a ENTIC-JUD constitui um marco orientador, ao estabelecer diretrizes de governança, integração de sistemas, transformação digital e capacitação (CNJ, 2021). Contudo, compreender a efetividade dessa

estratégia exige ir além do texto normativo e examinar como ela se institucionaliza no cotidiano das varas judiciais.

Por esse motivo, a partir da crítica que Lipsky (1980) faz aos modelos tradicionais que concentram atenção apenas nas tomadas de decisão em níveis superiores deixando de lado o nível local, adotou-se o modelo bottom-up, perspectiva em que a implementação não é mera aplicação de normas definidas pelos níveis superiores (top-down), mas envolve interpretação e adaptações realizadas pelos executores locais, especialmente os burocratas de nível de rua (Sabatier, 1986).

Por seu turno, considerando os variados fatores que interferem e influenciam a implementação das políticas públicas, a simples utilização dos padrões clássicos de análise podem não ser suficientes para atingir os resultados pretendidos uma vez que aspectos organizacionais como valores, cultura e crenças dos indivíduos que atuam na área podem influenciar na implementação das políticas públicas (Lotta, 2019).

### 2.2 Teoria Institucional

No campo dos estudos organizacionais, o institucionalismo se destaca como uma corrente teórica que se presta ao importante papel de analisar o comportamento dos indivíduos que compõem as organizações, favorecendo o entendimento de fenômenos sociais passíveis de institucionalização (Caldas; Fachin, 2005).

A abordagem institucional nos estudos organizacionais tem como precursor Philip Selznick, cuja obra de 1957 estabelece de maneira analítica a diferença entre organizações e instituições (Selznick, 1996; Carvalho; Vieira; Lopes, 1999). Para o autor, as organizações são instrumentos voltados à execução de objetivos específicos, enquanto as instituições resultam de construções sociais adaptadas ao contexto em que atuam, podendo uma organização incorporar valores e interesses do meio ao longo do tempo, transformando-se em uma instituição — processo denominado “institucionalização” (Selznick, 1972).

A definição de institucionalização proposta por Selznick é substancialmente alterada no final da década de 1970, a partir de trabalhos publicados por Meyer (1977) e Meyer e Rowan (1977), (Carvalho; Vieira; Goulart, 2005), que passam a definir institucionalização como “os processos a partir dos quais convenções sociais, obrigações ou realidades assumem um status semelhante a uma regra no pensamento e na ação social” (Meyer; Rowan, 1977, p. 341).

Surge, assim, o neoinstitucionalismo, que deixa de lado a concepção de instituição baseada apenas nas pessoas e recursos materiais e econômicos e passa a incluir no conceito elementos ambientais e culturais, como valores, símbolos e crenças (Carvalho; Vieira; Lopes, 1999). Ou seja, a nova abordagem passa a entender as instituições como consequência direta do ambiente em que se inserem (Peci, 2006).

No entanto, o neoinstitucionalismo não é uma corrente de pensamento unificada. Existem ao menos três linhas diferentes de análise que surgiram a partir dos anos 1980, como reação à concepção behaviorista, baseada na mera observação do comportamento, reinante nas duas décadas anteriores. São eles: 1) institucionalismo histórico; 2) institucionalismo da escolha racional e 3) institucionalismo sociológico. Todos objetivam explicar o papel das instituições no meio social e político (Hall; Taylor, 2003).

Nos estudos organizacionais, destaca-se a abordagem sociológica, que amplia a compreensão do ambiente e das relações interorganizacionais (Machado-Da-Silva; Gonçalves, 1999; Carvalho; Vieira; Goulart, 2005). Essa vertente estende o conceito de instituição para abranger também símbolos, esquemas cognitivos e padrões morais que orientam a ação humana (Procopiuck, 2013; Meyer; Rowan, 1977).

Para os teóricos da linha sociológica, as práticas institucionais se reforçam nas interações cotidianas, quando os indivíduos reproduzem e legitimam convenções sociais ao agirem com base em repertórios previamente internalizados — um processo de “raciocínio

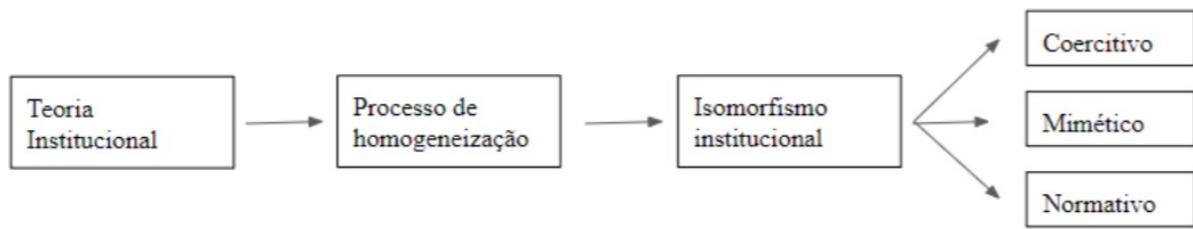
prático” sustentado por modelos institucionais (DiMaggio; Powell, 1983). Essa perspectiva explica a difusão de práticas semelhantes entre organizações em contextos distintos (Hall; Taylor, 2003).

Assim, a adoção da vertente sociológica da teoria institucional neste estudo justifica-se pela natureza e pelos objetivos da pesquisa, pois a ENTIC-JUD, embora concebida como política nacional de governança de TIC, depende de sua tradução em práticas nas unidades judiciais. Essa perspectiva, ao enfatizar a legitimidade organizacional (Meyer; Rowan, 1977), permite compreender a institucionalização não apenas como imposição normativa, mas como um processo dinâmico de interpretações, resistências e diferentes graus de consolidação no contexto local.

### 2.3 Mecanismos isomórficos

DiMaggio e Powell (1983) aprofundam essa visão ao introduzirem o conceito de isomorfismo institucional baseado em três mecanismos – coercitivo, mimético e normativo – que buscam explicar a tendência de organizações de um mesmo campo se tornarem semelhantes. Tal homogeneização decorre de pressões externas e internas que moldam comportamentos organizacionais, conforme ilustra a Figura 1 (próxima página)

Figura 1 – Mecanismos isomórficos



Fonte: Silva; Mussi; Casagrande; Lima, 2019.

Para os objetivos desta pesquisa, os mecanismos isomórficos não são compreendidos apenas como categorias teóricas, mas como dimensões observáveis no nível local, permitindo elaborar um quadro de operacionalização para a análise empírica (Quadro 1).

