



UNIRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS POLÍTICAS E JURÍDICAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GEISON LOUREIRO GOMES

**A GESTÃO DA MUDANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO JUDICIAL  
ELETRÔNICO NO VI JUIZADO ESPECIAL CÍVEL.**

RIO DE JANEIRO

2023

GEISON LOUREIRO GOMES

**A GESTÃO DA MUDANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO JUDICIAL  
ELETRÔNICO NO VI JUIZADO ESPECIAL CÍVEL.**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação, apresentado à Escola de Administração Pública da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. ANTONIO RODRIGUES DE ANDRADE

RIO DE JANEIRO

2023

G633 Gomes, Geison Loureiro  
A Gestão da Mudança na Implementação do  
Processo Judicial Eletrônico no VI Juizado  
Especial Cível. / Geison Loureiro Gomes. -- Rio  
de Janeiro, 2023.  
41 p.

Orientador: ANTONIO RODRIGUES DE ANDRADE.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação)  
- Universidade Federal do Estado do Rio de  
Janeiro, Graduação em Administração Pública,  
2023.

1. Mudança organizacional. 2.  
Resistência à mudança. 3. Agente de  
Mudança. 4. Sistema de Informação.. I.  
ANDRADE, ANTONIO RODRIGUES DE, orient. II.  
Título.

GEISON LOUREIRO GOMES

**A GESTÃO DA MUDANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO JUDICIAL  
ELETRÔNICO NO VI JUIZADO ESPECIAL CÍVEL.**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação, apresentado à Escola de Administração Pública da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública.

Aprovado em: 05 de Julho de 2023.

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Dr. ANTONIO RODRIGUES DE ANDRADE. (Orientador)  
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. ANA LUIZA SZUCHUMACHER VERÍSSIMO LOPES  
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO

---

Prof. Dr. ARTUR LUIZ SANTANA MOREIRA  
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiro a Deus por ter me mantido na trilha certa durante este projeto de pesquisa com saúde e forças para chegar até o final.

Aos meus familiares que sempre estiveram ao meu lado me apoiando ao longo de toda a minha trajetória.

À minha namorada e a seus pais pela compreensão, confiança e paciência demonstrada durante o período do projeto.

Também agradeço a meus amigos e amigas do curso que sempre me ajudaram pois sem eles este trabalho não seria possível. Em especial Enoch Awortwe, Jéssica Duarte, Milene Pereira e Vitor Pimentel.

Agradeço a todos os professores do curso de Administração Pública da UNIRIO pelo valioso conhecimento transmitido ao longo do curso. Gostaria de fazer um agradecimento especial ao professor Antônio Andrade, que demonstrou uma incrível disposição em atender todas as demandas e orientar este trabalho de forma excepcional.

Agradeço a todas as instituições que forneceram materiais para produção da pesquisa.

À todos que contribuíram direta ou indiretamente para realização deste trabalho.

“Deve-se considerar que não há coisa mais difícil de lidar, nem mais duvidosa de conseguir, nem mais perigosa de manejar que chefiar o estabelecimento de uma nova ordem. Porque aquele que a introduz tem por inimigo todos os que se beneficiavam da antiga ordem e, por amigo, os fracos defensores que dela se beneficiariam.”

**Nicolau Maquiavel**

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo investigar o processo de Gestão da Mudança na implementação do Processo Judicial Eletrônico (PJE) no VI Juizado Especial Cível (JEC). O PJe é uma ferramenta tecnológica que busca modernizar e automatizar o modo de tramitação dos processos judiciais, trazendo maior eficiência e agilidade ao Poder Judiciário. No entanto, a implementação do PJE implica uma série de mudanças tanto no âmbito tecnológico quanto no comportamental dos profissionais envolvidos no VI JEC. Dessa forma, a Gestão da Mudança desempenha um papel fundamental nesse processo, uma vez que visa minimizar a resistência e facilitar a adaptação dos servidores às novas práticas e ferramentas. Para alcançar esse objetivo, foram realizadas pesquisas bibliográficas sobre gestão da mudança, análise documental, entrevista e observação participante natural na instituição em questão, a fim de coletar dados sobre o processo de implementação do PJe. Os resultados indicam que uma abordagem adequada de gestão da mudança é essencial para superar os desafios enfrentados na implementação do PJe, pois envolve ações de comunicação, treinamento, apoio técnico e engajamento dos servidores. Nesse sentido, o agente de mudança desempenha uma papel central nesse processo uma vez que desempenha uma função de liderança, fornecendo suporte e orientação aos envolvidos além de facilitar a concretização da mudança. Espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para o aprimoramento das práticas de gestão da mudança, a compreensão dos desafios enfrentados e fornecer insights relevantes para profissionais e gestores do sistema judicial que estejam envolvidos em projetos similares, destacando a importância do agente de mudança como um fator determinante para a implementação da tecnologia nas organizações judiciais.

**Palavras-chave:** Mudança organizacional; Resistência à mudança; Agente de Mudança; Sistema de Informação.

## **ABSTRACT**

This work aims to investigate the Change Management process in the implementation of the Electronic Judicial Process (PJE) in the VI Special Civil Court (JEC). The PJE is a technological tool that seeks to modernize and automate the way in which judicial processes are processed, bringing greater efficiency and agility to the Judiciary. However, the implementation of the PJE implies a series of changes both in the technological scope and in the behavior of the professionals involved in the VI JEC. Change management plays a key role in this process, as it aims to minimize resistance and facilitate the adaptation of servers to new practices and tools. To achieve this objective, bibliographic research on change management was carried out. In addition, document analysis, interviews and natural participant observation were carried out in the institution in question, in order to collect data on the process of implementing the PJE. The results indicate that an adequate change management approach is essential to overcome the challenges faced in the implementation of the PJe, as it involves communication actions, training, technical support and employee engagement. In this sense, the change agent plays a central role in this process as it plays a leadership role, providing support and guidance to those involved in addition to facilitating the implementation of change. It is expected that the results of this research will contribute to the improvement of change management practices, the understanding of the challenges faced and provide relevant insights for professionals and managers of the judicial system who are involved in similar projects, highlighting the importance of the change agent as a determining factor for the implementation of technology in judicial organizations.

**Keywords:** Organizational change; Resistance to change; Change Agent; Information system.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Teoria da mudança do campo de força de Lewin.

19

## LISTA DE QUADROS

<a href="#">Quadro 01</a> – Definições Teóricas Sobre Mudança Organizacional	18
<a href="#">Quadro 02</a> – Natureza da Resistência à mudança.	22
<a href="#">Quadro 03</a> – Resistência à implantação de sistemas de informação.	23
<a href="#">Quadro 04</a> – Variações da abordagem baseada na interação.	24
<a href="#">Quadro 05</a> – Táticas para auxiliar os gerentes a lidarem com a resistência.	26

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

DCP – Sistema de Distribuição e Controle de Processos

PJe – Processo Judicial Eletrônico

OAB – Ordem dos Advogados do Brasil

AGU – Advocacia-Geral da União

DPU – Defensoria Pública da União

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 Objetivos.....	14
<b>1.1.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>15</b>
1.2 Justificativa.....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
2.1 Mudança Organizacional.....	16
2.2 Resistência à Mudança Organizacional.....	18
2.3 O Papel do Agente de Mudança.....	23
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>25</b>
3.1 Coletas de Dados.....	26
3.2 Análise dos Dados.....	28
3.3 Limitações.....	28
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>29</b>
4.1 Sobre o VI Juizado Especial Cível (JEC).....	29
4.2 Sobre o Processo Judicial Eletrônico (PJe).....	30
4.3 Sobre a Implementação do Sistema PJe no VI Juizado Especial Cível.....	32
<b>5 DISCUSSÕES.....</b>	<b>34</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>38</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>41</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário brasileiro está cada vez mais sendo afetado pelas evoluções tecnológicas e computacionais, não apenas com a transformação de um processo físico, analógico, em um processo eletrônico e digital, mas também com a continuidade e atualização dos softwares para acompanhar as inovações tecnológicas e a demanda da sociedade por maior qualidade e modernização nos serviços prestados. (SERBENA, 2013)

A tecnologia oferece novas ferramentas e agrega inúmeros benefícios aos serviços prestados. Como exemplo de modernização e inovação voltada para a área tecnológica está uma mudança significativa ocorrida no VI Juizado Especial Cível em agosto de 1998. Era o início da informatização dos processos e a implementação do Sistema de Distribuição e Controle de Processos (DCP).

