



Implantação do Processo Judicial Eletrônico no Judiciário Trabalhista Paulista e a Morte Simbólica

Implementation of the Electronic Judicial Process on Paulista Judiciary Labor and Resistance to Change

Guilherme Smaniotto Tres¹
Renata Ferretti²

Resumo

Organizações públicas são sistemas complexos, burocráticos, com valores organizacionais e elementos culturais fortes, em que o processo de resistência à mudança é considerado como um elemento disfuncional da organização burocrática. O artigo identificou a influência da implantação do processo judicial eletrônico (PJe) antes da adoção pelo Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região, e sua relação com a resistência à mudança no comportamento dos atores internos. Os resultados sugerem ganho com a implantação do PJe, além de não identificar relação entre o tempo de cargo e tempo de serviço público, nem mesmo resistência ao processo de implantação do PJe.

Palavras-chave: Administração Pública Gerencial, Resistência à Mudança, Morte Simbólica.

Abstract

Public organizations are complex, bureaucratic, with strong organizational values and cultural elements, in which the process of resistance to change is considered as a dysfunctional element. This paper identified the influence of the implementation of electronic proceedings before its adoption by the Regional Labor Court of the 2nd Region, and its relation to resistance to change the behavior of domestic actors. The results suggested gain with the implementation of electronic proceedings, and did not identify a relationship between the time the staff has been in the position and public service length with resistance to the implementation process.

Keyword: *Managerial Public Administration, Resistance to Change, Symbolic Death.*

¹ guis3@hotmail.com, Brasil. Mestre em Administração pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE. Av. Francisco Matarazzo, 612, Água Branca, CEP: 05001-000 - São Paulo, SP – Brasil.

² renata.ferretti@bol.com.br, Brasil. Professora da Universidade Nove de Julho – UNINOVE. Mestre em Administração pela Universidade Nove de Julho UNINOVE. Av. Francisco Matarazzo, 612, Água Branca, CEP: 05001-000 - São Paulo, SP – Brasil.

Recebido em 05.05.2014
Aprovado em 25.02.2015

Introdução

A implantação do modelo gerencial na administração pública brasileira, após anos da publicação do Plano Diretor da Reforma do Estado, em 1995, apresentou avanços modestos (Bresser- Pereira, 2005). No entanto, dentre os diversos eixos estratégicos no processo de modernização do Estado brasileiro, de acordo com Abrucio (2007), destaca-se a informatização como instrumento para aumentar a eficiência organizacional. Dessa forma, mostra-se relevante aprofundar o conhecimento sobre a Reforma da Administração Pública e o processo de modernização intensificado nos últimos anos pelas organizações públicas brasileiras.

A iminência da implantação do Processo Judicial Eletrônico (PJe) em nível nacional, unificaria com segurança e racionalização a tramitação de demandas judiciais, uma vez que a Justiça do Trabalho possui meta de implantação do PJe nas Varas do Trabalho de todo Brasil. Apesar de que até dezembro de 2012, nenhum Tribunal Regional do Trabalho implantou o PJe em 100% de suas unidades judiciárias (CSJT, 2012), o sistema tem sido implantado em Varas Piloto a fim de ser testado. Assim, a presente pesquisa ganha relevância ao propor a identificação da resistência à mudança de seus atores internos diante da proximidade da implantação do PJe, no maior Tribunal Regional do Trabalho, o Judiciário Trabalhista paulista, órgão que representa 16,23% dos novos processos trabalhistas do país.

Dentre algumas características ainda presentes nas organizações públicas brasileiras, Pires e Macedo (2006) apontam a centralização, o apego às regras, rotinas e ao poder, supervalorização da hierarquia e a aversão ao empreendedorismo, como sendo contrárias às características instituídas pela administração pública gerencial. Dessa forma, compreender esses fenômenos organizacionais apresenta-se como um estágio necessário à concepção de um plano para transformação das organizações públicas, com o intuito de melhorar o desempenho institucional e benefícios à sociedade.

Ao considerar a resistência à mudança como uma das disfunções das organizações burocráticas, como explicado por Bergue (2010a), a percepção dos atores internos sobre a mudança depende do conjunto de indícios apresentados pela organização, podendo ser interpretada como uma oportunidade de ascensão ou riscos e incertezas. Caso sejam interpretadas como risco e incerteza, de acordo com Cesar

(2006), as mudanças poderão ser consideradas como uma ruptura irreversível de perda, denominada como "morte simbólica". A "morte simbólica" possui como estado de ânimo o sentimento dominante o medo e a ansiedade. O stress, resultando em problemas de saúde, físicos e psicológicos, isto é, sintomas somáticos dos atores envolvidos no processo de mudança também são fatores da "morte simbólica". Nas situações de mudança é comum encontrar pessoas estressadas, com exaustão emocional, perda de qualidade de vida no trabalho e em desequilíbrio emocional, ou com outras questões psíquicas, devido ao medo diante do novo e da implantação de novas tecnologias ou processos.

Este estudo tem como objetivo identificar a influência da implantação do processo judicial eletrônico antes de sua adoção pelo Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região no Fórum da cidade de São Paulo, e sua relação com a resistência a mudança no comportamento dos atores internos. Para tanto, buscou-se identificar qual a relação entre a implantação do PJe no TRT/SP quanto a resistência à mudança, o tempo de funcionalismo público e tempo de função de direção dos servidores. Assim, com base no panorama contextualizado, este artigo visa responder a seguinte questão de pesquisa: Qual a influência da implantação do processo judicial eletrônico na resistência à mudança dos atores internos do TRT/SP?

O artigo está estruturado da seguinte forma: o segundo capítulo apresenta o referencial teórico com a abordagem dos temas sobre administração pública gerencial, cultura organizacional em administrações públicas e resistência à mudança e, a "morte simbólica". O terceiro capítulo trás o modelo conceitual e hipóteses do estudo. Os procedimentos metodológicos adotados, dividido em unidade de análise e amostra, instrumento de coleta de dados e tratamento dos dados são apresentados no quarto capítulo. O quinto capítulo mostra a análise e discussão dos resultados, e por fim, as considerações finais.

