

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA – UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

LUCIANA BARBOZA SOARES

**PERCEPÇÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA COMARCA
DE GOIÂNIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS**

**Goiânia
2021**

LUCIANA BARBOZA SOARES

**PERCEPÇÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA COMARCA
DE GOIÂNIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS**

**Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação
Stricto Sensu em Administração
do Centro Universitário Alves
Faria, como requisito parcial
para a obtenção do título de
Mestre em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Luiz
Roberto Calado**

**Goiânia – GO
PPGADM – UNIALFA
2021**

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

S676p

Soares, Luciana Barboza

Percepção da mudança organizacional: um estudo na comarca de Goiânia do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás / Luciana Barboza Soares. – 2021.

81 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Roberto Calado.

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) - Mestrado Profissional Administração – Goiânia, 2021.

1. Contexto organizacional para mudanças. 2. Fatores críticos de sucesso para mudanças. 3. Práticas de gestão da mudança. I. Soares, Luciana Barboza. II. UNIALFA – Centro Universitário Alves Faria. III. Título.

CDU: 347.97/.99

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA – UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

LUCIANA BARBOZA SOARES

Folha de aprovação na defesa apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração, do Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA, como requisito para a obtenção do título de Mestre.

Aprovado em: 03/09/2021

BANCA EXAMINADORA:

Professor Dr. Luiz Roberto Calado – UNIALFA – Orientador

Avaliador Professora Dra. Herica Landi de Brito – UNIALFA – Professor convidado

Avaliador Professor Dr. Bento Alves da Costa Filho – Avaliador externo convidado

**Goiânia
2021**

Agradecimentos

Quero agradecer ao Tribunal de Justiça do Estado de Goiás por contribuir para a minha participação no curso do Mestrado Profissional em Administração, mediante a concessão de bolsa de estudos e mediante o suporte ao desenvolvimento das pesquisas desta dissertação, por intermédio de diversos colaboradores da instituição. Agradeço aos colaboradores da Comarca de Goiânia que responderam às pesquisas e aos diretores do Foro da Comarca de Goiânia, Dr. Paulo César Alves das Neves e Dr. Heber Carlos de Oliveira, por concederem as autorizações para a sua divulgação na Comarca. Agradeço à Assessoria de Gestão Administrativa da Diretoria do Foro da Comarca de Goiânia, em nome dos servidores Vinícius Ribeiro Camapum e Jessica Dias da Silva, pelo apoio na divulgação das pesquisas. Agradeço ao Coordenador Judiciário da Comarca de Goiânia, pela parceria, tanto na etapa de estudos do Mestrado, quanto na etapa de elaboração e conclusão do projeto de dissertação. Agradeço a minha colega de mestrado Larissa Queiroz da Silva Souza, que foi grande parceira no decorrer do curso e no decorrer da elaboração desta dissertação, compartilhando experiências, indicações e opiniões. Agradeço aos professores da Unialfa, que me proporcionaram auxílio nas diversas etapas do projeto de elaboração desta dissertação, Dr. Luiz Roberto Calado, Dr. Paulo Cesar Bontempo, Dra. Herica Landi de Brito, Dr. Alcido Eleonor Wander e, em especial, ao professor Dr. Bento Alves da Costa Filho, que tanto me motivou durante esse processo. Também gostaria de deixar um agradecimento a todos os amigos e familiares que torceram para o sucesso desta dissertação.

Resumo

A identificação de fatores que possam influenciar a mudança são pontos relevantes para a gestão dos processos de mudança, especialmente no que se refere ao gerenciamento das pessoas antes, durante e depois da sua implantação (Domingos & Neiva, 2014). Nesse sentido, este estudo tem como objetivo analisar os fatores associados à mudança organizacional, que podem influenciar positiva e negativamente na sua ocorrência, para subsidiar intervenções gerenciais necessárias ao seu sucesso. Para esse fim, foram aplicadas duas pesquisas aos colaboradores de uma organização, em momentos distintos, antes e depois da ocorrência da mudança na gestão de suas unidades de trabalho. A primeira pesquisa, foi aplicada no ano de 2019, com 181 colaboradores avaliados, para identificar o potencial de implementação da mudança. No ano de 2021, após a ocorrência da mudança, foi aplicada a segunda pesquisa, com 61 colaboradores avaliados, para identificar os resultados percebidos da mudança. Dos resultados obtidos destacam-se o baixo potencial organizacional para mudanças, falhas no uso de práticas importantes para a gestão do processo de mudança, consideráveis atitudes de ceticismo e medo dos entrevistados no decorrer da mudança e os efeitos negativos das falhas no uso de algumas práticas de gestão nas atitudes dos indivíduos e nos resultados da mudança por eles percebidos. A contribuição deste estudo está em subsidiar a mensuração das ações realizadas e das reações dos indivíduos ao processo de mudança, bem como em aumentar a compreensão acerca dos fatores que facilitam e dificultam o sucesso das mudanças organizacionais.