Os processos que tramitavam até aquele momento eram todos na forma física, e conseqüentemente petições de advogados e da Defensoria Pública, assim como todas as manifestações, pedidos, alterações, informações, decisões, deveria ser anexado ao processo por meio de papel. O próximo passo era transformar todos os processos físicos em digitais através do escaneamento e da digitalização e em seguida anexar ao processo no sistema.

Com o passar do tempo o DCP foi se tornando ultrapassado, havendo a necessidade de adaptação às novidades tecnológicas. Assim, em 20 de setembro de 2021 um novo sistema de distribuição chega ao Cartório do VI Juizado Especial Cível. O Processo Judicial eletrônico (PJe) veio como um sistema totalmente inovador e dissociado do antigo sistema. Os novos processos do tribunal passaram a ser gerenciados pelo atual sistema (PJe) e os antigos continuam sendo gerenciados no DCP até o final do trâmite, ou seja, os dois sistemas estão funcionando simultaneamente.

Sendo uma iniciativa do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o PJe é um sistema de processamento de informações e prática de atos processuais criado para uniformizar e automatizar os trâmites processuais, possibilitando ganhos significativos em termos de eficiência, efetividade e redução de custos, permitindo a

prática e o acompanhamento do ato processual em meio eletrônico pelos servidores, magistrados, advogados e partes envolvidas em um processo (CNJ,2013).

Conseqüentemente, as instituições judiciárias estão enfrentando um ambiente de mudança, e a tarefa dos administradores é ajudar as organizações a responder e se ajustar às mudanças que estão ocorrendo para permanecer atualizadas (JONES, 2013). Além do mais, a sobrevivência das organizações depende altamente da sua capacidade de, continuamente, modificar-se e reinventar-se (KOTTER, 1995). Na área pública, as organizações também vêm mudando tendo em vista a reestruturação da economia mundial, o desenvolvimento tecnológico e o papel do Estado, porém esse processo de mudança nas instituições públicas ocorre de forma lenta e gradativa em face da necessidade de concordância de vários agentes da sociedade (OSBORNE; GAEBLER, 1994).

No entanto, sabe-se que mudanças trazem incertezas e turbulências no ambiente organizacional (ELIAS, 2009) e uma das reações possíveis é a resistência à mudança decorrentes da retirada do indivíduo de uma situação conhecida para uma situação desconhecida (COGHLAN, 1993), o que pode acarretar efeitos negativo na instituição. Dentro desse contexto, o presente trabalho busca responder o seguinte problema de pesquisa: Como ocorreu o processo de gestão mudança na implementação do PJe no VI Juizado Especial Cível?

A metodologia utilizada foi uma pesquisa básica, abordagem qualitativa e de caráter exploratório, a partir de um estudo de caso único apresentando uma visão geral sobre como ocorreu o processo de gestão de mudança na implementação do PJe na instituição em estudo.

## 1.1 Objetivos

Considerando a questão apresentada e tendo como foco de estudo o processo de gestão de mudança , nas seções abaixo estão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Analisar como ocorreu o processo de gestão de mudança na implementação do Processo Judicial eletrônico (PJe) no VI Juizado Especial Cível.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Descrever como foi realizado o processo de gestão da mudança a partir da percepção dos servidores.
- Avaliar as principais etapas e atividades realizadas no processo de gestão de mudança.
- Verificar a percepção da chefe de serventia baseado no cenário da implementação do novo sistema de informação.

## **1.2 Justificativa**

O interesse nesse estudo surgiu durante uma experiência profissional na instituição em questão no momento da implementação do PJe desde então surgiu o interesse pelo tema. O PJe é uma realidade no sistema judiciário brasileiro a ideia é inseri-lo em todos os órgãos do Poder Judiciário, e a resistência à mudança é um desafio comum enfrentado nessa caminhada. A resistência à mudança pode causar atrasos, redução na produtividade e baixa adesão dos usuários ao PJe, afetando o funcionamento do sistema judicial como um todo. Se torna necessário realizar uma avaliação sobre as intervenções mais adequadas para futuramente efetuar melhorias na implementação do sistema e, conseqüentemente oferecer uma melhor prestação jurisdicional aos cidadãos.

O adequado processo de Gestão da Mudança na implementação do PJe muitas vezes depende do papel empregado pelo agente de mudança, que pode ser uma pessoa ou uma equipe responsável por liderar as mudanças. Compreender o papel do agente de mudança é fundamental para identificar as habilidades e estratégias necessárias para enfrentar os desafios relacionados à resistência à

mudança, além de fornecer insights e recomendações para profissionais do sistema judicial, gestores, líderes e outros envolvidos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentadas as referências da literatura utilizadas como base para este trabalho.

### 2.1 Mudança Organizacional

A mudança organizacional é um tema importante para as organizações modernas que estão submetidas a um ambiente dinâmico e em constante evolução, o que torna a capacidade de se adaptar e mudar uma necessidade essencial para seu desenvolvimento. Neste tópico, serão evidenciados a noção de mudança organizacional, seus diferentes tipos e os principais fatores que influenciam o processo de mudança.

O conceito de mudança organizacional é uma área de discussão amplamente explorada tanto no ambiente empresarial quanto no acadêmico. No entanto, é importante destacar que esse conceito ainda está em constante evolução e construção. A literatura organizacional apresenta uma variedade de perspectivas e abordagens em relação à mudança organizacional, o que resulta em diferenças e falta de consenso entre os autores (BRESSAN, 2004). É importante ressaltar que a questão da mudança organizacional não é nova e tem sido objeto de estudo ao longo do tempo como observado no quadro a seguir.

**QUADRO 01 - Definições Teóricas Sobre Mudança Organizacional**

DEFINIÇÃO	AUTOR
É qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho	Bruno-Faria (2000)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em	Wood Jr (2000)

partes ou no conjunto da organização.	
São atividades intencionais, pró-ativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais	Robbins (1999)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)
É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford e Ford (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)

**Fonte: BRESSAN (2004, p.3).**

Apesar dessas divergências, Bressan (2004) faz uma análise dos diversos conceitos na literatura e mostra os pontos em comum entre alguns deles. Entre esses elementos comuns, destaca-se a importância do planejamento da mudança, sua capacidade de responder às demandas do ambiente, seu objetivo de melhorar o desempenho da organização e sua influência abrangente em diversos aspectos organizacionais.