Quadro 1 – Operacionalização dos mecanismos isomórficos

Mecanismo Isomórfico	Conceito central	Indicadores / Traços empíricos observáveis
<b>Coercitivo</b>	Resulta de pressões formais e informais exercidas por instâncias reguladoras ou superiores, impondo conformidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de atos normativos obrigatórios;</li> <li>- Obrigatoriedade de uso de sistemas;</li> <li>- Monitoramentos e/ou auditorias realizadas pelo CNJ ou TJPR;</li> <li>- Sanções ou recomendações por descumprimento.</li> </ul>
<b>Mimético</b>	Ocorre quando organizações imitam práticas de outras percebidas como legítimas, especialmente em contextos de incerteza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca ou uso de manuais e guias externos de outros Tribunais ou unidades judiciais;</li> <li>- Participação em redes informais (WhatsApp, fóruns técnicos);</li> <li>- Adoção de <i>benchmarking</i> para replicar boas práticas;</li> <li>- Implementação de soluções já validadas em outros tribunais ou varas judiciais.</li> </ul>
<b>Normativo</b>	Decorre da profissionalização e da influência de valores, padrões de formação e associações e redes profissionais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilização e participação em cursos de capacitação;</li> <li>- Requisitos de capacitação como critério para ascensão ou progressão funcional;</li> <li>- Redes profissionais (Grupos de WhatsApp, fóruns técnicos);</li> <li>- Concessão de gratificações vinculadas a cursos/certificações.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelos autores (2025) a partir de DiMaggio & Powell, (1983).

No campo judicial, entretanto, pesquisas recentes têm demonstrado que esses mecanismos operam de modo interdependente e são mediados por fatores socioculturais, políticos e comunicacionais específicos (Rubin et al., 2024; Engel; Weinshall, 2022).

O isomorfismo coercitivo, marcado pela influência de normas legais, políticas e regulatórias, segue como força central de mudança em reformas judiciais induzidas por pressões externas ou por governança centralizada (Dias; Gomes, 2018; Taffoni, 2020). O isomorfismo mimético, antes associado sobretudo à incerteza, tem sido revisto à luz das teorias de redes, que mostram a imitação ocorrendo por meio de comunicação interinstitucional e aprendizagem social (Alschner, 2023). Já o isomorfismo normativo amplia a profissionalização técnica ao incluir dimensões culturais e éticas, nas quais normas profissionais e práticas informais de autogoverno promovem simultaneamente homogeneização e preservação da independência institucional (Asanov, 2025; Varela, 2025), reforçadas pela formação profissional, códigos de conduta e comunidades epistêmicas que

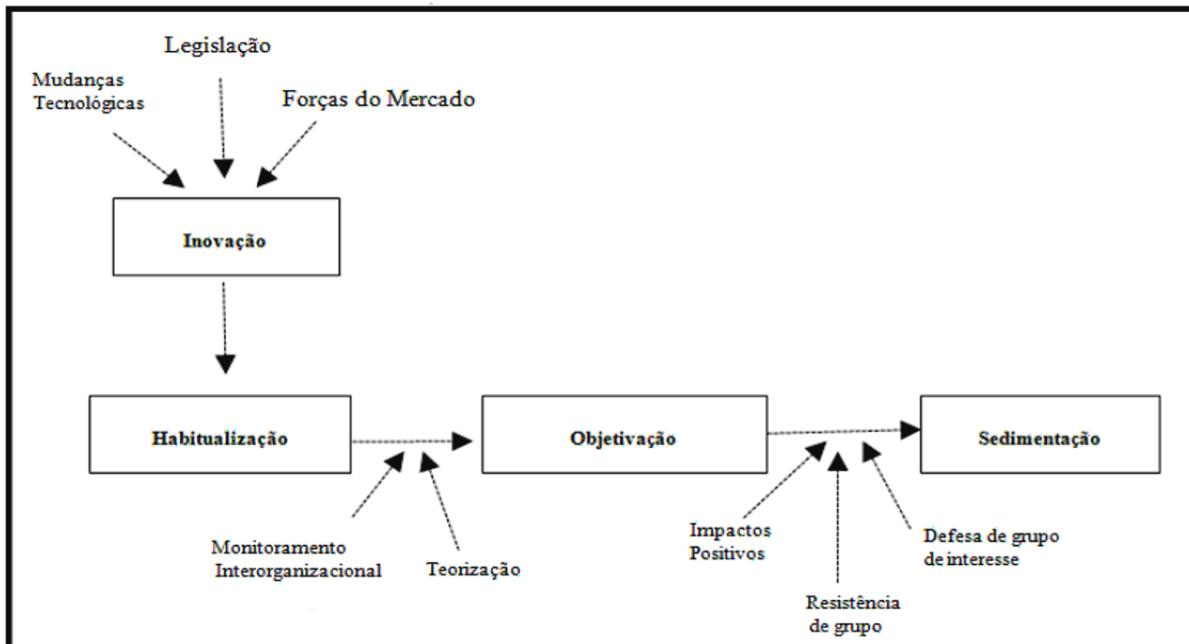
convergem valores entre operadores judiciais (Eicher; Schedler, 2014; Kryvytskyi, 2024).

Além dos mecanismos clássicos, a literatura recente destaca interações híbridas entre coerção formal e adaptação cultural, mostrando que reformas judiciais combinam imposição normativa, aprendizagem social e reinterpretação local, e dificilmente seguem trajetórias lineares (Nurdin, 2024; Moraes; Sousa, 2024). Assim, compreender o isomorfismo em contextos judiciais exige articular os mecanismos isomórficos, pois, a homogeneização institucional decorre também de redes de interação, trocas cognitivas e formas de legitimação profissional que moldam o contexto judicial (Mak; Law, 2022; Rosenberg, 2024).

## 2.4 Estágios de Institucionalização

O modelo proposto por Tolbert e Zucker (1996) descreve a institucionalização como um processo evolutivo em três estágios — habitualização, objetivação e sedimentação —, nos quais práticas inicialmente instrumentais tornam-se progressivamente dotadas de valor simbólico e legitimidade social. Esse modelo clássico, representado pela Figura 2, permanece uma referência essencial para compreender como rotinas organizacionais se consolidam e adquirem estabilidade.

Figura 2 – Processo de Instituci



Fonte: Tolbert e Zucker, 1996, p. 182.

A operacionalização dos estágios de institucionalização, exposta no Quadro 2, na próxima página, converte categorias teóricas em indicadores empíricos aplicáveis ao contexto do Judiciário, possibilitando analisar a ENTIC-JUD em distintos graus de consolidação.

Quadro 2 - Operacionalização dos estágios de institucionalização

Estágio de institucionalização	Conceito central	Indicadores/Traços empíricos observáveis
<b>Pré-institucionalização</b>	Adoção inicial de práticas ou estruturas em resposta a pressões externas ou problemas imediatos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativas isoladas de criação de novas estruturas;</li> <li>- Enfrentamento de problemas específicos através de imitação;</li> <li>- Ausência de consenso social sobre novas práticas;</li> <li>- Homogeneidade de participantes;</li> <li>- Nenhuma teorização formal;</li> <li>- Alta variação na implementação das inovações;</li> <li>- Alta taxa de insucesso na implementação.</li> </ul>
<b>Semi-institucionalização</b>	Legitimização social e aceitação organizacional de práticas, que passam a ser vistas como desejáveis ou necessárias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difusão das novas estruturas;</li> <li>- Consenso social;</li> <li>- Presença de <i>champions</i>;</li> <li>- Heterogeneidade dos participantes;</li> <li>- Alta teorização formal e normativa;</li> <li>- Variação moderada na implementação das inovações;</li> <li>- Taxa moderada de insucesso na implementação.</li> </ul>
<b>Institucionalização plena</b>	Grau de consolidação e naturalização das práticas, que passam a ser entendidas como parte do funcionamento normal da instituição.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuidade histórica das estruturas;</li> <li>- Baixa resistência;</li> <li>- Heterogeneidade dos participantes;</li> <li>- Baixa teorização formal e normativa;</li> <li>- Baixa variação na implementação das inovações;</li> <li>- Baixa taxa de insucesso na implementação.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelos autores (2025) a partir de Tolbert e Zucker (1996).