Referencial Teórico

Nos últimos anos, intensificou-se a discussão sobre a abordagem de uma administração pública gerencial e a reforma do Estado em todo o mundo. Contudo, após alguns anos do início da implantação de reforma gerencial no Brasil, algumas ações

sugeridas ainda não foram efetivadas, levantando questionamentos sobre a influência da cultura organizacional nas instituições públicas brasileiras, como ponto de resistência às mudanças propostas. Deste modo, torna-se relevante apresentar um breve referencial sobre a administração pública gerencial e a reforma do estado, a cultura organizacional em instituições públicas e o aprofundamento no processo de resistência à mudança por parte dos atores internos.

Administração Pública no Brasil: A Reforma Gerencial

A partir da década de 1980, iniciou-se em diversos países a aplicação de medidas para melhoria da eficiência de organizações públicas, em busca da implantação da administração pública gerencial nos moldes do setor privado, como explicado por Seabra (2001). Estas medidas chamadas de “nova administração pública” – NAP, ao serem introduzidas em uma organização pública, gerariam mudanças em diversos aspectos organizacionais, como no sistema de remuneração, estrutura e cultura. Deste modo, entender as características da administração pública brasileira e as condições históricas da época torna-se importante para contextualizar a ocorrência da reforma gerencial em 1995.

A redemocratização do Brasil em 1985 provocou desenvolvimento de novas práticas de modernização do Estado Brasileiro. Contudo, a manutenção das características tradicionais da administração pública brasileira dos últimos 40 anos ainda pode ser verificada (MOTTA, 2007). A nova proposta da administração pública começou a despontar no Brasil, a partir de 1995, com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Estado, editado pelo então Ministério da Administração e Reforma do Estado. E, de acordo com Seabra (2001), apesar do plano não oferecer detalhes deste novo modelo administrativo, apresentou uma cultura gerencial focada em resultados e em conceitos modernos da administração.

A NAP não se trata da simples importação dos princípios da administração de mercado, mas sim de que as novas funções do Estado, em um mundo globalizado, exigem novas competências, estratégias administrativas e novas instituições. Para, Pereira e Spink (2006) devido à maior competição entre os países, aumentar a eficiência do estado

pode ser considerado como uma imposição do mundo globalizado, já que a administração pública burocrática tornou-se obsoleta.

Cada vez mais os cidadãos são conscientes que a administração pública burocrática não corresponde às necessidades da sociedade, e exigem ações eficientes do Estado, apesar da limitação de recursos econômicos, como explicado por Pereira e Spink (2006). Para os Estados formularem e implantarem suas políticas públicas estratégicas, de acordo com as características de suas respectivas sociedades, é necessária a utilização de práticas gerenciais modernas, sem perder o propósito da função pública. Nesta condição, atribui-se valor estratégico à função da administração pública gerencial, com impacto direto na redução da diferença entre a necessidade da sociedade e a satisfação dessa demanda.

Enquanto a administração pública burocrática está atenta aos processos, independentemente da ineficiência, a administração pública gerencial é definida por algumas características básicas, como o foco no cidadão e na obtenção de resultados, com a predominância de descentralização do poder e tomada de decisão. A administração pública gerencial incentiva a criatividade e inovação por parte dos políticos e funcionários públicos, além de possuir princípios como o combate à corrupção e o nepotismo. Porém, a administração pública gerencial opta por não aplicar procedimentos de controle rígidos, como na burocracia. Dessa forma, Guimarães (2000) contextualiza que:

No setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras. Esse processo de racionalização organizacional implica a adoção, pelas organizações públicas, de padrões de gestão desenvolvidos para o ambiente das empresas privadas, com as adequações necessárias à natureza do setor público. As tentativas de inovação a administração pública significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos. Para tanto, são necessários o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão. (GUIMARÃES, 2000, p. 127).

Entre 1995 e 1998, por conta da Reforma do Estado, a mudança cultural em Brasília foi enorme, se considerar que núcleos burocráticos foram substituídos por núcleos gerenciais e pela aprovação de Emendas constitucionais e legislações específicas (BRESSER-PEREIRA, 2005). Contudo, a implantação dessa Reforma obteve avanço

modesto, especialmente pela falta de informação e de conhecimento dos dirigentes governamentais, que assimilaram apenas parte da nova cultura gerencial pública.

Existem quatro eixos estratégicos no processo de modernização do Estado brasileiro, a a profissionalização, a eficiência, a efetividade e a transparência, (ABRUCIO, 2007). Dentre esses quatro eixos, o governo eletrônico é considerado como instrumento necessário para elevar a eficiência governamental, e apesar de considerar que o governo brasileiro teve avanço neste aspecto, ainda há espaço para crescimento. Abrucio (2007) considerou que a eficiência, além de reduzir os custos das atividades governamentais, facilita o acesso aos serviços públicos, responsável pela otimização de recursos. Nesse caso, a efetividade foi considerada como uma visão de gestão de longo prazo, relacionada aos resultados das políticas públicas.

Cultura Organizacional em Instituições Públicas

Apesar de existirem diversos conceitos sobre cultura organizacional, o presente estudo adota o conceito de Cesar (2006) ao qual esclarece que a cultura organizacional é um conjunto de hábitos e uma socialização geral, a partir do ajustamento dos membros da organização. Neste aspecto, os valores dominantes da cultura organizacional tendem a ser exaltados pelos dirigentes, por representarem exemplos para os demais atores internos. Pires e Macêdo (2006) reforçaram o conceito de cultura organizacional como a constituição da vida em comum de um grupo social, compartilhado por seus membros, de modo formal ou não, objetivo ou simbólico, caracterizando a forma de pensar, agir e pensar do grupo.