Wood Jr (2000) destaca que a mudança pode ocorrer em diferentes aspectos da organização. Em relação à sua natureza, pode afetar várias características, como funções, tarefas, processos e políticas de seleção. No que diz respeito à relação da organização com o ambiente, a mudança pode ser uma resposta a mudanças que ocorreram no ambiente externo ou uma antecipação baseada em expectativas. Quanto à forma de implementação, a mudança pode ser reeducativa, coercitiva ou racional.

De acordo com Acuña e Fernández (1995), a motivação para promover uma mudança organizacional vem da expectativa de melhorar a eficácia da instituição e adaptar-se às condições ambientais que apresentam desafios ou oportunidades. Altamirano (1999) destaca que as mudanças organizacionais têm várias fontes. O

autor aponta que a necessidade de se adaptar às demandas do mercado, o surgimento de novas tecnologias e a estratégia da organização para alcançar objetivos específicos são alguns dos fatores que podem estimular uma mudança na instituição. Robbins (2010) salienta que as mudanças organizacionais podem simplesmente acontecer, ou podem ser planejadas.

Para Ghani (2002) os avanços tecnológicos encorajaram que as organizações redefinam funções e tarefas dentro da estrutura organizacional. Porém, para Noori (1997), empresas com estruturas tradicionais, mecanicista e padronizada não conseguem obter vantagem competitiva com novas tecnologias, pois as estruturas existentes nessas organizações não possibilitam uma visão proativa em relação ao futuro. No setor público, essa situação é ainda mais acentuada devido à estabilidade dos cargos públicos. Muitos servidores temem que as mudanças resultem em aumento de carga de trabalho ou responsabilidades, preferindo manter o status quo.

Nadler e Tushman (1990) evidenciam duas dimensões da mudança: estratégicas e incrementais. Mudanças incrementais são importantes e referem-se a componentes específicos da organização, como a reestruturação de processos, a adoção de novas tecnologias e alterações nas práticas de gestão de recursos humanos. Elas são realizadas dentro do contexto atual da estratégia, do tipo de organização e dos valores predominantes. Por outro lado, as mudanças estratégicas têm o objetivo de modificar toda a organização, redefinindo aspectos fundamentais como a estratégia, a estrutura, as pessoas, os processos e, às vezes, os valores.

## 2.2 Resistência à Mudança Organizacional

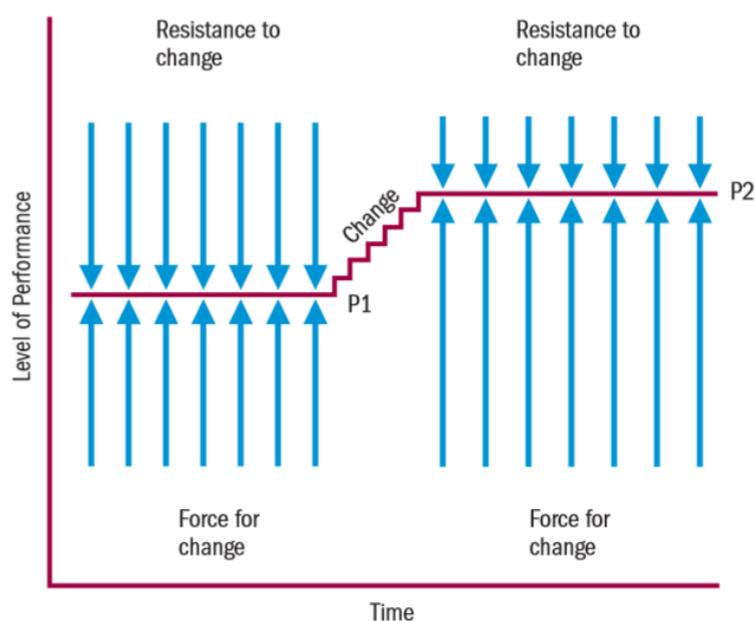
O conceito de resistência à mudança neste trabalho leva em consideração a definição do pesquisador e psicólogo alemão Kurt Lewin (1947) que levou o conceito para o campo dos Estudos Organizacionais.

De acordo com sua teoria do campo de força, esses dois conjuntos de forças estão sempre em oposição em uma organização. Quando as forças estão equilibradas, a organização está em um estado de inércia e não muda. Encontrar uma maneira de aumentar as forças para a mudança, reduzir a

resistência à mudança ou fazer as duas estratégias simultaneamente supera a inércia e fará com que uma organização mude, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. (LEWIN, 1947, 1951 apud HERNANDEZ e CALDAS, 2001).

A Figura 01 destaca a teoria de Lewin. Uma organização no nível de desempenho P1 está em equilíbrio: as forças para a mudança e a resistência à mudança são iguais. A gestão, no entanto, decide que a organização deve se esforçar para atingir o nível de desempenho P2. Para chegar ao nível P2, os gerentes devem aumentar as forças de mudança, reduzir a resistência à mudança ou fazer ambas (JONES, 2013).

**Figura 01 - Teoria da mudança do campo de força de Lewin.**



**Fonte: Jones (2013,p. 312)**

Na visão de Lewin, implementar a mudança nas organizações é um processo de três etapas: (1) descongelar a organização de seu estado atual, (2) fazendo a mudança em direção a uma nova condição desejada e (3) recongelamento da mudança no novo estado a fim de torná-la permanente. (LEWIN, 1951 apud ROBBINS et al, 2010)

Lewin (1947) adverte que a resistência à mudança causará rapidamente que uma organização e seus membros voltem às suas velhas formas de

fazer as coisas, a menos que a organização tome medidas ativa para recongelar a organização com as mudanças em vigor. Porém, isto não é suficiente para fazer algumas mudanças nas relações de tarefas e papéis e simplesmente esperar que as mudanças tenham sucesso e perdurar. Para que uma organização permaneça em seu novo estado, os gerentes devem gerenciar ativamente o processo de mudança (KOTTER E SCHLESINGER, 1979).

Coetsee (1999) argumenta que existem duas extremidades, compromisso ou aceitação à mudança e resistência ou rejeição à mudança, que estão intrinsecamente interligados no sentido de que expressam uma dualidade; duas extremidades de um espectro contínuo. A resistência à mudança pode variar de apatia ou indiferença, passando por resistência ativa e passiva, e terminando na resistência agressiva. As fases de resistência do modelo proposto por Coetsee (1999) mostram que a oposição aumenta gradativamente, começando com uma resistência leve à mudança até chegar a uma forte oposição, marcada por comportamento destrutivo.

**QUADRO 02 - Natureza da Resistência à mudança**

Apatia (indiferença )	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ausência de sentimentos e atitudes positivos ou negativos</li> <li>● Falta de interesse</li> <li>● Representa uma transição entre resistência e aceitação</li> </ul>
Resistência passiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Percepções e atitudes negativas</li> <li>● Expressando pontos de vistas e atitudes opostas na negociação</li> </ul>
Resistência Ativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Expressando fortes oposições e atitudes opostas</li> <li>● Dúvida da adequação do diálogo comum</li> <li>● Greve e boicotes pacíficos</li> </ul>
Resistência agressiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Divulgação proativa de quartos e histórias destrutivos</li> <li>● Comportamento de bloqueio aberto</li> <li>● Greves e boicotes violentos</li> <li>● Subversão direta e sabotagem</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destruição, terrorismo e assassinato</li> </ul>
--	--

**Fonte: COETSEE (1999).**

Tratando-se de resistência à mudança devido a implementação de sistemas de informação, Markus (1983) em seu artigo intitulado de *“Power, Politics, and MIS Implementation”* é considerado uma das contribuições mais relevantes nessa área. Ela define Resistência a Sistemas de Informação como sendo “comportamentos destinados a impedir a implementação ou uso de um sistema ou impedir que os projetistas de sistemas atinjam seus objetivos” (MARKUS, 1983, P. 433).

