

## **A Teoria da Orientação, Cooperação, Orquestração (OCO) é aplicável à transformação digital no poder judiciário brasileiro?**

*José Carlos Lucio Maia, Patrick Letouze, Rafael Lima de Carvalho*

Tribunal Regional Eleitoral de Goiás, Universidade Federal do Tocantins

**Palavras-chave:** ecossistema de negócios, ecossistema digital, recursos digitais, transformação digital, teoria multinível

A complexidade fenomenológica da transformação digital representa um dos desafios da atualidade, especialmente para a gestão da informação na esfera pública. A sofisticação dessa dificuldade requer a compreensão da influência dos ecossistemas digitais na transformação digital. Recentemente, Oberländer et al. (2024) propuseram uma teoria multinível que denominaram a teoria OCO (orientação, cooperação, orquestração). Portanto, neste estudo é investigada a questão da aplicabilidade da teoria OCO no Poder Judiciário Brasileiro.

A natureza multinível e complexa são obstáculos que pesquisadores e praticantes enfrentam ao tentar responder as questões relevantes relacionadas à transformação digital (Plekhanov et al., 2022). Então, seguindo uma abordagem de teorização baseada em fenômenos e aplicando uma visão baseada em recursos digitais, Oberländer et al. (2024) apresentaram uma teoria para lidar com a transformação digital. Essa teoria busca explicar a relação entre a transformação digital de uma organização e sua integração em um ecossistema digital. Para tanto, encontraram três mecanismos interdependentes, ou seja, orientação, cooperação e orquestração, que são acionados por interações entre os níveis organizacional e ecossistêmico e que se concentram em recursos digitais, de modo a explicar a influência de um ecossistema digital na transformação digital. Por fim, descobriram que a profundidade da integração do ecossistema digital determina a probabilidade da eficácia da transformação digital de uma organização.

A transformação digital na estrutura judiciária brasileira ganhou significativo impulso com a Emenda Constitucional nº 45/2004 e a criação do CNJ. Esse impulsionamento salienta os desafios relacionados ao ecossistema digital do Poder Judiciário e explicita a importância dos recursos digitais para o sucesso na transformação digital induzindo seu compartilhamento, reuso e replicação. Essa constatação sugere o uso da teoria OCO e justifica a investigação de sua aplicabilidade no Poder Judiciário.

Vários marcos normativos e iniciativas estratégicas foram elaborados nesse contexto de transformação digital da Justiça Brasileira. Destaca-se a Lei nº 11.419/2006, que regulamenta o processo judicial eletrônico, e a Resolução CNJ nº 335/2020, que

estabelece a Estratégia Nacional do Poder Judiciário (ENPJ). Observa-se também, que no período posterior à Emenda Constitucional nº 45/2004, uma série de medidas tem contribuído para a transformação digital da estrutura judicial no Brasil, como a implantação do Processo Judicial Eletrônico (PJe), que tornou a tramitação processual digital em vários tribunais, e do Diário da Justiça Eletrônico (DJe), que assegura a publicidade dos atos processuais na internet. Adicionalmente, os órgãos judiciários têm investido em automação de tarefas, inteligência artificial, painéis de “Business Intelligence” e análise de dados para a gestão estratégica da organização.

Esse processo de transformação digital é reforçado por políticas de inovação institucional, como a Resolução CNJ n.º 395/2021, que tornou obrigatória a manutenção de laboratórios de inovação em todos os tribunais, e pela criação da Rede de Inovação do Poder Judiciário (RENOVAJUD). Tais iniciativas ampliam a capacidade institucional do Judiciário de cooperar, experimentar e orquestrar soluções digitais em rede, consolidando sua configuração como um ecossistema digital em construção.

Entre os marcos dessa transformação destaca-se a criação do Programa Justiça 4.0, que foi formalizado por meio de um acordo de cooperação internacional firmado com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) da Organização das Nações Unidas (ONU) em 2020. Essa cooperação busca integrar os tribunais brasileiros a um novo ecossistema digital baseado na interoperabilidade de sistemas, na utilização intensiva de inteligência artificial e na expansão dos serviços judiciais por meio eletrônico.

A exigência da interoperabilidade de sistemas em um novo ecossistema digital claramente demanda a cooperação entre as diferentes organizações envolvidas. Em termos da teoria OCO, a Cooperação detalha como a integração da organização ao ecossistema digital viabiliza o compartilhamento efetivo desses recursos digitais previamente identificados. Ao promover o acesso compartilhado, a cooperação potencializa o valor dos recursos digitais, expandindo significativamente as possibilidades estratégicas e operacionais da organização. Nesta perspectiva, os recursos deixam de ser exclusivos da organização e passam a ser vistos e tratados como elementos colaborativos, gerando maior valor conjunto e promovendo um intercâmbio constante de experiências e conhecimentos.