Palavras-chave: contexto organizacional para mudanças, fatores críticos de sucesso para mudanças, práticas de gestão da mudança, atitudes frente à mudança

Abstract

The identification of factors that can influence change are relevant points for the management of change processes, especially with regard to managing people before, during and after its implementation (Domingos & Neiva, 2014). In this sense, this study aims to analyze the factors associated with organizational change, which can positively and negatively influence its occurrence, to support managerial interventions necessary for its success. For this purpose, two surveys were applied to employees of an organization, at different times, before and after the change occurred in the management of their work units. The first survey was applied in 2019, with 181 employees evaluated, to identify the potential for implementing the change. In 2021, after the change took place, the second survey was applied, with 61 employees evaluated, to identify the perceived results of the change. From the results obtained, the low organizational potential for change, failures in the use of important practices for the management of the change process, considerable attitudes of skepticism and fear of respondents during the change and the negative effects of failures in the use of some practices stand out. on the attitudes of individuals and on the results of change they perceive. The contribution of this study is to support the measurement of actions taken and the reactions of individuals to the change process, as well as to increase the understanding of the factors that facilitate and hinder the success of organizational changes.

Keywords: organizational context for change, critical success factors for change, change management practices, attitudes towards change

Lista de tabelas

Tabela 1	UPJs da Comarca de Goiânia	32
Tabela 2	Variáveis da Pesquisa de Avaliação do Potencial de Implementação da Mudança – Fatores de Contexto Organizacional para Mudanças	34
Tabela 3	Variáveis da Pesquisa de Avaliação do Potencial de Implementação da Mudança – Características das Unidades Judiciais Integradas	34
Tabela 4	Variáveis da Pesquisa de Avaliação dos Resultados Percebidos da Mudança – Práticas de Gestão da Mudança	36
Tabela 5	Variáveis da Pesquisa de Avaliação dos Resultados Percebidos da Mudança – Atitudes Frente à Mudança	37
Tabela 6	Resultados da Pesquisa de Avaliação do Potencial de Implementação da Mudança – Fatores do Contexto Organizacional para Mudanças	41
Tabela 7	Resultados da Pesquisa de Avaliação do Potencial de Implementação da Mudança – Características das Unidades Judiciais Integradas	44
Tabela 8	Resultados da Pesquisa de Avaliação dos Resultados Percebidos da Mudança – Práticas de Gestão da Mudança	46
Tabela 9	Resultados da Pesquisa de Avaliação dos Resultados Percebidos da Mudança – Atitudes Frente à Mudança	49
Tabela 10	Resultados da Pesquisa de Avaliação dos Resultados Percebidos da Mudança – Vantagens, Desvantagens e Desafios da UPJ	52

Lista de abreviaturas e siglas

Projudi – Processo Judicial Digital

TJGO – Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

TJSP – Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo

UPJ – Unidade de Processamento Jurisdicional

Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	14
2.2 CONTEXTO ORGANIZACIONAL PARA MUDANÇAS.....	15
2.2.1 FATORES DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL PARA MUDANÇAS	15
2.2.1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	17
2.2.1.2 RECURSOS ORGANIZACIONAIS	19
2.3 GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	20
2.3.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DA MUDANÇA	21
2.3.2 ATITUDES FRENTE À MUDANÇA.....	25
3 DESCRIÇÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	29
3.1 GESTÃO INTEGRADA (SISTEMA ÚNICO DE GERENCIAMENTO)	29
3.2 MODELO DE UNIDADES JUDICIAIS INTEGRADAS	29
3.3 UNIDADES DE PROCESSAMENTO JURISDICIONAL NA COMARCA DE GOIÂNIA DO TJGO	31
4 METODOLOGIA.....	33
4.1 PESQUISA DE AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DE IMPLEMENTAÇÃO DA MUDANÇA	33
4.1.1 PARTICIPANTES	34
4.1.2 INSTRUMENTO	35
4.1.3 COLETA DE DADOS	35
4.2 PESQUISA DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS PERCEBIDOS DA MUDANÇA	36
4.2.1 PARTICIPANTES	37
4.2.2 INSTRUMENTO	38
4.2.3 COLETA DE DADOS	39
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	40
5.1 ANÁLISE DA PESQUISA DE AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DE IMPLEMENTAÇÃO DA MUDANÇA.....	40
5.2 ANÁLISE DA PESQUISA DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS PERCEBIDOS DA MUDANÇA	45
6 CONCLUSÃO.....	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64