No entanto, tais estágios não se desenvolvem de forma linear nem homogênea. A institucionalização é um processo contínuo, marcado por tensões entre estabilidade e mudança, em que diferentes níveis — individual, organizacional e social — se influenciam reciprocamente (Ocasio, 2023; Modell, 2022; Aksom; Vakulenko, 2023).

Na habitualização, observam-se respostas locais que ganham forma por meio da repetição e da tentativa de solução de problemas técnicos, mas já sob influência de normas e pressões de campo (Lima et al., 2007). A objetificação passa a envolver a construção de significados compartilhados e a legitimação pública das práticas, mediada por narrativas, discursos e ações intencionais de atores institucionais (Gidley; Palmer, 2020; Li, 2023). Por fim, a sedimentação, é hoje interpretada como uma fase dinâmica e muitas vezes incompleta, sujeita à inércia institucional, à variação de práticas e a recontextualizações (Aksom, 2022; Smets et al., 2012; Brunsson; Bromley; Meyer, 2017).

Portanto, processos de adaptação e recontextualização geram variações locais e hibridizações, permitindo que estágios coexistam, se sobreponham ou mesmo retrocedam conforme incertezas e arranjos normativos (Nielsen et al., 2020). Embora o modelo de Tolbert e Zucker (1996) receba críticas por sua linearidade unidirecional (Machado-da-Silva; Fonseca; Crubellate, 2005) e por não contemplar a desinstitucionalização (Oliver, 1992), sua adoção se justifica pelo valor heurístico e metodológico, pois a proposta de estágios fornece categorias analíticas úteis (Alves; Castro; Souto, 2014) e uma tipologia clara para diferenciar graus de institucionalização, especialmente pertinente ao exame de uma política pública em difusão, como a ENTIC-JUD.

### 3 MATERIAIS E MÉTODO

#### 3.1 Unidade de análise e contexto empírico

A unidade de análise, vinculada ao Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR), está localizada no noroeste do estado. Trata-se de uma unidade de 1º grau com atuação generalista, responsável por demandas cíveis, criminais e da fazenda pública, e que apresenta características típicas do cotidiano das varas judiciais do estado (TJPR, 2025).

Essa escolha justifica-se por três razões: 1) trata-se de uma unidade de 1º grau, onde a política de TIC se materializa diretamente no atendimento ao cidadão; 2) o TJPR é classificado pelo relatório Justiça em Números 2025 do CNJ como um dos tribunais estaduais de grande porte (CNJ, 2025), contando com 754 serventias judiciais (TJPR, 2024); e 3) a vara estudada apresenta composição funcional diversificada, o que permite observar a institucionalização da ENTIC-JUD a partir de diferentes perspectivas e funções.

O quadro funcional da unidade era composto, no período da pesquisa, por 19 integrantes: um magistrado, três cargos comissionados de assessoria, um analista judiciário, oito técnicos judiciários e seis auxiliares da justiça. Foram entrevistados 12 servidores, o que representa 63% da força de trabalho da unidade. O conjunto inclui um magistrado e três assessores de gabinete, além de sete servidores das carreiras efetivas e um auxiliar da justiça, garantindo diversidade de funções e perspectivas.

O autor principal declara vínculo profissional com a unidade estudada, sem influência sobre o delineamento, a coleta, a análise ou a interpretação dos resultados, uma vez que o estudo foi conduzido com independência metodológica, supervisão acadêmica independente, estrita observância das normas éticas e em consonância com a reflexividade proposta por Creswell e Creswell (2021).

#### 3.2 Fontes e procedimentos de coleta de dados

##### 3.2.1 Pesquisa documental

Realizou-se pesquisa documental junto às bases públicas e repositórios do CNJ e TJPR (relatórios, manuais, atos normativos), possibilitando reunir informações pertinentes aos objetivos e acessar a linguagem e termos utilizados pelos participantes (Gil, 2021).

Os critérios de seleção documental consideraram relevância direta para a institucionalização da ENTIC-JUD, acessibilidade (documentos públicos) capacidade de evidenciar práticas e adaptações locais. O material foi organizado em banco digital, classificado por tipo e ano, e submetido à análise de conteúdo (Bardin, 2016) com os mesmos eixos de codificação das entrevistas.

Dentre os documentos analisados, destacam-se a Resolução CNJ nº 370/2021, o Decreto Judiciário TJPR nº 237/2022 e instrumentos correlatos descritos no Quadro 3, na próxima página além de atos do CNJ, como referência normativa e estratégica (CNJ, 2021; TJPR, 2022).

Quadro 3 – Comparativo ENTIC-JUD x PDT-TJPR

CNJ – ENTIC-JUD (2021–2026)	TJPR – PTD (2021–2026)	Observações
Res. CNJ nº 370/2021: meta de elevar 75% dos órgãos do Judiciário a nível satisfatório no iGovTIC-JUD até 2026; padronização nacional de indicadores.	Decreto Judiciário nº 237/2022: aprova o PTD-TJPR, com integração ao iGovTIC-JUD e alinhamento às metas da ENTIC-JUD.	CNJ estabelece a meta nacional; TJPR internaliza via PTD.
Programa Justiça 4.0: – Juízo 100% Digital (Res. 345/2020) – Balcão Virtual (Res. 372/2021) – Núcleos de Justiça 4.0 (Res. 385/2021) – Plataforma Digital do Poder Judiciário – PDPJ-Br (Res. 335/2020).	TJPR regulamentou as iniciativas por atos próprios: – Juízo 100% Digital (Decreto Jud. nº 321/2021) – Balcão Virtual (Decreto Jud. nº 197/2021) – Núcleos 4.0 (Decreto Jud. nº 38/2022, 662/2022, 672/2022, 498/2023, Conjunto 508/2023).	Correspondência direta entre diretrizes CNJ e implementação local.
- Res. CNJ nº 331/2020 (DataJud) - Res. CNJ nº 332/2020 (Plataforma Sinapses) - Res. CNJ nº 335/2020 (PDPJ-Br).	- Decreto Jud. nº 237/2022: determina a integração do TJPR a sistemas nacionais. - Resolução OE nº 397/2023 e Decreto Jud. nº 560/2022: instituem comitês e política de segurança da informação/LGPD.	CNJ estabelece plataformas e padrões nacionais; TJPR adapta com atos internos de governança e proteção de dados.
- Res. CNJ nº 508/2023: Pontos de Inclusão Digital (PID). - Também vinculados: Balcão Virtual (Res. 372/2021) e Justiça 4.0.	- Decreto Jud. nº 505/2023: regulamenta os PIDs no TJPR. - Decreto Jud. nº 197/2021: Balcão Virtual.	TJPR adere integralmente às diretrizes nacionais de inclusão e atendimento digital e amplia com implantação de Assistente Virtual (Chatbots) e implantação do Aplicativo Móvel do TJPR.
Res. CNJ nº 370/2021: prevê desenvolvimento de competências digitais e formação continuada no Plano de Trabalho.	Lei Estadual nº 20.539/2021: cria a EJUD-PR, com atribuição de capacitar magistrados e servidores.	Há convergência: CNJ define diretriz geral, TJPR institui estrutura específica de formação.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A análise comparativa evidencia que, embora as diretrizes do CNJ funcionem como referência normativa e estratégica de alcance nacional, sua efetividade depende da forma como são traduzidas e operacionalizadas pelos tribunais estaduais. No caso do TJPR, observa-se alinhamento formal às resoluções e planos do CNJ, mas também adaptações que refletem especificidades locais, como prioridades internas de gestão e limitações de recursos. Essa assimetria reforça a compreensão de que a institucionalização ENTIC-JUD ocorre de modo heterogêneo, com processos de adaptação organizacional.