Os projetistas podem ser considerados os agentes de mudanças evidenciados neste trabalho, referindo-se aos indivíduos que estão à frente da gestão da iniciativa de implantação do novo sistema de informação e responsável por controlar o processo de mudança . Os agentes de mudanças podem ser internos, gerentes de dentro da organização que conhecem a situação a ser alterada ou externos, consultores externos que são especialistas em gerenciamento de mudanças. (JONES, 2013)

Baseado no trabalho de Kling (1980), Markus (1983) afirma que existem três abordagens básicas para a causa da resistência à implantação de sistemas de informação conforme o quadro a seguir:

#### **QUADRO 03 - Resistência à implantação de sistemas de informação**

Baseada nas Pessoas:	Essa teoria sugere que a resistência à mudança é influenciada por fatores internos, sendo que pessoas analíticas tendem a aceitar sistemas, enquanto intuitivas resistem, refletindo a autoridade do comportamento internamente
Baseado no Sistema:	A resistência, de acordo com essa teoria, é causada por sistemas com deficiências técnicas ou de usabilidade, e o comportamento das pessoas é determinado externamente pelo ambiente ou pela tecnologia.
Baseado na Interação:	Essa teoria argumenta que a resistência a sistemas ocorre devido à interação entre características organizacionais e características do próprio sistema.

**Fonte: MARKUS (1983)**

Markus (1983), destaca duas variações da abordagem baseada na interação conforme quadro a seguir:

**QUADRO 04 - Variações da abordagem baseada na interação**

Variante Sociotécnica:	Novos sistemas de informação podem distribuir uma divisão de papéis e responsabilidades em desacordo com os existentes; eles podem estruturar padrões de interação que estão em desacordo com a cultura organizacional predominante.
Variante Política:	Essa teoria defende que a resistência é explicada como um produto da interação das características do projeto do sistema com a distribuição do poder na organização. Sistemas que alteram o equilíbrio de poder nas organizações serão resistidos por aqueles que perdem poder e aceitos por aqueles que o ganham.

**Fonte: MARKUS (1983)**

Outra contribuição de Markus (1983) diz respeito à facilidade de identificar a resistência no indivíduo pelo seu comportamento e não pela intenção. A justificativa dos cientistas sociais é que os comportamentos podem ser observados, mas as intenções não; o ato de atribuir intenção revela mais sobre a pessoa que faz a atribuição do que sobre a pessoa a quem a intenção é atribuída.

MARKUS (1983) destaca que:

“[...] muitas pessoas que identificam um comportamento como resistência estão realmente dizendo: "eles não estão fazendo as coisas do jeito que eu quero". Isso implica que a resistência é um comportamento relativo e não absoluto. Ela só pode ser definida no contexto de duas ou mais partes, cada uma com desejos e intenções. A Parte A pretende introduzir uma mudança de determinado projeto; A parte B pretende evitar que isso aconteça.” (MARKUS,1983,p. 15).

Dessa forma, de acordo com Markus (1983), a resistência só pode ser considerada ruim ou indesejável se as intenções do agente de mudança sempre forem aceitas como boas ou desejáveis. Nas teorias de resistência baseada na pessoa e no sistema, os objetivos e intenções dos agentes de mudanças nunca são identificados ou analisados. As suposições implícitas são que os objetivos dos agentes de mudanças, independente de ser bons ou ruins, os usuários do sistema deveriam aceitar esses objetivos. (MARKUS,1983).

Ambas as teorias tendem a considerar a resistência como um resultado negativo, que deve ser evitado ou superado. Já na teoria da interação os interesses e intenções de usuários e agentes de mudanças são identificados e comparados (MARKUS,1983).

Pode-se fazer uma comparação com a teoria do campo de força de Lewin. Quando os interesses dos usuários e agentes de mudanças são semelhantes, raramente ocorre resistência à implementação do sistema de informação. À medida que aumenta a diferença entre seus interesses, aumenta a possibilidade de resistência.

Assim, de acordo com MARKUS (1983):

“A resistência pode ser destrutiva, pois gera conflito e má vontade e consome tempo e atenção. Mas a resistência também pode ser funcional para as organizações, impedindo a instalação de sistemas cujo uso possa ter consequências negativas contínuas (por exemplo, estresse, rotatividade, desempenho reduzido).”

### 2.3 O Papel do Agente de Mudança

Hernandez e Caldas (2001), contra-argumenta e critica cinco pressuposto dos modelos tradicionais sobre resistência à mudança. Uma das suas críticas é referente a afirmação de que a resistência à mudança é nociva à organização. A ideia transmitida pela literatura gerencial é a de que a resistência à mudança seja algo negativo, ou seja, algo que deve ser combatido e evitado, e uma das maiores

barreiras à introdução de inovação bem-sucedida na organização, desconsiderando que a resistência à mudança pode ser um fenômeno saudável e positivo.

Por mais que a resistência à mudança tenha sido considerada o principal fator responsável pelos fracassos em diversos processos de implantação de reengenharias, presumir que os agentes de mudança estão fazendo a implementação da mudança de forma correta e declarar que a resistência é a grande responsável pelo fracasso representa uma desculpa para justificar processos de mudança mal desenhados ou malsucedidos. (HERNANDEZ e CALDAS, 2001)

Dessa forma, a resistência será benéfica e positiva, conforme HERNANDEZ e CALDAS (2001, P. 135):

Quando a mudança, de um ponto de vista relativamente objetivo, trazer prejuízos ao ambiente, ainda que esse não seja o objetivo do agente da mudança (ZALTMAN e DUNCAN, 1977). Assim, a resistência à mudança será salutar quando pressionar os agentes da mudança a serem mais cuidadosos ou a modificarem a natureza da mudança a fim de torná-la mais compatível com o ambiente ou mesmo quando os indivíduos resistirem às situações opressivas (AGÓCS, 1997); (HERNANDEZ & CALDAS, 2001, p12).

Para liderar a mudança com sucesso Kotter e Schlesinger (1979) recomenda oito táticas para auxiliar os agentes da mudança a lidarem com as resistências conforme a quadro a seguir:

**QUADRO 05 - Táticas para auxiliar os gerentes a lidarem com a resistência.**

TÁTICAS	DESCRIÇÃO
1. Educação e comunicação.	- Combate os efeitos da falta de informações e da comunicação deficiente; Apresentar de modo apropriado a necessidade de mudança.
2. Participação.	- Participação significativa na decisão de mudança;
3. Apoio e comprometimento.	- Buscar o apoio dos funcionários e gestores pode ajudá-los

	a se comprometer emocionalmente com a mudança e afastá-los do status quo.
4. Desenvolver relações positivas.	- Confiança nos gerentes que implementam a mudança e; - Ambiente profissional favorável ao desenvolvimento.
5. Implementando mudanças de forma justa.	- O funcionário precisa reconhecer a razão da mudança e percebê-la como coerente e justa, para reduzir os impactos negativos do processo de mudança.
6. Manipulação e cooptação.	- Manipulação - a organização distorce os fatos para torná-los mais atraentes, sonega informações e cria falsos rumores para induzir os funcionários a aceitar as mudanças; - Cooptação - é uma tentativa de iludir os líderes dos grupos de resistência, buscando a opinião desses líderes não porque isso vá resultar em uma decisão melhor, mas apenas para obter seu apoio.
7. Selecionando pessoas que aceitam mudanças.	- As organizações podem facilitar a mudança ao selecionar pessoas predispostas a aceitá-la.
8. Coerção.	- Consiste no uso de ameaças diretas ou de força sobre o grupo resistente.