1 INTRODUÇÃO

O contexto da atual conjuntura de transformações vividas pela sociedade pressiona as organizações e seus empregados a desenvolverem constantes mudanças no ambiente organizacional, como novas formas de trabalho, de gerenciamento e de interação social, para ir ao encontro das demandas existentes, possibilitando assim a sobrevivência organizacional. (Domingos, 2009).

No ambiente das organizações, existem condições propícias a ocorrência de situações antagônicas, quando se trata de efetuar mudanças. (Domingos, 2009). Esses elementos do ambiente organizacional, identificados como fatores de contexto organizacional para mudanças, são características organizacionais que contribuem ou dificultam a mudança (Vargas et al., 2014), sendo que o sucesso da mudança depende de como a organização mobiliza esses fatores (Greenwood & Hinings, 1996, citados por Domingos, 2009).

Além disso, para a indicação do sucesso dos processos de mudança nas organizações, a literatura aponta que as práticas de gestão da mudança são intervenções organizacionais que também facilitam a promulgação desses processos (Machado & Neiva, 2017).

Ainda, os funcionários, que são indivíduos portadores de crenças, valores, necessidades, objetivos e temores variados, também podem ser influenciados ou exercer influência positiva ou negativa nos processos de mudança que venham a ocorrer em suas organizações (Domingos, 2009), sendo, pois, suas atitudes frente às mudanças consideradas fatores críticos para o sucesso das mudanças (Nery e Neiva, 2015).

Ou seja, no processo de mudança organizacional, vários fatores identificam a capacidade de ação existente na organização para ocorrência de mudanças, que podem influenciar facilitando ou dificultando a ocorrência da mudança (Domingos, 2009).

A identificação de fatores que possam influenciar a mudança e o conhecimento da percepção dos seus membros sobre a existência ou não desses fatores na organização são pontos relevantes para todos aqueles responsáveis pela gestão do processo de mudança, especialmente no que se refere ao gerenciamento das pessoas antes, durante e depois da implantação desse processo (Domingos & Neiva, 2014).

Assim, considerando a relevância da identificação dos fatores que podem influenciar na ocorrência da mudança e na sua percepção, este estudo se propôs a fazer a análise dos fatores associados à mudança resultado implantação das unidades judiciais integradas na Comarca de

Goiânia do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás – TJGO, para subsidiar intervenções gerenciais necessárias ao seu sucesso.

Nos últimos anos, o acervo de processos físicos das unidades judiciais da Comarca de Goiânia do TJGO foi digitalizado e migrado para plataforma eletrônica, tornando o processo judicial mais acessível e célere. Esse recente cenário do judiciário goiano, evidenciou a necessidade da revisão do modelo de gestão de suas unidades judiciais, em relação à eficiência na tramitação processual.

O modelo de unidades judiciais integradas é um modelo inovador de gestão, que se volta à padronização e melhora no desempenho das atividades das secretarias das unidades judiciais. Esse modelo foi pioneiramente implantado no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo – TJSP, no ano de 2015, apresentando um aumento de produtividade de até 60% em comparação com o modelo tradicional de unidades judiciais.

No âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás, no ano de 2017, a Diretoria do Foro da Comarca de Goiânia apresentou à Presidência do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás – TJGO um projeto piloto para a implantação de unidades judiciais integradas no órgão. Ainda no ano de 2017, foi formado um grupo de trabalho, integrado por servidores do TJGO, para a realização de uma visita técnica nas unidades judiciais integradas do TJSP e para o estudo de viabilidade do modelo de unidades judiciais integradas no órgão. O referido estudo deu origem ao processo de implantação das unidades judiciais integradas no TJGO, que resultou na elaboração, no ano de 2019, do Provimento Conjunto nº 01/2019, da Presidência do Tribunal de Justiça e da Corregedoria-Geral da Justiça do Estado de Goiás, que dispôs sobre a implantação de Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJ), com a unificação de secretarias das varas judiciais das Comarcas da Capital e do Interior do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, considerando, dentre outros, a contínua modernização das estruturas judiciárias e a progressiva implantação do processo eletrônico nas unidades judiciárias do Estado de Goiás.