### 3.2.2 Entrevistas semiestruturadas

As entrevistas foram realizadas na modalidade semiestruturada, instrumento considerado adequado para pesquisas qualitativas exploratórias por garantir consistência, flexibilidade e permitir captar as experiências dos participantes (Gil, 2021). O roteiro foi elaborado com base em Yin (2015) a partir do referencial teórico e objetivos das pesquisa, assegurando consistência e comparabilidade

entre as entrevistas, organizando-se em eixos temáticos alinhados aos objetivos: 1) influência da política nacional nas rotinas locais; 2) uso de sistemas tecnológicos; 3) processos de capacitação; 4) experiências de implantação; e 5) percepção de utilidade das ferramentas digitais.

O número final de entrevistas foi definido pelo critério de saturação teórica: a coleta foi interrompida quando novas entrevistas deixaram de trazer informações substantivas ou categorias analíticas distintas das já identificadas (Gil, 2021). As entrevistas foram realizadas entre os dias 19/05/2025 e 05/08/2025 mediante autorização prévia do órgão público e em conformidade com os princípios éticos aplicáveis às pesquisas em ciências humanas, contando com a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), em atendimento à Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2016), garantindo-se confidencialidade e o direito de recusar ou interromper a participação a qualquer momento e a utilização dos dados unicamente para fins acadêmicos. O Quadro 5 reúne os dados de cada uma das entrevistas realizadas:

Quadro 4 – Dados das entrevistas

Entrevistado	Data da realização	Duração	Cargo do entrevistado
1	19/05/2025	27min23s	Técnico(a) Judiciário(a)
2	10/06/2025	34min43s	Técnico(a) Judiciário(a)
3	17/06/2025	21min58s	Técnico(a) Judiciário(a)
4	18/06/2025	12min13s	Assessor(a) de Magistrado(a)
5	24/06/2025	21min39s	Técnico(a) Judiciário(a)
6	03/07/2025	20min09s	Técnico(a) Judiciário(a)
7	03/07/2025	16min29s	Técnico(a) Judiciário(a)
8	04/07/2025	19min03s	Técnico(a) Judiciário(a)
9	18/07/2025	19min05s	Assessor(a) de Magistrado(a)
10	18/07/2025	16min16s	Conciliador(a)
11	22/07/2025	18min14s	Assessor(a) de Magistrado(a)
12	05/08/2025	22min52s	Juiz(a) de Direito

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

As entrevistas foram gravadas por meio do software Microsoft Teams, e sua transcrição inicial contou com o recurso de inteligência artificial (IA) Copilot disponível na própria ferramenta. Embora não tenha sido conduzido um processo formal de revisão duplo-cego, as transcrições produzidas pela IA foram cuidadosamente revisadas e corrigidas manualmente pelos pesquisadores, a fim de assegurar a fidelidade ao conteúdo das falas registradas.

### 3.3 Procedimentos de análise dos dados

A análise dos dados foi conduzida em etapas articulando análise de conteúdo (Bardin, 2016), correspondência de padrões (Trochim, 1985) e triangulação (Denzin, 2009). O percurso metodológico adotado baseou-se em pesquisas anteriores que foram bem-sucedidas ao utilizarem tal articulação de técnicas (Lavarda; Lavarda, 2016; Lavarda, 2021).

Inicialmente, organizou-se o corpus com a transcrição das entrevistas e sistematização documental. Em seguida, aplicou-se a análise de conteúdo para identificar unidades de sentido, formar categorias e alinhá-las aos conceitos de isomorfismo (DiMaggio; Powell, 1983) e estágios de institucionalização (Tolbert; Zucker, 1996). Após, utilizou-se a técnica de correspondência de padrões (Trochim, 1985) para confrontar os padrões empíricos observados com o referencial teórico, núcleo da verificação entre teoria e evidência.

Por fim, foi empregada a triangulação de fontes como estratégia de validação (Denzin, 2009; Yin, 2015;), confrontando documentos, referencial teórico e entrevistas para fortalecer a confiabilidade e reduzir possíveis vieses dos pesquisadores. Foram comparados os padrões teóricos definidos nos Quadros 1 e 2 com os padrões empíricos observados nos documentos (Quadro 3)

e nas entrevistas (Quadro 4). Para assegurar a confiabilidade analítica, as interpretações foram revisadas independentemente por ambos os autores, seguidas de uma reunião de consenso, na qual divergências foram discutidas até o alinhamento teórico e empírico dos resultados.

No processo de análise, utilizou-se o software Notebook LM como ferramenta de apoio baseada em inteligência artificial (IA). A utilização da ferramenta nesta etapa da pesquisa restringiu-se a funções de apoio técnico, como a organização preliminar e tratamento dos dados, a sumarização de trechos extensos e a sinalização de possíveis temas recorrentes, conferido eficiência ao processo e acelerando a análise de grande volume de dados. A interpretação final, a classificação das evidências em categorias teóricas e a construção dos padrões empíricos foram integralmente conduzidas pelos pesquisadores, que supervisionaram, avaliaram criticamente e validaram cada insight gerado pela IA (Kabir et al., 2025; Bennis et al., 2025).

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos permitem analisar a institucionalização da ENTIC-JUD à luz da Teoria Institucional e elaborar um infográfico, representado pela Figura 3, evidenciando como pressões coercitivas, normativas e miméticas interagem com os estágios de institucionalização.