Fonte: Kotter e Schlesinger (1979)

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente estudo tem por finalidade realizar uma pesquisa de natureza básica. Para alcançar os objetivos propostos e melhor apreciação deste trabalho, foi utilizada uma abordagem qualitativa, de acordo com Lakatos e Marconi (2001) a abordagem qualitativa pode ser definida como um estudo não estatístico, que identifica e analisa dados de difícil mensuração de um determinado grupo de indivíduos em relação a um problema específico.

O trabalho pode ser classificado com pesquisa exploratória, desenvolvida por meio de uma pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso único. Segundo Gil (2008) as pesquisas exploratórias visa principalmente aprimorar ideias ou

descobrir intuições relacionadas a um determinado tema. Para alcançar esse objetivo, a pesquisa exploratória é planejada de forma altamente flexível, permitindo que diversos aspectos relacionados ao fato estudado sejam considerados (GIL, 2008). Com isso, torna-se possível melhorar a clareza, coerência e precisão das ideias, bem como identificar novas perspectivas e insights. Segundo Gil (2008, p. 27), as pesquisas exploratórias “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

A opção pelo estudo de caso ocorreu por ser “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2010, p. 39). Para Stake (1978, P. 258), é “um estudo de um sistema delimitado, que dá ênfase à unidade e globalidade desse sistema, mas concentra a atenção nos aspectos que são relevantes para o problema de investigação, num dado tempo”. Este estudo de caso único trata-se de como ocorreu o processo de Gestão da Mudança na implementação do PJe no VI Juizado Especial Cível. Sendo um estudo limitado a uma unidade, que pode ser uma pessoa, uma família, um produto, uma instituição, uma comunidade ou mesmo um país (YIN, 2010). A pesquisa também incluirá análise documental de registros internos do VI JEC relacionados ao tema de estudo.

### 3.1 Coletas de Dados

Para Yin (2010), um estudo de caso examina um fenômeno através de abordagem holística no seu contexto natural, empregando múltiplos métodos para recolher informação. Assim, as técnicas utilizadas na coleta dos dados serão: análise de documentos existentes na organização que foram julgados pertinentes para o estudo em questão, pesquisa bibliográfica, observação participativa natural e entrevista informal.

De acordo com Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa documental se baseia na coleta de dados exclusivamente de documentos, sejam escritos ou não, que são considerados fontes primárias, podendo ocorrer tanto no momento do fato ou fenômeno quanto depois. Segundo Gil (2012), a pesquisa documental utiliza materiais que ainda não foram analisados ou podem ser adaptados de acordo com os objetivos da pesquisa, incluindo documentos "de primeira mão" como memorandos, regulamentos, ofícios e boletins, além de documentos "de segunda mão" como relatórios de pesquisa, relatórios de empresas e tabelas estatísticas.

A pesquisa documental se diferencia da pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2012), trata-se do uso de material previamente elaborado, como livros e artigos científicos, sendo amplamente empregado em diversos estudos, podendo inclusive ser a base exclusiva de pesquisas, especialmente em estudos exploratórios. Lakatos e Marconi (2001) afirma que a pesquisa bibliográfica não se limita a repetir o que já foi dito ou escrito sobre um determinado assunto, mas permite a análise de um tema sob uma perspectiva ou abordagem nova, levando a conclusões inovadoras.

Adicionalmente, foi realizada observação participante natural na instituição que é objeto da pesquisa. Para Lakatos e Marconi (2001), a observação é uma técnica de coleta de dados que utiliza os sentidos para obter informações e examinar fatos ou fenômenos a serem estudados, permitindo ao pesquisador identificar e obter evidências sobre objetivos que os indivíduos não têm consciência, mas que orientam o seu comportamento. Segundo Yin (2010), a observação participante envolve ser mais do que um observador passivo, permitindo que você participe ativamente dos eventos estudados, como, por exemplo, trabalhar como membro de uma equipe em uma organização.

Com o intuito de complementar a coleta de dados foi realizada uma entrevista informal com a chefe da serventia do VI Juizado Especial Cível no momento da implementação do PJe. De acordo com Gil (2008), em estudos exploratórios, é recomendada utilizar entrevistas informais com informantes-chave, como especialistas, líderes formais ou informais e personalidades destacadas, a fim de obter uma visão aproximada do problema pesquisado.

### 3.2 Análise dos Dados

A análise de conteúdo é amplamente utilizada em estudos qualitativos para explorar e compreender os dados coletados. Nesse sentido, o presente estudo aplicou o método de análise de conteúdo para examinar os documentos e observações obtidas ao longo da pesquisa. Com o propósito de identificar aspectos do fenômeno já mapeados pela literatura, assim como o de ressaltar elementos novos e *insights* emergidos do campo e que ajudam a trazer uma compreensão mais ampla sobre o tema analisado. Bardin (1977) define Análise de Conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que tem como objetivo obter indicadores (quantitativos ou não) sobre o conteúdo das mensagens, utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos. Para Franco (2020, p. 12), “o ponto de partida da Análise de Conteúdo é a mensagem, seja ela “verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada”.

### 3.3 Limitações

Algumas limitações prováveis para o tipo de pesquisa que pretende-se realizar são encontrar dificuldade e perder alguma informação fundamental devido à metodologia da pesquisa ser através dos documentos públicos e internos encontrados à luz da literatura sobre o tema do estudo. Segundo Gil (2008), ao se tratar de observação simples a maior limitação é a ampla margem de interpretação subjetiva ou parcial do que será estudado. Para Lakatos e Marconi (2001), nas limitações da observação a coleta de dados torna-se difícil devido à variabilidade na duração dos eventos, que podem ser rápidos ou demorados e os fatos podem ocorrer simultaneamente, além disso, o pesquisador pode enfrentar dificuldades em acessar diversos aspectos da vida cotidiana e privada.

Cabe ressaltar que Vergara (2014) enfatizou um fato relevante. De acordo com a autora, pesquisa é a atividade central da ciência, porém é essencial reconhecer que os pesquisadores são inevitavelmente influenciados por suas crenças, paradigmas e valores, o que impede a existência de uma suposta “neutralidade científica”. É importante destacar algumas limitações do estudo de

caso, dentre elas a impossibilidade de generalizar as informações para outras organizações.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Sobre o VI Juizado Especial Cível (JEC)

Os Juizados Especiais Cíveis (JECs) são órgãos da Justiça Comum Estadual, integrantes do Poder Judiciário, destinados a promover nova abordagem para a resolução de conflitos de forma rápida, eficiente e menos burocrática. Os JECs foram criados pela Lei nº 9.099 de 1995 e tem como principal objetivo analisar e julgar ações de menor complexidade seguindo os princípios que norteiam os processos de competência dos JECs sendo eles o da oralidade, simplicidade, informalidade, economia processual e celeridade conforme seu artigo 2º. A lei destaca em seu artigo 3º, sobre a competência do Juizado Especial Cível para conciliação, processo e julgamentos das causas cíveis de menor complexidade, conforme destacado a seguir:

- I - as causas cujo valor não exceda a quarenta vezes o salário mínimo;
- II - as enumeradas no art. 275, inciso II, do Código de Processo Civil;
- III - a ação de despejo para uso próprio;
- IV - as ações possessórias sobre bens imóveis de valor não excedente ao fixado no inciso I deste artigo.