No aspecto de cultura organizacional, como explicado por Pires e Macêdo (2006), as interações entre seus atores organizacionais, cada um com seus valores culturais, são responsáveis pela formação dessa cultura, e com o ambiente em que a organização está inserida. A cultura organizacional produz regras de comportamentos a serem aceitos por todos e expressa por todos os membros. Os resultados dessas ações são compartilhados e transmitidos por seus membros, ao passo que ao interagirem, distinguem-se de outros grupos. E, nesse sentido, Pires e Macêdo (2008, p. 88) citaram que a "[...] cultura de uma organização será um conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra [...]".

As organizações públicas são sistemas complexos com alto índice de burocracia em seu funcionamento, cujas condições e a organização do trabalho tendem a uniformizar-se no setor público. Tal situação é justificada por Pires e Macedo (2006) ao definirem que os dirigentes dessas organizações são responsáveis perante uma autoridade externa à organização pública, gerando, assim, uma tendência à centralização das decisões. Ainda segundo Pires e Macêdo (2006), algumas das características das organizações públicas brasileiras são: a centralização, o apego às regras e rotinas, supervalorização à hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, e aversão ao empreendedorismo. Características estas, contrárias ao modelo instituído pela administração pública gerencial, o que provoca grande resistência às mudanças propostas pela Reforma do Estado.

Alguns traços culturais inerentes às organizações públicas, como o paternalismo representado por licenças, vantagens e concessões especiais aos servidores públicos, e a presença de cargos de livre nomeação e exoneração, as diferenciam das organizações privadas, como esclareceu Bergue (2010a). Dessa forma, este artigo considera que as instituições públicas brasileiras possuem aspectos de natureza histórica, solidificados pelos valores organizacionais e elementos culturais fortes, intensificados pelos aspectos normativos e legais, e a absorção de elementos culturais novos. Tais aspectos, como explicado por Bergue (2010), acontecem quando a organização reúne previamente condições adequadas, especialmente se estas condições estão relacionadas à permeabilidade das fronteiras organizacionais em relação a fatores externos dos mais diversos.

Apesar de se deparar com grandes dificuldades para implantar o novo modelo gerencial, as forças inovadoras tentam introduzir uma cultura mais flexível, focada na gestão empreendedora, a fim de atuarem de forma mais eficiente. Assim, como colocado por Bergue (2010b), a inserção do novo modelo gerencial, incompatíveis com os valores culturais das organizações públicas brasileiras, tenderá a ser superficial e essencialmente estético, podendo inclusive provocar danos à organização social, e poderá justificar o reduzido nível de sucesso das reformas administrativas.

Resistência à Mudança e a "Morte Simbólica"

Em um contexto em que estão inseridas as forças inovadoras do modelo gerencial de administração pública, é aceitável certa resistência por parte dos atores internos organizacionais, o que poder ser considerado um fator positivo ou negativo. Para tanto, Bergue (2010b, p. 51) define resistência à mudança como "resultado de uma contabilização de perdas e ganhos potenciais que possam decorrer de uma inovação introduzida por um processo de mudança. Porém, a resistência à mudança poderia ser minimizada, desde que o indivíduo ou grupo destinatário da mudança seja capaz de identificar os resultados positivos decorrentes da inovação (BERGUE, 2010b).

A mudança organizacional, de acordo com Cesar (2010), depende do conjunto de indícios apresentados pela organização aos atores internos e a percepção que esses atores desenvolverão, podendo ser interpretada como uma oportunidade de ascensão ou riscos e incertezas. Assim, para Cesar (2010, p. 186), "[...] o que determina a interpretação são as crenças pessoais em relação ao novo, à incerteza, ao risco [...]". Quando as mudanças são interpretadas pelos atores que a vivem, como risco e incerteza, poderão ser consideradas como uma ruptura irreversível, de perda, especialmente quando tais mudanças estão relacionadas com a mudança de padrões culturais, denominando a mudança como uma "morte simbólica". Deste modo, se a mudança é percebida como um estímulo irreversível, o sentimento dominante é o medo, a ansiedade e o estresse, que poderá resultar em problemas de saúde, físicos e psicológicos, dos atores envolvidos.

O processo de resistência à mudança é considerado por Bergue (2010a) como um dos principais elementos de disfunção da organização burocrática. Esta disfunção é decorrência lógica do apego às normas e regulamentos, cuja essência está relacionada ao medo da perda do espaço e do poder. Nas organizações em processo de mudança sempre haverá pessoas ou grupos a serem impactados negativamente, tendentes a perturbar a ordem vigente em resposta ao risco que tais mudanças podem provocar às conquistas já consolidadas ou em processo (BERGUE, 2010a). Apesar de considerar que existem atores organizacionais que adotam um comportamento favorável a mudança, ao identificarem que a mudança pode refletir em melhorias pessoais ou para o grupo.

A ausência de inovação e a conformidade com as rotinas são um fenômeno comum em organizações públicas brasileiras, principalmente quando as rotinas de trabalho são mais formalizadas e padronizadas, de acordo com Bergue (2010a). Nessa situação, é natural que os atores internos busquem “[...] a manutenção de um estado de segurança e de constante redução de esforços despendidos no trabalho, as inovações nos processos organizacionais tendem a ser reduzidas (ou nulas) [...]” (BERGUE, 2010a, p.73). Para Cesar (2006), a tecnologia é apontada como geradora de mudanças do sistema de produção e organização do trabalho e também do desempenho dos gestores frente à situação de mudança. De forma que a inovação é identificada como um dos fatores responsáveis pela origem das crises organizacionais.

As mudanças nos processos, ou o arranjo físico do ambiente de trabalho, podem ser vistos como prejudiciais à cultura existente e provocam perda de poder e espaço dos indivíduos frente ao grupo, ou do grupo frente à outros subgrupos (BERGUE, 2010b). Também é possível que as mudanças transpareçam a fragilidade ou dificuldade dos atores internos, frente às novas atividades ou atribuições. Assim, Bergue (2010b, p. 73) afirma que “[...] as pessoas nesses casos e situações acabam conformando-se com as atividades e os métodos de trabalho vigentes, desconsiderando muitas vezes a possibilidade e a necessidade de mudança [...]”.