Figura 3 – Infográfico



Fonte: elaborado pelos autores (2025), a partir de DiMaggio e Powell (1983) e Tolbert e Zucker (1996).

#### 4.1 Mecanismos isomórficos identificados

A implementação de sistemas digitais em órgãos públicos assume naturezas distintas. Em alguns contextos, a adoção tecnológica ocorreu de forma eminentemente coercitiva, impulsionada por determinações superiores, marcos regulatórios nacionais e políticas de imposição hierárquica (Sousa; Kettiger; Lienhard, 2021; Rocha; Suxberger, 2023). Já em outros cenários, a transformação digital foi predominantemente mimética ou normativa, derivada de processos de benchmarking e difusão de boas práticas (Rekunenko et al, 2024; Omonov; Ahn, 2025). Essa diversidade reforça que os mecanismos institucionais que sustentam a digitalização pública variam conforme o contexto político, a estrutura normativa e a maturidade organizacional de cada país.

##### 4.1.1 Isomorfismo coercitivo

O isomorfismo coercitivo foi o mecanismo mais evidente na análise. A implementação dos sistemas digitais ocorreu como consequência de imposições normativas do CNJ e do TJPR, em consonância com a Resolução CNJ nº 370/2021 e o Decreto Judiciário nº 237/2022. Essas normas não apenas instituíram diretrizes estratégicas, mas também definiram prazos, metas e mecanismos de monitoramento.

As entrevistas indicam que a adoção e o uso de sistemas digitais decorrem, sobretudo, de determinações superiores (CNJ/TJPR/chefia), com baixa participação dos usuários finais nas decisões. Essa percepção é recorrente entre os entrevistados (02, 03, 05, 07, 08, 09, 10, 11 e 12), que descrevem a dinâmica como ‘de cima para baixo’, sinalizando a centralização da implementação e a prioridade da conformidade sobre a eficiência percebida pelos usuários (foco em ‘cumprir a norma’).

O padrão observado — adoção impositiva, decisões centralizadas, uso obrigatório e ausência de participação na concepção — alinha-se ao isomorfismo coercitivo de DiMaggio & Powell (1983). A análise de correspondência de padrões conclui que a institucionalização

da ENTIC-JUD, na unidade judicial estudada, reflete predominantemente a obediência a imperativos institucionais (CNJ/TJPR), e em um primeiro momento, não uma busca endógena por eficiência técnica.

Além dos relatos, a matriz metodológica explicita os indicadores mobilizados para rastrear coerção (existência de atos obrigatórios; obrigatoriedade de uso; monitoramentos/auditorias; sanções/recomendações), com roteiro ancorado na Resolução CNJ nº 370/2021 e desdobramentos no TJPR — o que reforça o enquadramento coercitivo dos achados.

Esse padrão de adoção impositiva caracteriza a prevalência da coerção sobre a escolha autônoma. A análise documental confirma essa interpretação: tanto os atos do CNJ quanto os planos de TIC do TJPR vinculam a implantação de sistemas à necessidade de alinhamento estratégico e à observância de indicadores institucionais. Assim, a institucionalização da ENTIC-JUD na unidade estudada se alicerça, em primeiro plano, na pressão coercitiva exercida por instâncias superiores. Sob essa perspectiva, a institucionalização ocorre menos como resultado de decisão endógena e mais como resposta a imperativos institucionais.

##### 4.1.2 Isomorfismo mimético

O isomorfismo mimético emergiu como resposta às lacunas de suporte e capacitação. A ausência de treinamentos práticos no momento das implantações levou servidores a recorrerem a colegas de outras varas e comarcas, além de grupos informais de troca de experiências, como os de WhatsApp. Há um padrão de busca por modelos externos: servidores recorrem a colegas de outras varas/comarcas e outros tribunais, acessam manuais publicados por outras instâncias (inclusive de outros ramos da justiça) e consultam bases do próprio tribunal para verificar precedentes e instruções (Entrevistados 01, 05, 09).

Nos depoimentos, o treinamento inadequado — descrito como superficial, pouco prático ou inexistente para certos sistemas —

é queixa constante (01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 12), criando incerteza operacional e motivando a imitação de práticas já legitimadas no campo judicial. A sistematização analítica mostra que quase todos os entrevistados (01, 02, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 12) recorrem a redes informais para aprender e resolver problemas, em especial grupos de WhatsApp formados na própria cidade ou, em alguns casos, com a participação de servidores de todo o estado. A insatisfação com capacitações formais (01, 02, 03, 06, 07, 08, 09, 12) atua como gatilho mimético (auto aprendizado, ‘se virar por conta própria’).

Do ponto de vista tecnológico, a análise documental e as entrevistas registram a adoção pelo TJPR de sistemas produzidos pelo CNJ — SISBAJUD, RENAJUD, INFOJUD, BNMP —, configurando imitação de soluções consagradas no campo judicial (legitimadas pelo uso generalizado). Esse conjunto de evidências caracteriza o isomorfismo mimético como secundário (em relação ao coercitivo), porém, decisivo para viabilizar a apropriação cotidiana quando a incerteza e o suporte prático insuficiente se impõem, permitindo que servidores superassem barreiras iniciais de aprendizagem e construíssem rotinas baseadas em exemplos legitimados no campo judicial.

#### **4.1.3 Isomorfismo normativo**

O isomorfismo normativo aparece de modo consistente, ainda que menos intenso que o coercitivo. Os cursos promovidos pela Escola Judicial do Paraná (EJUD-PR), criada pela Lei nº 20.539/2021 e os incentivos financeiros em forma de gratificação para a realização de ações de capacitação previstos estabelecidos pela Lei nº 19.501/2018, buscam alinhar servidores e magistrados a uma cultura digital (Paraná, 2018; Paraná, 2021). Essa dimensão corresponde à profissionalização apontada por DiMaggio e Powell (1983), na medida em que carreiras estruturadas e formação comum difundem padrões de conduta.

Assim, o isomorfismo normativo se manifesta através da profissionalização e na

difusão de padrões por meio da formação continuada promovida pela EJUD, EMAP e CNJ. Vários entrevistados citaram a participação em cursos e treinamentos, alguns deles obrigatórios (Entrevistados 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10). Em paralelo, os registros de campo apontam insuficiências (cursos ‘genéricos’, falta de ‘passo a passo’, oferta extemporânea em algumas implantações) e dependência de redes informais para suprir lacunas, um quadro que coexiste com a presença efetiva da política de capacitação (ou seja, há normatividade, mas nem sempre efetividade prática).

Essa ambivalência revela que, embora a normatividade exista, sua efetividade é heterogênea. Há incentivo institucional à capacitação — inclusive com previsão normativa de bonificação por carga horária de cursos —, mas os participantes percebem lacunas de conteúdo e de oportunidade. Em alguns casos, o aprendizado ocorre mais pela troca entre pares do que pela formação formal. Em síntese, a escola judicial, os incentivos formais e as redes de especialistas compõem a base normativa que sustenta a difusão, ainda que o aprimoramento pedagógico seja uma necessidade recorrente segundo os participantes. Ainda assim, a dimensão normativa sustenta a difusão de valores associados à ENTIC-JUD e reforça a legitimidade das práticas digitais no TJPR.