O VI Juizado Especial Cível, em particular, é uma das unidades dos Juizados Especiais Cíveis responsáveis por lidar com essas questões. Geralmente, os casos que tramitam neste juizado envolvem questões de consumo, indenizações por danos materiais, contratos, cobranças, entre outros. O objetivo primordial é promover a acessibilidade à justiça, especialmente para as pessoas de baixa renda, que frequentemente não possuem os recursos necessários para suportar os custos elevados e a morosidade dos procedimentos judiciais.

## 4.2 Sobre o Processo Judicial Eletrônico (PJe)

O Processo Judicial Eletrônico (PJe) foi implementado no Brasil pela Lei nº 11.419, de dezembro de 2006, que dispõe sobre a informatização do processo judicial. O PJe foi desenvolvido pelo CNJ em parcerias com diversos tribunais para que os usuários possam agilizar os procedimentos necessários durante as suas atividades dentro e fora dos tribunais e, conseqüentemente aumentar a celeridade da tramitação processual do judiciário. Para o deslocamento de um processo, por exemplo, não é preciso carregar os documentos fisicamente, além de que o acesso a esses processos pode ocorrer por qualquer computador onde o usuário estiver. Além disso, etapas burocráticas que precisavam ser executadas com o processo físico não precisam mais ocorrer com o uso do processo eletrônico.

Conforme destacam OLIVEIRA E CHAVENCO (2012), a nova dinâmica processual não se resume à digitalização dos processos, mas traz uma mudança de paradigma que pode impactar a atuação de servidores, advogados e juízes.

Ao estudar o processo eletrônico deve-se ter em mente que a digitalização de documentos não pode ser confundida com a ideia de processo eletrônico, pois este (processo eletrônico) é muito mais abrangente que aquela (digitalização). Implica uma nova forma de proceder, uma verdadeira quebra de paradigmas e de rotinas tão arraigadas no Judiciário brasileiro.

Vale destacar que em outubro de 2020, o CNJ aprovou a Resolução nº 345, que autoriza os tribunais brasileiros a adotarem o “Juízo 100% Digital”. Trata-se da possibilidade de o cidadão valer-se da tecnologia para ter acesso à Justiça sem precisar comparecer fisicamente nos Fóruns, propiciando maior celeridade, evitando-se os atrasos decorrentes da prática de atos físicos ou que exijam a presença das partes nos Fóruns. O “Juízo 100% Digital” é opcional, caso as partes envolvidas no processo aceitem as condições todos os atos processuais serão praticados exclusivamente de forma remota desde o atendimento até as audiências e sessões de julgamento, que vão ocorrer exclusivamente por videoconferência (CNJ, 2020).

O PJe é um software que permite a prática de atos jurídicos e o acompanhamento de processos de forma padronizada, levando em consideração as particularidades de cada ramo da Justiça. Ele busca a economia de recursos ao fornecer uma solução única e gratuita para os tribunais, permitindo que os gastos sejam direcionados para as atividades essenciais do Poder Judiciário. O sistema é baseado na Internet, distribuído gratuitamente para os órgãos do tribunal, utiliza tecnologias de código aberto e prioriza a segurança dos registros por meio de criptografia e certificação digital (CNJ, 2016).

Em 2009, o CNJ deu início ao programa de desenvolvimento e implementação do sistema PJe no Poder Judiciário brasileiro, visando a completa implementação do processo judicial em meio eletrônico em todos os tribunais, nos seus mais diversos segmentos e competências, tendo como instrumento para a sua concretização o PJe (CNJ, 2016).

A Resolução CNJ nº. 185 de 2013 institui o PJe como sistema nacional de processamento de informações e práticas de atos processuais e estabeleceu parâmetros para a implementação e funcionamento do referido sistema além de criar o Comitê Gestor Nacional do Sistema, no qual têm assento todos os segmentos do Judiciário, bem como os representantes dos principais usuários externos, como por exemplo, Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), Advocacia-Geral da União (AGU) e Defensoria Pública da União (DPU). Sobre as funções do Comitê Gestor Nacional do PJe, destaca-se o art. 31, segundo o qual:

Art. 31. O Comitê Gestor Nacional supervisionará o gerenciamento, a especificação, o desenvolvimento, a implantação, o suporte e a manutenção corretiva e evolutiva do Processo Judicial Eletrônico - PJe, bem como desempenhará as seguintes atribuições:

I – definir requisitos funcionais e não funcionais do sistema, conciliando as necessidades dos diversos segmentos do Poder Judiciário e dos usuários externos, com o auxílio dos grupos de requisitos, de mudanças e de gestão geral do projeto;

II – propor normas regulamentadoras do sistema à Comissão Permanente de Tecnologia da Informação e Infraestrutura do Conselho Nacional de Justiça;

III – elaborar, aprovar e alterar o plano de projeto;

- IV – autorizar a implantação de mudanças, inclusive de cronograma;
- V – aprovar o plano de gerência de configuração e o cronograma de liberação de versões, cujo conteúdo será definido pela gerência técnica do PJe;
- VI – designar e coordenar reuniões do grupo de mudanças e do grupo de gerência geral;
- VII – designar os componentes dos grupos de mudanças, do grupo de gerência geral e dos grupos de trabalho de desenvolvimento e de fluxos, previstos no plano de projeto;
- VIII – deliberar sobre questões não definidas no plano de projeto e realizar outras ações para o cumprimento do seu objetivo.

#### 4.3 Sobre a Implementação do Sistema PJe no VI Juizado Especial Cível

Em dezembro de 2019, no Juizado Especial Cível da Comarca de Maricá, o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro iniciou o programa piloto do sistema PJe. Um programa piloto é uma iniciativa estratégica integrada para testar e avaliar a viabilidade e eficácia de um projeto em menor escala antes de sua implementação em larga escala. A ideia é que se possa concentrar esforços para identificar áreas de melhoria, fornecer uma visão prévia dos possíveis desafios e solucionar os problemas que foram apontados até que se possa expandir o sistema com segurança.

De acordo com o cronograma, em 20 de setembro de 2021, o sistema foi implementado no VI Juizado Especial Cível. Para melhor entendimento sobre o processo de implantação do PJe no VI Juizado Especial Cível, além das observações realizadas, perguntou-se à chefe da serventia sobre como esse processo ocorreu inicialmente e sobre a preparação ou treinamento. Segundo o relator, a implementação foi feita de forma rápida, sem que houvesse tempo suficiente para que aprendessem a utilizar o sistema antes que fosse implantado.

Não ocorreu nenhum evento presencial para ensinar ou discutir sobre a implementação do PJe, foram disponibilizadas como material principal de apoio três gravações de aproximadamente um hora e meia de uma vídeo aula ministrada pela comarca de Maricá ensinando a utilizar o sistema. A iniciativa de aprender a utilizar

o sistema foi inteiramente dos servidores que buscaram manuais e tutoriais disponíveis no site do tribunal e de outras comarcas que já haviam implementado o sistema. A aprendizagem real ocorreu através da experiência cotidiana, da prática e do auxílio dos colegas, embora os vídeos de treinamento tenham fornecido uma compreensão geral sobre o assunto e serviu como um dos materiais de consulta.