Nesse contexto de implantação das unidades judiciais integradas no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, este estudo realizou duas pesquisas junto aos colaboradores da Comarca, em dois momentos distintos, antes e depois da mudança, com o objetivo de analisar os fatores associados à mudança na organização, que poderiam influenciar positiva e negativamente a sua ocorrência.

No momento anterior à implantação das unidades judiciais integradas, este estudo objetivou analisar os fatores do contexto organizacional considerados fatores críticos de sucesso

para mudanças e as características do modelo de unidades judiciais integradas, para identificar o potencial de implementação da mudança.

E no momento posterior à implantação das unidades judiciais integradas, este estudo objetivou analisar o uso de práticas de gestão da mudança e as reações dos indivíduos frente à mudança, para identificar os resultados percebidos mudança, bem como analisar como o uso das práticas de gestão da mudança influenciou nas atitudes dos indivíduos frente à mudança e, ainda, analisar os resultados percebidos da mudança para sugerir intervenções gerenciais para o seu sucesso.

Com isso, espera-se que os resultados deste estudo possam contribuir para o sucesso do programa de mudança da Comarca de Goiânia do Tribunal de Justiça de Goiás, com a análise dos fatores associados a implementação e gestão das unidades de gestão integrada na organização, permitindo que esta desenvolva ferramentas e políticas motivacionais ajustadas ao cenário de mudança, quer investindo em fatores que influenciam positivamente a percepção dos colaboradores quanto à mudança implementada, quer corrigindo elementos com efeito negativo nessa percepção.

Espera-se, também, considerando a importância de estudos que realizam avaliações de mudanças organizacionais, devido a sua aplicação prática na orientação dos programas de mudanças implantados pelas organizações e sua contribuição para formulações teóricas da área, destacando indicadores da mudança e fatores que caracterizam o processo (Neiva, 2004), contribuir para a busca de informações que possam subsidiar a mensuração das ações realizadas e das reações dos indivíduos aos processos de mudança, bem como agregar conhecimento a respeito do envolvimento de fatores que possam influenciar positiva ou negativamente na efetivação de processos de mudança.

Para tal propósito, este estudo encontra-se organizado em três partes fundamentais. A primeira parte diz respeito ao enquadramento teórico, revendo-se a literatura acerca dos temas mudança organizacional, contexto organizacional para mudanças, fatores de contexto organizacional para mudanças, gestão da mudança organizacional, práticas de gestão da mudança e atitudes frente à mudança. A segunda parte traz a descrição da mudança na organização em estudo, com a abordagem do conceito de gestão integrada, das características das unidades judiciais integrada e da implantação das unidades judiciais integradas, denominadas Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJ). A terceira parte, diz respeito ao estudo empírico, com a apresentação das escolhas metodológicas realizadas e a elucidação do

trabalho de campo, bem como à análise dos resultados obtidos. E, após, serão apresentadas as conclusões deste estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O potencial de implementação da mudança foi analisado por meio do levantamento do referencial teórico acerca do contexto organizacional para mudanças, dos fatores de contexto organizacional para mudanças considerados fatores críticos de sucesso para mudanças, na percepção da cultura organizacional (clima organizacional, suporte da direção e comprometimento da força de trabalho) e na perspectiva dos recursos organizacionais (disponibilidade de recursos humanos, físicos e tecnológicos).

Os resultados percebidos da mudança foram analisados por meio do levantamento do referencial teórico relativo à gestão da mudança, às práticas de gestão da mudança (diagnóstico e alinhamento, liderança, comunicação, treinamento e compensação e incentivos); às atitudes dos indivíduos frente à mudança (ceticismo, temor e aceitação).

2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O tema mudança organizacional está cada vez mais frequente nas discussões teóricas e empíricas, em decorrência, principalmente, da necessidade de minimizar as chances de insucesso dos processos de mudança, compreendendo suas causas e consequências (Policarpo & Borges, 2016).