### **4.2 Estágio de institucionalização**

#### **4.2.1 Panorama do estágio**

Na unidade analisada, a habitualização encontra-se superada, sobretudo pela transição consolidada do físico para o digital e pela sedimentação de sistemas estruturantes como o sistema de processo digital (Projudi). A prática de tramitação eletrônica tornou-se rotineira e amplamente aceita, deslocando o debate para ajustes incrementais e não mais para a validação de sua utilização.

O desafio atual está no avanço da objetificação para tecnologias mais recentes, que chegam em ondas sucessivas (BNMP, Copilot, balcão virtual, audiências virtuais).

Nesses casos, embora a legitimidade seja reconhecida, persistem variações de execução, gargalos de suporte e lacunas de capacitação, elementos que mantêm o processo em semi-institucionalização.

#### 4.2.2 Interpretação do estágio à luz das evidências

A análise posiciona a unidade em um estágio misto, com institucionalização plena (sedimentação) para estruturas mais antigas (digitalização básica, Projudi) e semi-institucionalização (objetificação) para inovações mais recentes (BNMP, Copilot, balcão virtual, audiências virtuais).

Em relação ao sistema de processo digital (Projudi), há continuidade histórica (implantação há mais de 15 anos segundo informantes), aceitação ampla e rotinização: a prática tornou-se um ‘dado social’, com baixa propensão a questionamentos. O foco desloca-se para otimizações (‘economia de cliques’, ganhos de praticidade) e não mais para validação de sua utilização, de acordo com os entrevistados 01, 02, 05, 07, 09, 10, 11, 12 (aceitação também relatada por 03, 04, 06, 08).

Para novas tecnologias, os dados mostram objetificação em curso: há consenso quanto aos benefícios (celeridade, praticidade, acesso), porém persistem variações de implementação, falhas de comunicação, taxa de falhas não nula e monitoramento/ajuda entre pares para ‘fechar’ o conhecimento — características típicas de semi-institucionalização (Tolbert & Zucker, 1996). Os depoimentos de 04, 05, 07, 11, 12 reforçam benefícios percebidos (eficiência, ‘caminho sem volta’), mas registram desafios iniciais (audiências virtuais ‘assustadoras’ no começo, com ajustes apoiados por tutoriais/vídeo-aulas) e oferta de cursos nem sempre sincronizada com a implantação, o que retarda a sedimentação plena.

A trajetória identificada também reforça críticas ao caráter linear do modelo de Tolbert e Zucker. Oliver (1992) aponta que os processos de institucionalização são dinâmicos, sujeitos a revisões e até desinstitucionalização. As

queixas dos servidores quanto à insuficiência das capacitações e indicadores de efetividade demonstram que a consolidação não é irreversível e pode demandar ajustes contínuos.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da institucionalização da ENTIC-JUD na unidade judicial estudada evidencia que a política nacional de tecnologia da informação e comunicação está incorporada de forma significativa ao cotidiano da unidade, mas ainda não alcançou plena sedimentação.

Do ponto de vista dos mecanismos isomórficos, constatou-se predominância do coercitivo, derivado de imposições normativas do CNJ e do TJPR, que determinam a adoção de sistemas e padronizações. O isomorfismo normativo aparece no esforço de profissionalização promovido pela EJUD-PR e por cursos vinculados às diretrizes do CNJ, ainda que com limitações em sua aplicabilidade prática. Já o mimético se manifesta na reprodução de práticas legitimadas em outros tribunais e na aprendizagem entre pares, especialmente diante de lacunas de capacitação.

Quanto aos estágios de institucionalização, identificou-se que práticas consolidadas, como o uso do processo judicial eletrônico, encontram-se em sedimentação, enquanto inovações recentes — audiências virtuais, balcão digital, Copilot — situam-se em semi-institucionalização. Essas práticas já são aceitas e legitimadas, mas ainda suscitam debates sobre sua operacionalização, evidenciando que a institucionalização permanece em curso.

As contribuições teóricas reforçam a pertinência da Teoria Institucional para compreender políticas públicas em campos altamente regulados, demonstrando que pressões coercitivas explicam a adoção inicial, mas que a consolidação exige reforço normativo e dinâmicas miméticas. Os resultados também dialogam com críticas à linearidade dos estágios de institucionalização (Oliver, 1992), mostrando que a trajetória é marcada por avanços e ajustes contínuos.

As contribuições práticas concentram-

se em três frentes: 1) a necessidade de aperfeiçoar a capacitação prática, de modo a alinhar conteúdos à realidade operacional; 2) a importância de ampliar os indicadores de monitoramento, indo além do volume processual para captar qualidade e efetividade; e 3) o estímulo à integração entre escolas judiciais e áreas de TIC, de modo que a formação acompanhe o ritmo das inovações.

Entre as limitações do estudo, destaca-se o recorte em uma única unidade judicial, a natureza qualitativa centrada em percepções e a ausência de indicadores objetivos de desempenho. Essas limitações, contudo, não comprometem a validade dos achados, mas restringem sua generalização.

Por fim, o trabalho abre caminhos para pesquisas futuras, entre os quais se destaca a testagem e validação da escala de institucionalização da ENTIC-JUD proposta como produto técnico-tecnológico. Tal instrumento poderá oferecer mensuração sistemática do grau de institucionalização em diferentes unidades e tribunais, contribuindo para diagnósticos comparativos e para o aprimoramento da governança de TIC no Judiciário brasileiro.

## REFERÊNCIAS

ALVES, R. R.; CASTRO, C. C. de; SOUTO, C. L. Processo de Institucionalização do Curso de Administração Pública a Distância em uma Universidade Federal. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, art. 2, pp. 20-36, Jan./Fev. 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1415-65552014000100003>>. Acesso em: 03 jun. 2025.

AKSOM, H.; VAKULENKO, V. *Revisiting the scope and suggesting novel domains of institutional theory in the public administration research*. **Teaching Public Administration**, London, v. 42, n. 2, p. 230-250, 2023. Disponível em: DOI: 10.1177/01447394231191935. Acesso em: 11 nov. 2025.

AKSOM, H. *Institutional inertia and practice variation*. **Journal of Organizational Change Management**, Bingley, v. 35, n. 3, p. 463-487, 2022. Disponível em: DOI: 10.1108/JOCM-08-2021-0232. Acesso em: 11 nov. 2025.

ALSCHNER, W. Network Analysis for the Comparative Study of Judicial Behaviour, in Lee Epstein, and others (eds), *The Oxford Handbook of Comparative Judicial Behaviour*, 2024; online edn, **Oxford Academic**, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780192898579.013.14>. Acesso em: 14 nov. 2025.

ASANOV, E. Institutional foundations of judicial self-government. **Бюллетень науки и практики**, 11 (6), 496-506, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.33619/2414-2948/115/61>. Acesso em: 11 nov. 2025.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: **Edições 70**, 2016.