A prática por algumas vezes ocasionou erros nas movimentações dos processos através do PJe. Como consequência da nova ferramenta, as dúvidas dos usuários externos aumentaram e telefonemas, e-mail e Balcão Virtual<sup>1</sup> passaram a se tornar preocupação dos servidores. Dessa forma, os servidores passaram a lidar com a alta demanda por informações do público externo sobre como utilizar o PJe, a necessidade de aprender a nova ferramenta e as tarefas referentes ao antigo sistema DCP que continuou a ser usado para os processos iniciados antes da implementação do PJe.

Os servidores mais antigos tiveram dificuldade de entender a necessidade em ter um novo sistema e cogitaram a possibilidade de adiantar o processo de aposentadoria. A chefe da serventia, no período da implementação, relatou que a manifestação de vontade de se aposentar pode ter sido por causa que já existia um sistema eletrônico em uso no tribunal e que é dominado pelos servidores e por isso não havia necessidade, na visão deles, de implantar o PJe. Vale lembrar que o período em destaque foi marcado pelas consequências da Covid-19 que pode ser um fator de influência.

Atualmente é possível apontar que embora o PJe seja adequado para realização das atividades, há uma constante demanda do sistema por aperfeiçoamento de funções, regulamentação de novos aspectos e operacionalização de novas ferramentas. O novo sistema é prolixo. Em algumas tarefas que antes necessitava de poucos movimentos para ser executado, por exemplo, no PJe precisa-se de mais movimentos para executar a mesma tarefa. Além disso, quando não se consegue executar a tarefa, normalmente, as dúvidas são retiradas através de e-mail e ligações com os servidores da TI do tribunal que exigia um tempo de resposta ocasionando uma espécie de estresse no servidor pois

---

<sup>1</sup> Balcão Virtual - Atendimento remoto ao público externo, a partir da interação por videoconferência e chat.

com a nova ferramenta tarefas antes tida como rotineiras terão que ser aprendidas novamente.

## 5 DISCUSSÕES

A implementação de um processo de mudança é influenciada por fatores internos e externos à organização (BRESSAN, 2004; BRUNO-FARINA, 2000). No caso em análise, verificou-se que as mudanças foram impactadas por fatores externos, como as leis e regulamentações às quais o VI JEC está subordinado. Por outro lado, os fatores internos, as pessoas envolvidas, de modo geral, dificultaram a realização dos objetivos da mudança, pois tendem a ser mais conservadoras e preferem manter as práticas antigas. Apesar disso, os objetivos do CNJ de criar uma ferramenta para unificar todos os sistemas de processamento do país tiveram um impacto positivo. Apesar de haver alguns pontos negativos, o trabalho realizado pela instituição visa a melhoria contínua do sistema judiciário brasileiro.

As mudanças na forma como as tarefas são feitas costumam gerar certa dificuldade de adaptação por parte das pessoas. Em sua análise, Hernandez e Caldas (2001), evidenciam diversos autores entre eles o Kurt Lewin (1947) que afirmam que a resistência à mudança é uma reação natural do ser humano diante do que é novo e desconhecido, algo que interfere em seu *status quo* estabelecido. No contexto específico da resistência ao PJe, podemos identificar dois tipos de resistência: a resistência baseada no sistema, que se manifesta por deficiências técnicas e de usabilidade, e resistência baseada nas pessoas, que se relaciona com características pessoais, como servidores intuitivos (MARKUS, 1983) Mesmo que esteja em uma fase inicial, é possível perceber uma resistência apática, caracterizada pela falta de interesse (COETSEE, 1999).

Essa resistência inicial pode ser compreendida como uma reação natural das pessoas diante de um sistema que ainda apresenta deficiências técnicas e de usabilidade, o que gera desconforto e dificuldades na sua utilização. É importante ressaltar que a resistência à mudança não deve ser vista apenas de forma negativa (HERNANDEZ & CALDAS, 2001; MARKUS, 1983). Ela pode trazer à tona questões importantes que precisam ser consideradas para a melhoria e aperfeiçoamento do

processo de mudança e do próprio sistema implementado. Portanto, é necessário um esforço contínuo para promover a compreensão das mudanças, bem como a busca por soluções para superar as dificuldades, visando alcançar os objetivos propostos pela instituição.

Segundo Kotter e Schlesinger (1979), uma das principais razões pelas quais as pessoas resistem à mudança é a falta de informação. Muitas vezes, elas não têm conhecimento detalhado sobre o que a mudança envolve, quais são seus objetivos e os benefícios para a organização. Devido a essa falta de conhecimento, as pessoas tendem a preferir continuar fazendo as coisas da maneira como sempre fizeram. A forma como as pessoas reagem à mudança depende muito de como a informação é comunicada e como são conscientizadas sobre a mudança. Nesse sentido, os agentes de mudança desempenham um papel fundamental, pois devem garantir uma comunicação clara e eficaz, fornecendo informações relevantes e esclarecendo quais serão os efeitos e resultados da mudança (ROBBINS, 1999; JONES, 2013). Além disso, é importante incentivar as pessoas a contribuírem ativamente na implementação da mudança. Ao envolvê-las no processo e incentivar sua participação, elas se sentirão mais engajadas e terão uma compreensão maior da importância da mudança. Dessa forma, é possível promover uma transição mais suave e aumentar as chances de sucesso da mudança organizacional.

De acordo com Kurt Lewin apud Hernandez, a implantação de mudanças organizacionais requer um processo sistemático que pode ser dividido em etapas. Um dos modelos mais utilizados é aquele que coloca o agente de mudança no centro do processo (HERNANDEZ e CALDAS). O agente de mudança atua como um guia para a nova situação organizacional, interagindo e promovendo novos valores, atitudes e comportamentos por meio da identificação e internalização das ações inerentes ao processo de mudança. No entanto, na implementação do PJe no VI JEC, não foi identificada a figura do agente de mudança nas fases do processo de mudança. Apesar do planejamento realizado pela alta administração do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro em conjunto com o CNJ e levando em consideração a complexidade devido à grande quantidade de órgãos existentes no poder judiciário, a implementação do PJe não ocorreu de acordo com a literatura estudada.

Ao analisar o processo de mudança na organização estudado em relação à base teórica, observa-se que o planejamento foi realizado de forma incompleta. Seguindo o modelo de Kurt Lewin (LEWIN, 1951 apud ROBBINS et al, 2010) , o planejamento deve abranger as fases de descongelar a organização do seu estado atual, mudança e recongelamento no novo estado. No caso analisado, devido ao planejamento insuficiente, a primeira fase não foi realizada de forma clara, uma vez que os servidores não receberam orientação presencial sobre a implementação do PJe. Mesmo aqueles que se esforçaram para compreender o PJe remotamente não obtiveram uma compreensão completa do que estava envolvido. A segunda fase do planejamento, que diz respeito à implementação do sistema, foi executada, porém seus resultados não foram totalmente alcançados devido, principalmente, à falta de conhecimento sobre a utilização do sistema e à própria resistência dos servidores. A terceira fase consiste em tornar as mudanças incorporadas na instituição como uma nova prática, entretanto, por se tratar de um ferramenta de exige tempo para dominar, existir um outro sistema ainda em execução e as possíveis deficiências nas fases anteriores, a efetivação do novo sistema de informação como sendo parte da instituição pode demorar algum tempo.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O propósito deste trabalho foi analisar o processo de gestão de mudança em uma organização do poder judiciário, visando minimizar os efeitos decorrentes da implementação do Processo Judicial Eletrônico (PJe). Durante a implementação das mudanças, foram observadas resistências por parte dos servidores, o que dificultou a concretização do processo de mudança. Um dos possíveis motivos para a resistência foi a falta de um planejamento adequado das mudanças, que não incluiu a preparação dos servidores para lidar com as mudanças. Além disso, houve uma falta de conscientização em relação aos benefícios que as mudanças poderiam trazer ao tribunal. Como resultado, quando confrontados com situações que exigiam uma mudança na forma como realizavam suas rotinas, as pessoas desenvolveram resistências e ignoraram os esforços necessários para efetivar a mudança.