Para efetivar essa colaboração, faz-se necessário identificar os recursos digitais relevantes. Então, para a teoria OCO, a Orientação descreve como a integração da organização no ecossistema digital oferece diretrizes fundamentais para identificar esses recursos, possibilitando reconhecer oportunidades e explorar novos espaços digitais abertos pela tecnologia. Por meio da orientação proporcionada pela integração ao ecossistema digital, as organizações conseguem discernir com maior clareza quais ativos digitais poderão ser aproveitados estrategicamente para redefinir suas propostas de valor, atendendo às expectativas internas e às demandas do ecossistema.

Por fim, na teoria OCO, a Orquestração explica como essa integração permite a recombinação eficiente dos recursos digitais relevantes, possibilitando o desenvolvimento de novas propostas de valor. Este elemento envolve a capacidade de reorganizar e (re)combinar diferentes recursos de forma inovadora, criando soluções diferenciadas e aumentando a eficácia das estratégias digitais das organizações. Esse mecanismo é especialmente relevante para recombinar continuamente recursos digitais compartilhados, o que representa a essência da inovação digital sustentável no contexto dos ecossistemas digitais.

A partir desses mecanismos, Oberländer et al. (2024) estabeleceram seis proposições teóricas fundamentais, que em síntese, afirmam que quanto mais profunda for a integração de uma organização no ecossistema digital, maior será sua capacidade de identificar, compartilhar e recombinar recursos digitais relevantes. A Tabela 1 apresenta essas proposições.

Tabela 1 – Proposições formuladas pelos autores da Teoria OCO

<b>Proposições da teoria OCO da transformação digital.</b>	
<b>Mecanismo</b>	<b>Proposição</b>
<b>Orientação</b>	P1.a: Quanto mais profunda é a integração do ecossistema digital, maior a probabilidade de identificação de recursos digitais relevantes.
	P1.b: Quanto mais uma organização consegue identificar recursos digitais relevantes, maior é a probabilidade da efetividade da sua transformação digital.
<b>Cooperação</b>	P2.a: Quanto mais profunda é a integração do ecossistema digital, maior a probabilidade de compartilhamento de recursos digitais relevantes.
	P2.b: Quanto mais uma organização consegue compartilhar recursos relevantes, maior a probabilidade que sua transformação digital seja efetiva.
<b>Orquestração</b>	P3.a: Quanto mais profunda é a integração do ecossistema digital, maior é a probabilidade de conseguir recombinar recursos digitais relevantes.
	P3.b: Quanto mais uma organização consegue recombinar recursos digitais relevantes, maior a probabilidade que sua transformação digital seja efetiva.

Fonte: Oberländer et al, 2024.

Deste modo, a principal contribuição da teoria OCO está em avançar a compreensão da transformação digital sob uma perspectiva multinível, desvendando os mecanismos subjacentes que explicam como os ecossistemas digitais influenciam diretamente a transformação digital organizacional. Ao detalhar as interações complexas entre os níveis organizacional e do ecossistema, a teoria fornece uma visão abrangente e clara, evidenciando que quanto mais profunda a integração, maiores serão as chances de uma transformação digital efetiva e sustentável.

De forma geral, observa-se que o ecossistema digital do Poder Judiciário apresenta um notável grau de alinhamento com os princípios estruturantes da Teoria OCO. A análise evidencia que a arquitetura institucional e digital do Judiciário tem se configurado como um ambiente propício à transformação digital orientada, cooperativa e orquestrada, os três mecanismos fundamentais propostos por Oberländer et al. (2024). No entanto, não basta que as instituições sejam eficientes, é necessário que se mantenham relevantes (Magnusson; Päivärinta; Koutsikouri, 2021).

Em particular, o ecossistema digital do Poder Judiciário apresenta indicadores relacionados à tramitação eletrônica de processos, à adoção da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br, do Balcão Virtual e da Plataforma Codex, que revelam a crescente maturidade operacional no uso dos recursos digitais para oferecer novos serviços aos cidadãos.