Em situações de mudanças em estruturas inovadoras, como abordado por Cesar (2006), são exigidos dos atores internos novas atitudes e comportamentos. Contudo, as mudanças provocam situações de ansiedade e de perda do referencial nos atores internos, uma vez que perdem os padrões de reconhecimento das relações sociais e o senso de coletividade. Pois, de acordo com Cesar (2006), a transformação de estruturas organizacionais para estruturas inovadoras exige a ruptura de crenças e valores estabelecidos, o que resulta em padrões culturais diversos, repletos de criatividade, iniciativa e inovação.

Os funcionários das organizações em processo de mudança, conforme apontado por Cesar (2006), passam por dificuldades originadas por perdas de posição, ameaça ao emprego, solvência da equipe de trabalho ou outras situações de ruptura irreversível. Nestas situações é comum encontrar pessoas estressadas, com exaustão emocional, perda de qualidade de vida no trabalho e em desequilíbrio emocional. Podem ocorrer

também outras condições psíquicas, devido ao medo diante do novo e da implantação de novas tecnologias ou processos. Assim, Cesar (2006) descreve os períodos de transição de mudança:

Quando as empresas introduzem programas de modificação organizacional nem sempre há tempo para o desenvolvimento e interiorização de novos valores. Embora as mudanças possam até ocorrer de forma paulatina, no período de transição há uma fase de caos intermediário, onde padrões antigos (principalmente normas e comportamentos) estão em fase de abandono e os novos ainda não foram totalmente introjetados. Como neste momento também se convive com a irreversibilidade da mudança, pelo fato de que as situações abandonadas nunca voltarão, pois estarão configuradas em outro tempo e espaço, o sentimento de pertinência à empresa fica ameaçado, pois os empregados não sabem mais a qual empresa pertencem. (CESAR, 2006, p. 6).

O sentimento de perda dos atores internos é caracterizado, por Cesar (2006), como “mortes simbólicas”, com o desenvolvimento de luto decorrente das possibilidades de vivência de perda. A negação dessas perdas e o receio de expressar os sentimentos, com medo de que essa ação signifique fragilidade, podem provocar distúrbios de natureza psicológica com impactos no nível de produtividade organizacional dos atores internos.

Por fim, Cesar (2006, p. 7) caracteriza a aproximação do estágio de morte, como “[...] o novo também gera medo, pois é completamente desconhecido, mesmo que represente uma situação almejada [...]”. Contudo, entende que quanto mais preparadas as pessoas estiverem para uma elevação de patamar no trabalho, mais facilmente elas se despedirão das fases anteriores. O tempo de aproximação da mudança também é considerado uma variável nos estudos de “morte simbólica” nas organizações, a partir da análise da percepção de perigo como ameaça interna.

Modelo Conceitual e Hipóteses

O estudo tem o objetivo de identificar a influência da implantação do Processo Judicial eletrônico antes de sua adoção pelo Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região, e dessa forma possui o intuito de responder a pergunta – Qual a influência da implantação do processo judicial eletrônico na resistência à mudança dos atores internos do TRT/SP? Para tanto, visa identificar a relação entre a implantação do PJe no TRT/SP

quanto a resistência à mudança, tempo de cargo e tempo de função de direção dos servidores.

A resistência à mudança, de acordo com Bergue (2010a) e Pires e Macedo (2006), é uma característica das organizações públicas brasileiras, resultante da herança do modelo burocrático e contrária à proposta da Reforma Gerencial. As condições e a organização do trabalho tendem a uniformizar-se no setor público brasileiro (PIRES E MACEDO, 2006), uma vez que é característico das organizações burocráticas o apego às normas e regulamentos, e dessa forma é projetado o medo da perda do espaço e do poder (BERGUE, 2010a).

Em um processo de mudanças haverá pessoas que serão negativamente impactadas e, por este motivo, tenderão a perturbar a ordem vigente como forma de resposta ao risco que essas mudanças podem provocar às suas conquistas. As mudanças organizacionais tendem a promover situações de ansiedade e estresse nos atores internos diante da nova condição. Neste contexto, as mudanças organizacionais resultante de processos de inovação poderão resultar em resistência à mudança e em situações de forte ruptura, provocar a denominada "morte simbólica" (CESAR, 2006). Assim, as hipóteses H₁ e H₂ são:

H₁: Estado de ânimo negativo dos atores internos contribui para maior resistência a mudança.

H₂: A ocorrência de sintomas somáticos nos atores internos contribui para maior resistência a mudança.

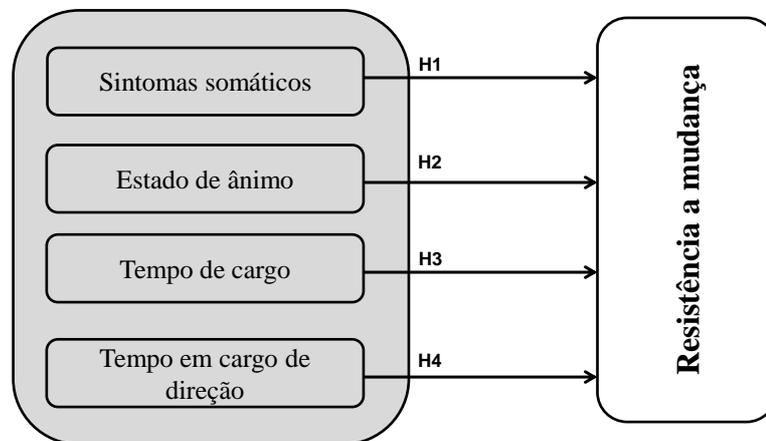
Por se tratar de uma organização pública, com características culturais fortes, peculiares, de natureza histórica e com poucas ações inovadoras ao longo dos anos, é aceitável que funcionários com maior tempo de serviço público e de função de diretoria, tenham maior dificuldade em assimilar situações de mudança. Isto é, pessoas que estão na instituição pública por mais tempo, e dessa forma tiveram maior contato com a cultura burocrática, tenderiam a ter comportamentos diferentes de funcionários com menos tempo de casa e de função, entre eles, o comportamento de resistência a mudança. Assim as hipóteses H₃ e H₄ foram construídas da seguinte maneira:

H₃: Funcionários com maior tempo de funcionalismo público tem maior resistência a implantação do modelo gerencial informatizado;

H₄: Funcionários com maior tempo na função de diretoria tem maior resistência a implantação do modelo gerencial informatizado;

A Figura 1 apresenta, de forma esquemática, o modelo de pesquisa. A relação entre a implantação do modelo gerencial, o tempo na função de direção e o tempo de serviço público podem influenciar os atores internos quanto a resistência à mudança resultante da implantação do sistema PJe.