Nessa lógica, as mudanças se tornaram um componente diário nas organizações, como parte do desejo contínuo de melhorar o desempenho organizacional e de tornar esse empreendimento um processo bem-sucedido (Machado & Neiva, 2017).

Segundo Cortimiglia, Ribeiro e Pimenta (2013), é consensual, na literatura, a definição de que a mudança é um processo de transformação que gera impacto na organização, podendo ser bem-sucedida ou não.

Já o processo de mudança organizacional é definido como um conjunto de alterações nos componentes organizacionais, desencadeadas por intervenções que tragam consequências para os resultados da organização (Neiva & Paz, 2012).

Ainda, a mudança organizacional pode assumir muitas formas. Segundo Bergue (2010), pode envolver mudança na estrutura, estratégias, políticas, procedimentos, tecnologia ou cultura de uma organização; pode ser planejada com anos de antecedência ou pode ser forçada a uma organização por causa de uma mudança no ambiente; pode ser radical e alterar a

forma como uma organização opera, ou pode ser incremental e lentamente mudar a maneira como as coisas são feitas.

De qualquer forma, independentemente do tipo, a mudança envolve deixar de lado as velhas formas em que o trabalho é feito e ajustar-se às novas formas. Ou seja, é o movimento de uma organização de uma situação para outra, tendo em vista a melhoria da sua eficácia e eficiência (Bergue, 2010).

Além disso, no âmbito da mudança, é importante considerar o contexto organizacional, para a identificação da capacidade da organização fazer mudanças e apresentar resultados satisfatórios (Cortimiglia, Ribeiro & Pimenta, 2013).

2.2 CONTEXTO ORGANIZACIONAL PARA MUDANÇAS

A mudança organizacional surge da necessidade de as organizações atingirem melhores resultados em consonância com a sua estratégia. Como estágio inicial para o processo de adequações organizacionais, tem-se o processo de análise de contexto, o qual tem por objetivo definir o planejamento da mudança.

O planejamento da mudança é definido como a percepção dos indivíduos a respeito da preparação feita pela organização antes da implementação da mudança, sendo que, com esse planejamento realizado com antecedência, os empregados tendem a perceber a mudança como menos ameaçadora (Nery & Neiva, 2015).

Uma mudança executada com planejamento tem em seu escopo características muito peculiares relacionadas ao contexto da organização, assim, os passos e etapas que são estabelecidos passam a ser cumpridos mediante a análise do meio organizacional.

Esse contexto organizacional para mudanças, segundo Neiva et. al (2012) contempla componentes ligados ao ambiente da organização e ao sucesso da promoção de mudanças nestes, e sua análise permite aos gestores gerenciar melhor o risco da mudança, minimizando impactos na estrutura organizacional.

2.2.1 FATORES DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL PARA MUDANÇAS

Um dos grandes desafios encontrados no processo de implementação de mudança nas organizações são as chamadas barreiras organizacionais, ou seja, práticas desenvolvidas há muito tempo nas organizações que são consideradas fatores críticos para as alterações organizacionais.

De acordo com Cortimiglia, Ribeiro e Pimenta (2013), os fatores do contexto organizacional, identificados como fatores críticos de sucesso para mudanças, são pontos-chaves para a organização poder realizar uma determinada missão e devem ser, na medida do possível, antecipados e identificados a fim de nortear o estabelecimento de planos de ação da mudança.

Estes fatores podem ser, dentre outros, de ordem tecnológica, cultural e de pessoal (Costa, 2012; Santos, 2014).

Os fatores tecnológicos dizem respeito ao amadurecimento da organização em acompanhar a evolução de seu segmento, por meio de soluções tecnológicas inovadoras, a exemplo dos sistemas de gestão (Costa, 2012; Santos, 2014).

Os fatores culturais muito têm relação com a tradição da organização, ou seja, com a forma com que foi concebida e com as ideias, fundamentadas pelos gestores precursores, estabelecidas com o passar do tempo, sendo fatores muito complexos, pois mexem muito com a essência da organização e dos seus membros (Costa, 2012; Santos, 2014).

Os fatores de pessoal estão relacionados com a capacidade de a empresa prover soluções, considerando as pessoas ou o time envolvido nas atividades. Uma empresa que tem um quadro de pessoal com excepcional capacidade técnica terá maior capacidade de resolução de problemas e, conseqüentemente, menor tempo de respostas às mudanças (Costa, 2012; Santos, 2014).