Então, analisando sob a perspectiva de um ecossistema digital, esse comportamento institucional indica atenção à necessidade cada vez maior de inovação digital no setor público, mesmo diante do desafio de que esta coexista com a burocracia estatal, exigindo mudanças robustas na governança digital (Magnusson; Päivärinta; Koutsikouri, 2021). Entretanto, essa transformação digital representada pela inovação digital no setor público requer também recursos humanos para sua implementação.

Projeções apresentadas em audiência pública no Senado Federal indicam que o Brasil deverá enfrentar, até 2029, um déficit de aproximadamente 532 mil profissionais de TI, resultado da disparidade entre a demanda crescente por especialistas e a limitada capacidade de formação, que atualmente gira em torno de 53 mil novos profissionais anualmente (Brasil, 2024). Trata-se de um problema que não se restringe ao âmbito do Poder Judiciário, mas reflete um déficit estrutural que afeta todo o setor de tecnologia no país.

A carência de pessoal técnico, somada à elevada rotatividade e à sobrecarga de trabalho, compromete não apenas a sustentação das inovações já implantadas, mas também a capacidade de inovação futura. Essa situação apresenta um paradoxo estrutural: quanto mais sofisticado se torna o ecossistema digital do Poder Judiciário,



mais sensível ele se mostra à ausência de profissionais especializados. A não reposição de servidores efetivos por meio de concursos públicos, com a consequente não ocupação dos cargos disponíveis, pode provocar uma dependência excessiva de terceirizados, produzindo uma assimetria perigosa entre infraestrutura e força de trabalho.

Por fim, destaca-se que a combinação entre diretrizes claras (Orientação), práticas colaborativas consolidadas (Cooperação) e integração tecnológica avançada (Orquestração), é a base sobre a qual se constrói a transformação digital efetiva no âmbito judicial mitigando a ameaça da carência de pessoal técnico. A experiência do Poder Judiciário mostra que a adesão a esses três mecanismos não é apenas compatível com o modelo institucional brasileiro, ela é condição necessária para que o Judiciário avance de forma sustentável e coerente com as demandas da sociedade digital contemporânea, e assim se responde SIM à pergunta “A Teoria OCO (Orientação, Cooperação, Orquestração) é aplicável à Transformação Digital no Poder Judiciário Brasileiro?”.

## Referências

Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República.

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)

Brasil. Senado Federal. (2024, 30 de outubro). País terá déficit de 532 mil profissionais de tecnologia até 2029, aponta debate. *Senado Notícias*.

<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2024/10/30/pais-tera-deficit-de-532-mil-profissionais-de-tecnologia-ate-2029-aponta-debate>

Conselho Nacional de Justiça (Brasil). (n.d.). *Justiça 4.0*. Brasília: CNJ.

<https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/>

Conselho Nacional de Justiça (Brasil). (2023, 4 de dezembro). *Portaria CNJ n.º 353, de 4 de dezembro de 2023: Institui o Regulamento do Prêmio CNJ de Qualidade, ano 2024. Atos do Poder Judiciário*. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5366>

Conselho Nacional de Justiça (Brasil). (2025). *Boletins técnicos – Programa Justiça 4.0*. Brasília: CNJ. <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/boletins-tecnicos/>

Conselho Nacional de Justiça (Brasil). (2025). *Prêmio CNJ de Qualidade*. Brasília: CNJ. <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/premio-cn-j-de-qualidade/>

- Conselho Nacional de Justiça (Brasil). (2025). *Panorama e estrutura do Poder Judiciário brasileiro*. Brasília: CNJ. <https://www.cnj.jus.br/poder-judiciario/panorama-e-estrutura-do-poder-judiciario-brasileiro/>
- Didier Jr., F., & Fernandez, L. (2025). *O Conselho Nacional de Justiça e o direito processual: Administração judiciária, boas práticas e competência normativa* (4ª ed.). Salvador: JusPodivm.
- Magnusson, J., Päivärinta, T., & Koutsikouri, D. (2021). Digital ambidexterity in the public sector: Empirical evidence of a bias in balancing practices. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 15(1), 59–79. <https://doi.org/10.1108/TG-02-2020-0028>
- Masson, N. (2024). *Manual de direito constitucional* (12ª ed.). Salvador: JusPodivm.
- Novelino, M. (2024). *Curso de direito constitucional* (19ª ed.). Salvador: JusPodivm.
- Oberländer, A. M., Franke, H., Plekhanov, D., & Netland, T. H. (2024). Understanding the influence of digital ecosystems on digital transformation: The OCO (orientation, cooperation, orchestration) theory. *Information Systems Journal*, 1–46. <https://doi.org/10.1111/isj.12539>
- Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 821–844. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>