Assim, a ausência de um especialista em gestão de mudanças comprometeu o projeto, uma vez que tal profissional teria amplo conhecimento e poderia se dedicar exclusivamente a essas iniciativas. Além disso, essa pessoa poderia colaborar em conjunto com os servidores, que conhecem bem as particularidades da organização, permitindo a continuidade dos trabalhos. Vale ressaltar que as dificuldades enfrentadas durante o processo de mudança estão mais relacionadas a falhas no planejamento e na condução da implementação do que à resistência dos servidores em se adaptar.

É possível identificar algumas sugestões, com as devidas limitações de generalização, a partir da análise da experiência de mudança organizacional do VI Juizado Especial Cível (JEC), que podem ser aplicadas nos próximos órgãos do poder judiciário que implementarão o Processo Judicial Eletrônico (PJe). Primeiramente, devem elaborar um planejamento abrangente, que leve em consideração todos os detalhes que precisam ser trabalhados durante a transição. Isso inclui particularmente a conscientização, envolvimento e treinamento das pessoas que serão afetadas por essas mudanças. Além disso, é fundamental que a condução da mudança seja realizada por um agente com conhecimento dos processos existentes, em colaboração com os servidores. Dessa forma, quando o agente de mudança concluir sua tarefa no órgão, os demais servidores estarão aptos a atuarem como agentes de mudança, auxiliando em futuros processos de mudança.

Diante das reflexões realizadas neste estudo sobre gestão de mudança, é recomendado direcionar futuras pesquisas para um maior aprofundamento na investigação da influência das mudanças tecnológicas emergentes, como inteligência artificial e automação, nos processos de gestão de mudança e no papel dos agentes de mudança. Essa abordagem permitiria explorar as possíveis interações entre as mudanças tecnológicas e os fatores humanos, proporcionando uma compreensão mais abrangente dos desafios e oportunidades enfrentados durante os processos de mudança organizacional.

## REFERÊNCIAS

ACUÑA, Eduardo; FERNÁNDEZ, Francisco. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. **Revista de Administração Pública** , v. 29, n. 2, pág. 80 a 109-80 a 109, 1995.

BARDIN, Lawrence. Análise de conteúdo. **Lisboa: edições**, v. 70, p. 225, 1977.

BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança Organizacional: uma visão gerencial. **Seminário de gestão de negócios**, v. 1, p. 1-14, 2004.

CNJ. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução Nº 185**. Brasília, 2013.

Disponível em:

<<https://atos.cnj.jus.br/files/compilado22263320220905631677994a250.pdf> > .

Acesso em: 29 de Abril de 2023.

CNJ. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Cartilha Juízo 100% Digital**. Brasília, 2020. Disponível em:

<[https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/10/WEB\\_cartilha\\_Juizo\\_100percento\\_digital\\_v3.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/10/WEB_cartilha_Juizo_100percento_digital_v3.pdf) > . Acesso em: 29 de Abril de 2023.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça - . **Caderno PJe Processo Judicial Eletrônico**. Brasília, 2016. Disponível em:

<[https://www.cjf.jus.br/observatorio/arq/caderno\\_pje.pdf](https://www.cjf.jus.br/observatorio/arq/caderno_pje.pdf) > Acesso em: 29 de Abril de 2023

COETSEE, Leon. Da resistência ao compromisso. **Administração Pública Trimestral** , p. 204-222, 1999.

COGHLAN, David. Uma abordagem centrada na pessoa para lidar com a resistência à mudança. **Jornal de Desenvolvimento de Liderança e Organização** , 1993.

ELIAS, Steven M. Comprometimento dos funcionários em tempos de mudança: avaliando a importância das atitudes em relação à mudança organizacional. **Revista de Administração** . , v. 35, n. 1, pág. 37-55, 2009.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. Autores Associados, 2020.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, p. 31-45, 2001.

JONES, Gareth R.; JONES, Gareth R. **Teoria organizacional, design e mudança**. 2013.

LEWIN, K. **Teoria de campo em ciências sociais**. New York : Harper and Row, 1951.

LEWIN, Kurt. **Fronteiras em dinâmica de grupo**: Conceito, método e realidade nas ciências sociais; equilíbrio social e mudança social. *Relações humanas* , v. 1, n. 1, pág. 5-41, 1947.

KOTTER, J. P. Liderando a mudança: por que os esforços de transformação falham. **Harvard Business Review**, Boston, v. 73, n. 2, p. 59-67, Mar.1995.

KOTTER, John P.; SCHLESINGER, Leonard A. Escolhendo estratégias para a mudança. **Harvard Business Review**, v. 57, p. 106–114, mar./abr. 1979.

KLIN, Rob. Análises sociais da computação: Perspectivas teóricas em pesquisas empíricas recentes. **ACM Computing Surveys (CSUR)** , v. 12, n. 1, pág. 61-110, 1980.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade; **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, v. 6, 2001.

MARKUS, M. Lynne. Poder, política e implementação do MIS. **Comunicações da ACM** , v. 26, n. 6, pág. 430-444, 1983.

NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael L. Além do líder carismático: Liderança e mudança organizacional. **Revisão da administração da Califórnia** , v. 32, n. 2, pág. 77-97, 1990.

DE OLIVEIRA, José Sebastião; CHAVENCO, Arlete Aparecida. O processo eletrônico e a efetividade dos direitos fundamentais no contexto do acesso à justiça. **Revista Jurídica**, v. 2, n. 29, p. 308-325, 2012.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o governo empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: MH Comunicação, 1994.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2010.

SERBENA, Cesar Antonio. Interfaces atuais entre a E-Justiça e a Q-Justiça no Brasil. **Revista de sociologia e política**, v. 21, p. 47-56, 2013.

STAKE, Robert E. O método de estudo de caso na investigação social. **Pesquisadora educacional**, v. 7, n. 2, pág. 5-8, 1978.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa**. São Paulo: Atlas, v. 34, p. 38, 2014.

WOOD JR, Thomaz; CURADO, Isabela Baleeiro; DE CAMPOS, Humberto M. Mudança Organizacional na Rhodia Farma. **Organizacional**, p. 285, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2010.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Sobre a implementação:

- Como foi o processo de implementação do PJe no VI Juizado Especial Cível?
- Qual o tipo de suporte ou treinamento que os servidores receberam antes, durante e depois da implementação para solucionar os problemas ou dúvidas na utilização do sistema?

Comparação com o outro sistema (DCP):

- Você poderia fazer uma comparação entre DCP e o PJe em relação a qualidade, eficiência e usabilidade (facilidade de uso e recursos adicionais) ?
- Você considera que existe alguma resistência em relação ao novo sistema PJe, tendo em vista que o antigo sistema DCP ainda está em operação simultaneamente?

Opiniões e sugestões sobre o PJe:

- Qual a sua opinião sobre o PJe destacando pontos positivos e negativos do sistema?
- Na sua avaliação, o PJe é adequado para que usuários internos (servidores) e externos (público em geral) consiga realizar suas atividades?
- Em relação ao PJe qual seria sua sugestão para melhoria ?