Portanto, diante da existência de fatores do contexto organizacional, considerados fatores críticos para as alterações organizacionais, os efeitos dessas alterações podem ser menos desafiadores com um melhor entendimento do contexto da organização, por meio do qual será possível estabelecer as diretrizes para a mudança, as formas de controle e os riscos associados às mudanças, e, assim, minimizar os efeitos negativos desse processo e potencializar resultados positivos para a organização.

Ainda, os fatores que podem vir a facilitar ou dificultar as mudanças organizacionais caracterizam a capacidade organizacional para mudança, que é definida como o grau em que características organizacionais facilitam ou dificultam a mudança (Vargas et al., 2014).

Neiva (2004) relaciona alguns fatores que, quando existentes na organização ou nas características dos seus membros, podem influenciar positiva ou negativamente na implantação de mudanças organizacionais, como as estratégias de atuação, o fluxo de comunicação, a autonomia das unidades e de pessoas, o trabalho em grupo, a burocracia e, dentre outros, as práticas gerenciais exercidas no ambiente organizacional.

Em estudos sobre as mudanças organizacionais, Greenwood e Hinings (1996), citados por Domingos (2009) afirmam que o sucesso da mudança depende de como a organização mobiliza suporte ou recursos internos, sendo que a forma como a organização apresenta esses fatores é que determina o sucesso ou fracasso da implantação das mudanças pretendidas.

Os fatores críticos de sucesso para mudanças são analisados, neste estudo, com base no levantamento realizado por Cortimiglia, Ribeiro e Pimenta (2013), considerando os fatores do contexto organizacional relacionados à cultura organizacional, quais sejam, clima organizacional, comprometimento da força de trabalho, suporte da direção, e considerando os fatores do contexto organizacional relacionados aos recursos organizacionais, quais sejam, disponibilidade de recursos humanos, físicos e tecnológicos, para a identificação do potencial de implementação da mudança abordada neste estudo.

2.2.1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura é o veículo de relação, por excelência, com o meio externo, constituída de aparatos técnicos (artefatos e objetos em geral), sistema de interação, regras de conduta, estruturas de poder e sistemas simbólicos (linguagem, visões de mundo, cosmologia, teorias científicas, religiões) (Tavares, 2010).

Já a cultura organizacional está relacionada ao conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, caracterizando a maneira de pensar e agir das organizações. Assim, a cultura organizacional representa uma orientação informal para os colaboradores de uma organização, na condução do dia a dia, ou seja, é um dos aspectos mais importantes para influenciar como as pessoas se comportam (Puente-Palacios & Freitas, 2006).

O grau de envolvimento das pessoas que sofrerão os impactos da mudança e o tipo de percepção que elas desenvolvem a respeito desse processo são fatores-chave para as perspectivas de sucesso ou fracasso dessas iniciativas de mudança (Borges & Marques, 2011).

Assim, ao garantir os esforços da força de trabalho no processo de mudança, espera-se, potencializar a sua aceitação como um valor positivo e não como um simples desafio ao *status quo* ou ameaça ao trabalhador, de forma que a combinação de adequação de atuação e capacitação proativa em ações de mudança, por parte da força de trabalho, possa ser um potente motivador de mudanças bem-sucedidas (Cortimiglia, Ribeiro & Pimenta, 2013).

De acordo com Knevez (2011), ao longo do tempo, tem-se aumentado a atenção para a relação entre gestão e colaboradores, tanto no mundo empresarial quanto no mundo

acadêmico, sendo esse corpo funcional, ou seja, as pessoas, responsável pela formação de um clima organizacional favorável que, conseqüentemente, conduz a resultados satisfatórios nos negócios.

As atitudes dos colaboradores em relação à sua organização, como resultado do ambiente de trabalho, são questões importantes na literatura de comportamento organizacional. Essas atitudes e comportamentos relacionados ao trabalho são afetados por uma ampla gama de características organizacionais e relações sociais, que formam o ambiente de trabalho dos colaboradores (Newstrom, 2008).

Ao se referir às percepções dos colaboradores, sobre seu ambiente de trabalho, é possível encontrar uma variedade de termos e definições como clima organizacional, clima psicológico, clima coletivo e cultura organizacional (Moreira, 2012). O clima organizacional é um dos constructos de maior centralidade dentro do campo do comportamento organizacional e tem sido uma das variáveis psicológicas mais investigadas em organizações (Menezes & Gomes, 2010).