Figura 1 - Constructos da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Procedimentos Metodológicos

A pesquisa possui natureza quantitativa com uso de estatística descritiva e não paramétrica. O objeto de estudo foi o maior órgão do Poder Judiciário Federal, isto é, o Tribunal Regional do Trabalho da 2^a Região, em fase de implantação do Processo Judicial eletrônico na cidade de São Paulo.

Unidade de Análise e Amostra

A unidade de análise deste estudo é a Justiça do Trabalho paulista, que no ano de 2010, conforme dados divulgados pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ – recebeu

345.266 casos novos em 1ª Instância, respondendo por 16,23% de todos os processos novos da Justiça do Trabalho no país. Contudo, vale ressaltar que atualmente a Justiça do Trabalho é dividida nacionalmente em 24 Regiões, sendo que a 2ª Região, São Paulo (Capital, Região Metropolitana e Baixada Santista) é a maior do país.

De acordo com o divulgado pelo TRT2, dos 345.266 mil processos novos de 1ª Instância, 219.119 foram distribuídos na comarca de São Paulo, aleatoriamente entre as 90 Varas do Trabalho, e os 126.147 processos restantes foram distribuídos entre as demais comarcas, confirmando ser a comarca de São Paulo a maior do país.

Algumas mudanças estruturais fazem parte da história desse órgão da administração direta federal, como o início do processo de informatização na década de 1990. Entre 1994 e 1995 foi implantado o Sistema de Acompanhamento Processual (SAP), o que gerou uma mudança organizacional com impacto direto nas rotinas e nas atividades de magistrado e servidores. Em 2003 e 2004, iniciou-se o projeto de modernização relacionado à inauguração do Fórum Ruy Barbosa, com o intuito de uniformizar as estruturas das Varas do Trabalho da capital paulista, a partir da revisão dos processos de trabalho.

Em 2009, O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) iniciou esforços para o desenvolvimento do Processo Judicial eletrônico (PJe) em nível nacional, com o intuito de criar para os tribunais brasileiros um sistema único e aberto. O PJe unificaria com segurança, racionalização e tramitação de demandas judiciais, permitindo o acesso à rotina e ao acompanhamento dos processos jurisdicionais e administrativos no Judiciário, com mais transparência e rapidez no andamento dos autos.

O Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região – SP foi o 4º Regional Trabalhista a criar uma vara-piloto do PJe, implantada em fevereiro de 2012 na cidade de Arujá, totalmente eletrônica. No 2º semestre de 2012 e 1º de 2013 foram abertas novas varas eletrônicas em outras cidades pertencentes à 2ª Região, e no 1º semestre de 2013 foi apresentado o cronograma para implantação do sistema na cidade de São Paulo.

A escolha pela aplicação nas Varas do Trabalho na cidade de São Paulo é justificada pela homogeneidade estrutural e de carga de trabalho, além de ser a maior comarca do Brasil, em quantidade de processos trabalhistas distribuídos.

Do total de 90 diretores de secretaria da cidade de São Paulo, 75 diretores responderam a pesquisa. A escolha por estes atores internos é justificada por ser uma organização funcionalista, cuja hierarquia é culturalmente muito valorizada. A proximidade desses gestores com seus subordinados, uma vez que trabalham no mesmo ambiente, sem qualquer divisão, também é uma justificativa pela escolha desses atores, pois entende que os mesmos podem influenciar diretamente as percepções e expectativas de seus subordinados em relação à organização e sua cultura. E, por último, pelo impacto que a implantação do Processo Judicial eletrônico pode provocar nesses atores, pois caso não se adaptem a esta nova situação, podem ter seu cargo ameaçado.

Instrumento de Coleta de Dados

Com o intuito de identificar a influência da implantação do processo judicial eletrônico antes de sua implantação nas Varas da cidade de São Paulo, foi aplicado o questionário extraído e adaptado da pesquisa realizada por Cesar (1999). O questionário de Cesar (1999) foi aplicado 3 anos posteriormente à mudança na organização estudada pela autora. No entanto, o presente estudo visa identificar a resistência à mudança anterior ao seu acontecimento, por isso, o questionário precisou ser adaptado e foi pré-testado com 5 diretores escolhidos aleatoriamente, dentre os 75 diretores respondentes. Assim, o questionário utilizado é dividido em quatro partes, a saber:

- 1º parte: para medir perdas e ganhos e correlação entre as variáveis, 16 perguntas (denominadas V₁, V₂, V₃, V₄,..., V₁₅ e V₁₆) foi definida uma escala balanceada de 6 pontos, sem ponto neutro. Nesta seção foram abordados os aspectos relacionados à recursos humanos, filiação ao grupo, comprometimento com a organização e mudanças dos procedimentos, com a implantação do Processo Judicial eletrônico. A percepção de ganhos e perdas foi usada como proxy para medir a resistência a mudança.
- 2º parte: caracterização do estado de ânimo, para que os respondentes escolhessem os 10 sentimentos mais comuns nos últimos 12 meses, indicando do mais frequente ao menos frequente;

- 3º parte: apresentação de uma lista de sintomas somáticos associados ao luto e estresse a serem selecionados pelos respondentes apenas se alguns dos sintomas fossem presentes, sem obrigatoriedade de seleção, nos últimos 12 meses;
- 4º parte: informações pessoais sobre os respondentes, como tempo como servidor da instituição como tempo de cargo no TRT, tempo na função de direção e idade.