BENNIS, I.; et al. Advancing AI-driven thematic analysis in qualitative research. **BMC Medical Informatics and Decision Making**, 2025. Disponível em: <https://bmcmedinformdecismak.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12911-025-02961-5>. Acesso em: 6 set. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Brasília, DF: **Presidência da República**, 2016.

BROMLEY, P.; MEYER, J. W. *They are all organizations: The cultural roots of blurring between the nonprofit, business, and government sectors*. **Administration & Society, Thousand Oaks**, v. 49, n. 7, p. 939-966, 2017. Disponível em: DOI: 10.1177/0095399714548268. Acesso em: 09 nov. 2025.

CALDAS, M.; FACHIN, R. Paradigmas em estudos organizacionais. São Paulo: **Atlas**, 2005.

CARVALHO, C.; VIEIRA, M.; GOULART, I. Teoria institucional nos estudos organizacionais brasileiros. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 30-43, 2005.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 1999.

CASTRO, M. P.; GUIMARÃES, T. A. Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico. **CADERNOS EBAPE.BR (FGV)**, v. 17, p. 173-184, 2019. Disponível

em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/gvkgvc8MFLfqf6ZXRqSn3rF/?lang=pt>. Acesso em: 20 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 370, de 28 de janeiro de 2021. Institui a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) para o sexênio 2021–2026. Brasília, 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3642>. Acesso em: 24 set. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em números 2025: relatório completo. Brasília: **CNJ**, 2025. 652 p. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2025/09/justica-em-numeros-2025.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2025.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 6. ed. Porto Alegre: **Penso**, 2021. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581334192/>>. Acesso em: 29 set. 2024.

DEMO, R. L. L. Inovação, governança e tecnologia no poder judiciário análise das políticas públicas da justiça digital à luz dos valores públicos. 2024. 353 f. Tese (Doutorado em Direito Constitucional) - **Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa**, Brasília, 2024. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/5011>. Acesso em 26 ago. 2024.

DENZIN, N. **The research act: a theoretical introduction to sociological methods**. 3. ed. New Jersey: Aldine, 2009.

DIAS, J. P., GOMES, C. Judicial reforms ‘under pressure’: The new map/organisation of the portuguese judicial system. **Utrecht Law Review**, 14 (1), 174-186, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.18352/ULR.448>. Acesso em: 11 nov. 2025.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2095101>>. Acesso em: 14 set. 2024.

EICHER, A.; SCHEDLER, K. Co-Existing Logics in Court Administration: Micro-Level Substantiations of Institutional Pluralism. [s. l.], 2014. Disponível em: <https://www.alexandria.unisg.ch/234512/>. Acesso em: 10 nov. 2025.

ENGEL, C., WEINSHALL, K. Diffusion of legal innovations. **Annual Review of Law and Social Science**, 18 (1), 139-153, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev-lawsocsci-050420-012835>. Acesso em: 11 nov. 2025.

GIDLEY, D.; PALMER, M. Institutional work: A review and framework based on semantic and thematic analysis. **Management**, 2020. DOI: 10.13140/RG.2.2.24141.54244. Acesso em: 11 nov. 2025.

GIL, A. C. Como fazer pesquisa qualitativa. Rio de Janeiro: **Atlas**, 2021.

GONÇALVES, S.; MACHADO-DA-SILVA, C. A cultura organizacional sob a perspectiva institucional. **RAC**, v. 3, n. 1, p. 33-52, 1999.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. As três versões do neo-institucionalismo. **Lua Nova**, v. 58, p. 193-223,

2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-64452003000100010>. Acesso em: 15 set. 2024.

JUNQUEIRA, E.; LOURO, A. C.; BUBACH, C.; GONZAGA, R. P. Resistência à Mudança no Sistema de Informação Gerencial: uma análise da institucionalização de estruturas e processos de TI em uma organização do Poder Judiciário Brasileiro. **ENFOQUE**, v. 36, p. 77-93, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/efoque.v36i2.31392>. Acesso em: 24 ago. 2025.

KABIR, A.; et al. Exploring the use of AI in qualitative data analysis: comparing manual processing with Avidnote for theme generation. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 24, p. 1-9, 2025. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/16094069251336810>. Acesso em: 06 set. 2025.

KRYVYTSKYI, Y. Judicial lawmaking and judicial reform: Theoretical and practical aspects of the relationship. **Úřidíční časopis Národní akademie vnitřních sprav**, 14 (3), 43-54, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5621/naia-chasopis/3.2024.43>. Acesso em: 11 nov. 2025.

LASSWELL, H. D. The decision process: seven categories of functional analysis. College Park: **University of Maryland Press**, 1956.

LAVARDA, R. A. B.; CARVALHO, R. M.; MARTINS, C. B. Influence Analysis of Organizational Culture on Participatory Strategic Planning of a Multicampi State University in Brazil's Midwest Region. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 13, n. 2, p. 230-249, 2021. Disponível em: DOI: 10.24023/FutureJournal/2175-5825/2021.v13i2.380. Acesso em: 05 jun. 2025.

LAVARDA, R. A. B.; LAVARDA, C. E. F. Gestão do trabalho: desenho organizacional, processo estratégico e tipos de trabalho. **Cad. EBAPE.BR** 14 (2). Jun. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395118595>. Acesso em: 05 jun. 2025.

LI, Y. X. L. M. L. Intentionality, not just agency: Bringing intended meaning back into the micro-macro institutionalization processes. **Culture and Organization**, London, v. 29, p. 271-297, 2023. Disponível em: DOI: 10.1080/14759551.2023.2170501. Acesso em: 14 nov. 2025.

LIMA, T. C. A. et al. A institucionalização das práticas de responsabilidade social: Um estudo da Companhia de Água e Esgoto do Ceará. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 9, n. 1, p. 31-50, 2007. Disponível em: DOI: 10.19094/contextus.v9i1.32103. Acesso em: 10 nov. 2025.

LIPSKY, M. **Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services**. New York: Russell Sage Foundation, 1980.

LOTTA, G. Teoria e análises sobre implantação de políticas públicas no Brasil / organizadora, Gabriela Lotta. Brasília: **Enap**, 2019. 324 p.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização (1a Edição Especial). **RAC**, 2005, 9, 9-39. Disponível em: doi: 10.1590/S1415- 65552005000500002. Acesso em: 03 jun. 2025.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Nota Técnica: A Teoria Institucional. In, MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais. São Paulo. Atlas, 1999, cap. 7, p. 220-226.

MAK, E., LAW, D. S. **Transnational Judicial Communication: The european Union, 2022**. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/9781108699068.012>. Acesso em: 11 nov. 2025.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2778293>. Acesso em: 06 out. 2024.

MODELL, S. Is institutional research on management accounting degenerating or progressing? **Contemporary Accounting Research**, Toronto, v. 39, n. 4, p. 2560-2595, 2022. Disponível em: DOI: 10.1111/1911-3846.12810. Acesso em: 11 nov. 2025.