Clima organizacional é definido como a maneira pela qual os funcionários percebem os diferentes aspectos do seu trabalho, bem como a sua organização e seus propósitos (Sorio, 2004; Menezes & Gomes, 2010).

Em outros termos, clima organizacional é conceituado como os agregados das variáveis sociais, que constituem um ambiente de trabalho do trabalhador (Silva, Tavares & França, 2020).

Também, o clima organizacional pode ser considerado como um aspecto da cultura organizacional e definido como espírito de equipe (Puente-Palacios & Freitas, 2006).

Ainda, Menezes e Gomes (2010), ressaltam que o estudo do clima organizacional se deve por sua abrangência teórica e por sua capacidade de avaliar características complexas, como liderança, relacionamento interpessoal, reconhecimento, recompensa, entre outras, com base nas percepções dos trabalhadores da organização. Assim, para entender como um colaborador percebe o clima organizacional, é necessário considerar suas percepções sobre a situação de trabalho, incluindo as características da organização para a qual trabalham e a natureza de suas relações com outras pessoas no mesmo ambiente.

Observa-se, na literatura, que o clima organizacional possui conseqüências e variáveis dependentes como satisfação no trabalho, necessidade de realização, afiliação e poder, eficácia organizacional geral e desempenho individual (Tachizawa, 2015).

Além dessas, outra consequência do clima organizacional é o comprometimento organizacional. Logo, Tachizawa (2015) sugere que o clima organizacional percebido pelos funcionários influencia a sua motivação, sendo que essa motivação resultará em maior produtividade, por isso, um clima positivo é almejado, para incentivar a produtividade dos funcionários e diminuir a rotatividade.

Nesse mesmo sentido, Silva (2020) afirma que há uma relação significativa entre o clima organizacional, o comprometimento dos colaboradores e o desempenho organizacional percebido. E, diante disso, para o autor, a principal tarefa de uma organização é proporcionar um ambiente que incentive as pessoas a trabalhar, a fim de que possam coordenar seus esforços para garantir níveis mais elevados de desempenho coletivo e, conseqüentemente, de desempenho organizacional.

Desempenho organizacional é o desempenho coletivo dos funcionários de uma organização. Em suma, o desempenho organizacional seria a avaliação do desempenho coletivo de cada funcionário, enquanto o desempenho individual dos funcionários seria o resultado do comportamento de uma pessoa, ou seja, o quão bem ou mal uma pessoa realizou uma tarefa dada, sendo ainda a motivação, a personalidade e a capacidade fatores importantes que afetam o desempenho individual (Menezes & Gomes, 2010; Keller & Aguiar, 2020).

O desempenho organizacional é medido pela avaliação dos dados numéricos, que incluem as informações objetivas e oportunas sobre o quão bem a organização está indo (Keller & Aguiar, 2020).

Já o desempenho organizacional percebido se refere especificamente à medição subjetiva das percepções dos funcionários em relação ao desempenho geral de uma organização, e pode estar intimamente relacionado a sistemas de estratégia e recompensa que afetam diretamente as atitudes dos colaboradores dentro de uma organização (Menezes & Gomes, 2010; Keller & Aguiar, 2020).

2.2.1.2 RECURSOS ORGANIZACIONAIS

As mudanças organizacionais podem sofrer obstáculos se não forem observadas as limitações de estrutura, pessoas, tecnologias, entre outros.

A literatura evidencia que as organizações utilizam seus diferentes recursos para atingir metas. Os principais recursos utilizados pelas organizações são frequentemente descritos, na literatura, da seguinte forma, segundo Schultz, (2016) e Lacombe, (2017):

- (1) recursos humanos;
- (2) recursos financeiros;
- (3) recursos físicos;
- (4) recursos de informação.

Esses recursos, para o alcance de melhores resultados e desempenho, precisam, segundo Teixeira et al. (2009), estar em sinergia.

Em outros termos, toda mudança exige adequados recursos, como estratégias para resultados positivos (Cortimiglia, Ribeiro & Pimenta, 2013).

As pessoas, segundo Menezes e Gomes (2010), são recursos necessários, por meio de seus conhecimentos e desempenhos, para avançar no propósito, missão e estratégias de uma organização.