Ao aplicar o questionário, os pesquisadores pessoalmente orientaram todos os respondentes que os formulários não deveriam ser identificados. Os questionários foram aplicados aos ocupantes de cargos de direção das 90 Varas do Trabalho de São Paulo.

Tratamento dos Dados

Os dados coletados por meio do questionário foram tratados com o auxílio dos softwares Excel e SPSS de maneira a analisar individualmente, por meio de análise descritiva e teste de correlação de Pearson, os aspectos relacionados às expectativas de ganhos e perdas com a implantação do PJe. Os sentimentos mais frequentes, do 1º ao 10º mais frequente, foram analisados a fim de identificar a existência de medo e ansiedade dos atores frente a uma situação de mudança organizacional. Por fim, foram analisados os estados somáticos individualmente por cada respondente, com o objetivo de traçar o perfil de estresse dos mesmos. Tais procedimentos tiveram como objetivo validar a hipótese H1 e H2. O teste de correlação de Pearson foi usado para testar as hipóteses H3 e H4.

Análise e Discussão dos Resultados

De acordo com Bergue (2010b) a resistência à mudança provocada por forças inovadoras do modelo gerencial da administração pública resulta de uma contabilização de perdas e ganhos potenciais pelos atores internos, podendo ser minimizada caso os atores internos constatem resultados positivos. Ao analisar as expectativas de ganho ou perda com a implantação do Processo Judicial eletrônico, o aspecto mais expressivo foi a posição de ganho, com a média de 85,25%. A posição neutra apresentou destaque, com o total de 48,50% das respostas, considerando a soma das escolhas de pouca perda e pouco ganho.

A pesquisa identificou que os aspectos que apresentaram maior índice de ganho por parte dos atores internos foram: cooperação dentro da equipe de trabalho com 90,67% relacionado a filiação de grupos; controle sobre os processos na secretaria com 93,33%; e tempo de tramitação de processo com 96%. Estes dois últimos, relacionados à mudança de procedimentos com a implantação do Processo Judicial eletrônico.

Foram quatro os aspectos abordados quanto a percepção de ganho ou perda: recursos humanos, filiação ao grupo, comprometimento com a organização e mudanças dos procedimentos. De modo geral, o aspecto relacionado à mudança de procedimentos apresentou maior índice de ganho com média de 91,33%, enquanto que o aspecto que apresentou menor média de ganho foi relativo à recursos humanos, com 77,33%. Os resultados expressivos de ganho, numa situação de mudança organizacional podem representar, como afirmado por Bergue (2010a), a existência de atores organizacionais com comportamento diverso da resistência a mudança, por identificarem que a mudança poderá refletir em melhorias pessoais ou para o grupo.

Em relação aos estados de ânimo, de acordo com Cesar (2006), novas atitudes e comportamentos são exigidos dos atores internos em situações de mudanças organizacionais. O que pode provocar situações de ansiedade e perda de referencial, por isso da importância da análise dos sentimentos mais frequentes entre os respondentes. Assim, os sentimentos mais presentes nos últimos 12 meses pelos diretores de secretaria, a moda em cada posição, do 1º ao 10º sentimento mais presente, são mostrados no Quadro 1.

Quadro 1 - Incidência de Sentimentos nos últimos 12 meses – do 1º ao 10º mais frequente

Sentimentos	1ª Moda	2ª Moda
1º	Esperança	Otimismo
2º	Realização	Alegria
3º	Ansiedade	Esperança
4º	Ansiedade	Frustração
5º	Ansiedade	Realização, Tristeza, Coragem e Disposição
6º	Coragem	Ansiedade
7º	Inquietação	Ânimo
8º	Abandono e Ansiedade	Inquietação e Disposição
9º	Fadiga	Desânimo
10º	Fadiga	Frustração e Paz

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

A ocorrência de sentimentos positivos, nos últimos 12 meses, prevalece para os respondentes da pesquisa. Contudo, a ocorrência de sentimentos positivos como esperança, otimismo e coragem, nas posições 1ª, 3ª e 6ª, respectivamente, podem sinalizar dificuldades ou algum grau de fragilidade psicológica para enfrentar mudanças. Pois apesar de serem sentimento positivos, de acordo com (CESAR, 2006, p. 10), tais sentimentos “sugerem a presença do medo” de forma a comprometer a dimensão afetiva do respondente, na formação de atitudes favoráveis à mudança. As posições 2ª (realização e alegria), 7ª (ânimo) e 10ª (paz) posições, demonstram que os sentimentos positivos frequentes poderão auxiliar a ocorrência de mudanças organizacional. Nos demais sentimentos apontados pelos respondentes, há predominância de sentimentos negativos como ansiedade (o que sugere presença de medo quanto à mudança com a implantação do processo judicial eletrônico), frustração, tristeza, inquietação, desânimo e fadiga.

A presença do sentimento fadiga, como demonstrado nos resultados, pode ser relacionada à carga atual de trabalho, por se tratar de uma grande comarca em movimentação de processos trabalhistas, pelos procedimentos burocráticos e pelas tecnologias obsoletas disponíveis na instituição. Dessa forma, o sentimento de fadiga reforça a justificativa quanto ao resultado de ganho com a implantação do Processo Judicial eletrônico, mesmo que para alguns possa gerar insegurança quanto à estabilidade no cargo.

Diante do predomínio de sentimentos positivos nos últimos meses, entre os respondentes, os resultados encontrados não confirmam a hipótese H_I, isto é, de que ânimo negativo dos atores internos contribui para maior resistência a mudança.