MORAES, T. M. S. de; SOUZA, M. de M. History Matters: The Institutionalization and Innovation Paradox in the Judiciary. **Social Sciences** 13: 247, 2024. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-0760/13/5/247>. Acesso em: 20 ago. 2025.

NIELSEN, J. A.; WÆRAAS, A.; DAHL, K. *When management concepts enter the public sector: a dual-level translation perspective*. **Public Management Review**, London, v. 22, n. 2, p. 234-254, 2020. Disponível em: DOI: 10.1080/14719037.2019.1637011. Acesso em: 13 nov. 2025.

NURDIN, B. A legal transplantation by the rule of law, comparative study, legal culture and history. **Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukumnull**. Disponível em: <https://doi.org/10.30641/kebijakan.2024.v18.155-172>, 2024. Acesso em: 11 nov. 2025.

OCASIO, W. Institutions and their social construction: A cross-level perspective. **Organization Theory, Thousand Oaks**, v. 4, p. 1-25, 2023. Disponível em: DOI: 10.1177/26317877221148163. Acesso em: 11 nov. 2025.

OLIVER, C. The antecedents of deinstitutionalization. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, p. 563-588, 1992. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0170840692013004>>. Acesso em: 03 set. 2025.

OMONOV, M. S.; AHN, Y. Towards smart public administration: A TOE-based empirical study of AI chatbot adoption in a transitioning government context. **Administrative Sciences**, v. 15, n. 8, art. 324, 2025. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15080324>. Acesso em: 04 nov. 2025.

PACHECO, R. Governança de TIC no setor público: modelos e práticas. Brasília: **Enap**, 2021.

PARANÁ. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ. *Estruturação das unidades judiciárias do 1º grau de jurisdição: Decreto Judiciário nº 761, de 29 de setembro de 2017*. Texto compilado até o Decreto Judiciário nº 492, de 5 de setembro de 2024. Curitiba: **TJPR**, 2025. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/decreto-judiciario-761-2017-1-grau-lotacao>. Acesso em: 2 nov. 2025.

PARANÁ. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ. Carta Anual de Governança, 2024. Curitiba: **TJPR**, 2024. Disponível em: [https://www.tjpr.jus.br/documents/d/governanca-institucional/carta\\_anual\\_de\\_governanca\\_2024](https://www.tjpr.jus.br/documents/d/governanca-institucional/carta_anual_de_governanca_2024). Acesso em: 02 nov. 2025.

PARANÁ. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ. Lei nº 20.539, de 22 de dezembro de 2021. Institui a Escola Judicial do Estado do Paraná – EJUD-PR. Curitiba: **TJPR**, 2021.

PECI, A. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE**, v. 4, n. 1, Mar. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512006000100006>. Acesso em: 15 set. 2024.

PROCOPIUCK, M. Políticas públicas e fundamentos da administração pública: análise e avaliação, governança e redes de políticas, administração judiciária. Rio de Janeiro: **Grupo GEN**, 2013.

REKUNENKO, I. et al. Technology adoption in government management: Public sector transformation analysis. **Journal of Governance and Regulation**, v. 14, n. 1, p. 150-160, 2024. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.22495/jgrv14i1art14>. Acesso em: 04 nov. 2025.

ROCHA, C.; SUXBERGER, A. H. G. Enablers of electronic judicial process in Brazil. s.l.: **CAPSI**, 2023. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.18803/capsi.v23.186-196>. Acesso em: 04 nov. 2025.

ROSENBERG, G. N., ‘Courts as Agents of Change’, in Lee Epstein, and others (eds), **The Oxford Handbook of Comparative Judicial Behaviour** (2024; online edn, Oxford Academic, 18 Dec. 2023). Disponível em: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780192898579.013.42>. Acesso em: 11 nov. 2025.

RUBIN, A. T., VAUGHN, P., RUDER, D. S. Neo-institutional analyses of criminal legal organizations and policies. **Annual Review of Law and Social Science**, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev-lawsocsci-041822-045654>. Acesso em: 11 nov. 2025.

SABATIER, P. An advocacy coalition framework of policy change and the role of policy-oriented learning therein. **Policy Sciences**, v. 21, p. 129-168, 1986.

SMETS, M.; MORRIS, T.; GREENWOOD, R. From practice to field: A multilevel model of practice-driven institutional change. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 55, n. 4, p. 877-904, 2012. Disponível em: DOI: [10.5465/amj.2010.0013](https://doi.org/10.5465/amj.2010.0013). Acesso em: 12 nov. 2025.

SECCHI, L. Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. 2. ed. São Paulo: **Cengage Learning**, 2019.

SELZNICK, P. A liderança na administração: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: **Fundação Getúlio Vargas**, 1972.

SELZNICK, P. Institutionalism “Old” and “New”. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 41, No. 2, 40th Anniversary Issue, Jun., 1996, pp. 270-277. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2393719>. Acesso em: 15 set. 2024.

SILVA, J. R. C.; MUSSI, C. C.; CASAGRANDE, J. L.; LIMA, M. A. de. A incidência dos mecanismos isomórficos nos processos de autoavaliação institucional. **NAVUS Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, p. 173-186, 2019. Disponível em: DOI:[10.22279/navus.2019.v9n3.p173-186.903](https://doi.org/10.22279/navus.2019.v9n3.p173-186.903). Acesso em: 05 nov. 2024.

SOUZA, M. D. M.; KETTIGER, D.; LIENHARD, A. E-justice in Switzerland and Brazil: Paths and

experiences. **International Journal for Court Administration**, v. 13, n. 2, 2021. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.36745/ijca.368>. Acesso em: 04 nov. 2025.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. The institutionalization of institutional theory. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org.). **Handbook of Organization Studies**. London: Sage, 1996. p. 175-190.

TAFFONI, G. Limitations and possibilities of externally supported judicial reforms, 2020. Disponível em: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-50773-2\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-50773-2_5). Acesso em: 11 nov. 2025.

TROCHIM, W. Outcome pattern matching and program theory. **Evaluation and Program Planning**, v. 8, p. 147-154, 1985.

VARELA, D. F. Assembling the puzzle of judicial reform: A review of the analytical frameworks. **Deleted Journal**, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.11144/javeriana.vj74.apjr>. Acesso em: 14 nov. 2025.

VIRISSIMO, T.; HOFFMANN, M. G. O pragmatismo e a teoria institucional nos estudos de inovação do setor público no contexto do Poder Judiciário. XLVI Encontro da ANPAD – **EnANPAD**, 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/c03afab54002887e7e1d27a1069e206c.pdf>. Acesso em: 20 ago 2025.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: **Bookman**, 2015.

ZANONI, L. O. T. C. A mudança cultural da gestão judicial: inovação como base da busca da excelência do serviço público. In: GREGÓRIO, Álvaro et al. Inovação no judiciário: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do Poder Judiciário. São Paulo: **Blucher**, 2019. p. 41-58.