A importância da análise sobre a existência dos sintomas somáticos nos processos de mudança, de acordo com Cesar (2006), é relacionada às situações comuns de pessoas estressadas, com exaustão emocional, perda de qualidade de vida no trabalho, em desequilíbrio emocional e com outras questões psíquicas. Tal situação é provocada pelo medo diante do novo e da implantação de novas tecnologias ou processos. A frequência destes sintomas representam várias situações de estresse, sugerindo desequilíbrio da saúde física dos respondentes e também, fragilidade psicológica, muito presente em situações de percepção de mudanças como perdas, originando processos de luto. Os resultados encontrados sobre a existência dos sintomas somáticos, assim como os sintomas recorrentes, podem ser vistos no Quadro 2:

Quadro 2 - Resumo dos sintomas somáticos e recorrentes

Sintoma somáticos	%
Nenhum sintoma	6,67
Entre 1 e 3 sintomas	42,67
Entre 4 e 7 sintomas	44
Entre 8 e 11 sintomas	6,67
Sintomas recorrente	%
Suspiros	30,67
Ania	32
Aumento de peso	34,67
Insônia	50,67
Dores de cabeça	65,33

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Dentre os respondentes, apenas 6,67% não apresentam nenhum sintoma somático, e dessa forma, a ocorrência de sintomas somáticos está presente em 93,33% dos respondentes, demonstrando a prevalência de indivíduos com esses sintoma. Desse total, 50,67% apresentam entre 4 a 11 sintomas. Ao analisar os sintomas mais frequentes, como por exemplo, aumento de peso (34,67%) e insônia (50,67%), podem demonstrar situações de ansiedade e preocupação com a atividade profissional, além do alto índice da ocorrência do sintoma dor de cabeça (65,33%). Neste sentido, os resultados corroboram

com a teoria de "morte simbólica", uma vez que esta teoria expõe que as pessoas nestas condições possuem como sentimento dominante o medo, a ansiedade e o estresse, resultando em problemas de saúde, físicos e psicológicos, dos atores envolvidos. Assim, a hipótese H₂, pode ser confirmada, a ocorrência de sintomas somáticos nos atores internos contribui para maior resistência a mudança.

Os respondentes, de forma geral, percebem situações de ganho com a implantação do PJe. Contudo, os resultados para os estados de ânimo e sintomas somáticos demonstram, principalmente, sentimentos de ansiedade e estresse que podem resultar em resistência à mudança. Este resultado reforça as palavras de Cesar (2006, p. 7) ao descrever que "o novo também gera medo, pois é completamente desconhecido, mesmo que seja uma situação almejada".

A análise da variável tempo de cargo no TRT apresentou os seguintes resultados: 36,49% dos respondentes são servidores da instituição entre 1 a 10 anos, 33,78% são servidores de 11 a 20 anos e 29,73% são servidores a 20 anos ou mais. Já o tempo de ocupação do cargo, 33,78% estão no cargo a 1 ano ou menos, 50% ocupam o cargo entre 2 a 10 anos, e 16,21% são diretores a mais de 10 anos.

Dentre os itens do questionário, foram apresentados valores mais significativos de perda em relação aos quesitos estabilidade no cargo, com 33,33% dos respondentes com expectativa de perda do cargo. Com relação item apoio da equipe em situações de crise pessoal, o resultado apresentou a posição de perda do apoio da equipe, em 29,33% dos respondentes. Neste caso, os resultados apresentam medo de perda de cargo e poder, de forma a confirmar a teoria de que nas organizações em processo de mudança, sempre haverá pessoas a serem impactadas negativamente, e estas poderão perturbar a ordem vigente em resposta ao risco de mudança (BERGUE, 2010a). Os respondentes que demonstraram condição de perda no item estabilidade no cargo, isto é, 33,33% dos entrevistados, 32% ocupam o cargo de diretor entre 1 ano ou menos, e desse total, 80%, no geral, demonstram uma posição de pouco ganho. Enquanto que 16% dos respondentes acreditam que terão muito ganho com a implantação do sistema e, 4% acreditam ter pouca perda com a implantação com o PJe. Tais resultados poderiam demonstrar que o pouco tempo no cargo de direção poderia significar a não permanência

no cargo numa situação de mudança, além de poder demonstrar uma posição neutra diante da implantação do novo sistema.

O teste de Pearson não apresentou correlação relevante entre o maior tempo de serviço público no TRT e as variáveis de percepção de perda com a implantação do PJe. Do mesmo modo que não se verifica correlação relevante entre a variável estabilidade no cargo e maior tempo de função de diretor, e também não apresenta forte correlação com nenhuma outra variável de percepção perda com a implantação do PJe. Portanto, as hipóteses H₃ (funcionários com maior tempo de funcionalismo público tem maior resistência a implantação do modelo gerencial informatizado) e H₄ (funcionários com maior tempo na função de diretoria tem maior resistência a implantação do modelo gerencial informatizado) não foram confirmadas. Assim, é possível afirmar que tanto os funcionários com maior tempo de funcionalismo público como os funcionários com maior tempo na função de diretoria não tem maior resistência a implantação do modelo gerencial informatizado. Ao contrário do proposto pela hipótese H₄, é possível afirmar que funcionários com pouco tempo no cargo de diretor apresentaram mais medo de perda do cargo, o que poderá resultar em maior resistência à mudança desses atores organizacionais.

Considerações Finais

Nos últimos anos, com os esforços no desenvolvimento do Processo Judicial eletrônico, a chegada de novas ferramentas tecnológicas, que impactam o trabalho de magistrados e servidores, torna-se iminente. A proximidade da implantação do PJe nos Tribunais de todo país motivou esta pesquisa, uma vez que o governo eletrônico é um instrumento necessário para elevação da eficiência governamental (Abrucio, 2007). Destaca-se ainda, que a importância do tema está em consonância com a afirmação de que a Reforma do Estado teve avanço modesto (Bresser- Pereira, 2005) e de que a resistência à mudança é um elemento da organização burocrática (Bergue, 2010 a). Dessa forma, propõe-se responder a seguinte pergunta: qual a influencia da implantação do processo judicial eletrônico na resistência à mudança dos atores internos do TRT/SP?

Nos resultados referentes aos estados de ânimo, predominou a ocorrência de estados positivos, de forma a não confirmar a hipótese H₁. Contudo, alguns estados de

ânimo positivos, como esperança, otimismo, ansiedade, coragem, disposição, ânimo e inquietação, demonstrarem que os atores entrevistados vivem em situações de risco e incerteza, poderiam ser percebidas como um estímulo irreversível, cujo sentimento dominante é o medo, ansiedade e o estresse, denominando "morte simbólica". Já os resultados encontrados sobre os sintomas somáticos demonstraram situações de estresse, sugerindo desequilíbrio da saúde física e também fragilidade psicológica dos respondentes, muito presente em situações de percepção de mudanças como perdas, resultante de processos de luto, condição que confirma a hipótese H₂. A ausência de relação entre o tempo de cargo e o tempo de função dos funcionários do TRT/SP e a resistência à mudança com a implantação do PJe não confirmou a hipótese H₃ e a hipótese H₄.

Finalmente, dentre as hipóteses, a hipótese H₂ foi confirmada. Assim, é possível afirmar que, para os diretores de Secretaria, não haveria resistência à mudança quando da implantação do PJe nas Varas Trabalhista da comarca de São Paulo, capital. Dessa forma, pode-se afirmar que a percepção de ganho dos respondentes com a implantação do processo eletrônico pode minimizar ou eliminar a resistência à mudança dos atores internos, por identificar resultado positivo no balanço de ganhos e perdas decorrentes da inovação.

Demonstra-se importante a realização de pesquisas futuras em estágios diversos do processo de mudança apresentado nesta pesquisa, a fim de identificar situações de resistência e a existência de luto organizacional. Sugere-se também, aprofundar os estudos com o intuito de identificar os impactos na saúde física e psicológica dos atores envolvidos, e o reflexo no nível de absenteísmo e na produtividade organizacional. As limitações desta pesquisa estão relacionadas com a impossibilidade de aplicação do questionário a todos os envolvidos com a implantação do processo eletrônico em 1^a e 2^a instância, em outros Regionais e outros ramos da Justiça.

Esta pesquisa contribui para a teoria ao relacionar os conceitos de resistência à mudança com o conceito de luto organizacional e com os estudos em gestão pública, além da utilização de análise empírica de uma situação que antecede à mudança organizacional. Contribui para prática, ao levantar a discussão sobre a situação de mudança organizacional, e a necessidade de preparar as pessoas para o novo,

preservando a saúde física e psicológica dos envolvidos, com o intuito de minimizar o processo de luto organizacional. Numa organização pública, principalmente pelas características culturais, como a valorização da hierarquia e a estabilidade dos servidores, um processo de mudança não gerenciado adequadamente pode gerar prejuízos irreversíveis.

Finalmente, os resultados apresentados, de forma geral, levam à reflexão de como esses atores entrevistados, com sentimentos de medo, ansiedade e estresse, podem ser responsáveis pelo entusiasmo e motivação de número expressivo de servidores no processo de mudança organizacional. E, principalmente, na situação de modernização e informatização, tratada como protagonista principal, não se pode esquecer que as pessoas participantes e impactadas por esse processo precisam ser cuidadas e sua saúde física e psicológica preservadas, pois serão esses os grandes responsáveis pelo sucesso dessas mudanças.

Referências

- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. Rio de Janeiro: *RAP: Revista de Administração Pública*. Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, 2007.
- BERGUE, S. T. *Comportamento organizacional*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.
- BERGUE, S. T. *Cultura e mudança organizacional*. Departamento de Ciências da Administração / UFSC; (Brasília): CAPES: UAB, 2010.
- BRESSER PEREIRA, L. C. A Reforma do Estado dos Anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle. *Lua Nova Revista de Cultura e Política*, n. 45, p. 49-95, 1998.
- BRESSER PEREIRA, L. C. Instituições, Bom Estado e a Reforma da Gestão Pública. *Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado*, Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, n. 1. mar. 2005. Disponível em: <http://www.direitodoestado.com.br>. Acesso em 20 fev. 2013.
- BRITO, V. G. P.; BRITO, M. J. de; CAPELLE, Mônica C.; BORGES, Ceiza.L.P. Relações de poder, conhecimento e gestão do desempenho. *RAP: Revista de Administração Pública*, v. 35, n. 4, p. 45-62, 2001.
- CESAR, A. M. R. V. C. A Morte Simbólica em Mudanças Organizacionais: o Caso do Banco do Brasil. *RAC: Revista de Administração Contemporânea*, v.14, n. 1, p. 172-188, 2010.
- CESAR, A. M. R. V. C. *Perdas pessoais necessária na implantação de mudanças organizacionais*. Tese - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.



CESAR, A. M. R. V. C. Sentimentos de Apego e Perda em Processos de Mudanças Organizacionais. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, v. 8, n. 21, p. 1-12, 2006.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Disponível em <www.cnj.jus.br> Acessado em 23 de julho de 2012.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. Disponível em <<http://www.csjt.jus.br/historico>> Acessado em 20 de julho de 2012.

DAGNINO, R. P. *Planejamento Estratégico Organizacional*. Departamento de Ciências da Administração / UFSC; (Brasília): CAPES: UAB, 2009.

FRITZ, R. *Estrutura e comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 2006.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. *RAP: Revista de Administração Pública*, v. 34, n. 3, p. 125-140, 2000.

LEITE JUNIOR, A. D. *Desenvolvimento e Mudança no Estado Brasileiro*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

MELO, Celso A. B. *Curso de Direito Administrativo*. São Paulo, Malheiros, 2002.

MOTTA, P. R. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. Rio de Janeiro: *RAP: Revista de Administração Pública*. Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, 2007.

PEREIRA, L. C. B.; SPINK, Peter. *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, Kátia B. *Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil*. v. 40, n. 5, p. 81-106, 2006.

SEABRA, S. N. A nova administração pública e mudanças organizacionais. Rio de Janeiro. *RAP: Revista de Administração Pública*, v. 35, n. 4, p. 19-43, 2001.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DE SÃO PAULO. Disponível em <www.trtsp.jus.br> Acessado em 23 de julho de 2012.