Além do envolvimento e comprometimento dos recursos humanos, Cortimiglia Ribeiro e Pimenta (2013), apresentam que as provisões de soluções tecnológicas devem ser corretas e adequadas para cada tipo de projeto de mudança e devem ser alinhadas com os objetivos da organização.

E, Kim e Mouborgne (2003), ressaltam a necessidade de provisão de recursos físicos em termos de investimento, espaço e equipamentos para atingimento das metas de mudança traçadas.

Assim, nos processos de mudança é essencial a provisão tecnológica e adequação da tecnologia, visando a maior agilidade aos processos e, segundo Soares (2007), visando a otimização dos recursos materiais e intelectuais.

Também merece destaque a provisão de estrutura física adequada para proporcionar melhores condições de trabalho aos colaboradores participantes desses processos.

E, além desses recursos, Lacombe (2017) ainda ressalta que as habilidades e conhecimentos dos recursos humanos são inestimáveis para os gestores no cumprimento das metas, sendo o desenvolvimento de recursos humanos, como teoria, um marco para a expansão do capital humano dentro de uma organização, através do desenvolvimento tanto da organização quanto do indivíduo, para alcançar melhoria de desempenho.

2.3 GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Gestão é qualquer grupo de duas ou mais pessoas trabalhando para alcançar um objetivo tendo recursos à sua disposição, e é necessária em todos os tipos de atividades

organizadas, inclusive nos processos de mudança que ocorrem em uma organização, para que sejam bem-sucedidos (Newstrom, 2008).

E gestão da mudança organizacional consiste em definir “como” será realizada a mudança e em identificar “o que” precisa ser mudado, abrangendo todas as atividades que uma organização precisa executar. (Kokitsu, 2012; Machado & Neiva, 2017).

Em outros termos, Machado e Neiva (2017), citam que a gestão da mudança é uma abordagem estruturada e sistemática, para alcançar mudança sustentável no comportamento humano dentro da organização, com foco nos processos e nas pessoas.

Ainda Kokitsu (2012) concebe a gestão da mudança organizacional como todas as atividades que uma organização precisa executar, para gerir cada indivíduo que necessita de mudar o modo como trabalha, com fins de alcançar os resultados da mudança, ou seja, fazer com que as pessoas que utilizarão o produto de um projeto aceitem e adotem novas tecnologias e, principalmente, um novo modelo de gestão de unidades de trabalho.

Porém, no processo de mudança organizacional, nem sempre os funcionários acolhem mudanças nos métodos. De acordo com Fantinato e Garcia (2017), a resistência à mudança é uma das duas principais razões pelas quais os esforços de mudança falham. Isto posto, cabe elucidar que o processo de mudança é composto de dois conjuntos de forças: positivas e negativas. As forças positivas atuam como apoio e suporte à mudança, ao passo que as negativas fazem oposição e resistência, esta que, em muitos casos, decorre, entre outros, da falta de conhecimento, das dificuldades de assimilar o processo e das descrenças.

Para Justa (2016), qualquer tentativa de mudança terá que superar a resistência, por parte das pessoas, para ser bem-sucedida, caso contrário, o resultado será perda de tempo e energia, bem como uma incapacidade, por parte da organização, de se adaptar às mudanças no ambiente e tornar suas operações mais eficientes.

2.3.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DA MUDANÇA

As organizações podem fazer uma série de ações antes de instituir qualquer mudança, tais como: criar uma visão para a mudança, comunicar o plano de mudança, desenvolver um senso de urgência, construir uma equipe de diálogo, fornecer suporte aos funcionários e permitir que os funcionários participem (Sales & Silva, 2007).

Essas ações, consideradas por Machado e Neiva (2017) como o propósito da gestão da mudança, são estabelecidas mediante o uso de estratégias, métodos sistemáticos e

conhecimentos para o alcance dos resultados desejados e o fomento de atitudes positivas em relação ao processo de mudança, para se evitar a resistências.

Práticas de gestão da mudança, segundo Raineri (2011), são intervenções organizacionais que, quando executadas corretamente e em coerência com os eventos organizacionais internos e externos, facilitam a promulgação de processos de mudança organizacional.

As práticas de gestão da mudança são analisadas, neste estudo, com base no levantamento realizado por Rainere (2011) sobre as práticas de gestão da mudança mais frequentes e ideais, para o momento de gerenciar um programa de mudança dentro de uma organização. Primeiramente, aponta, o autor, a prática de diagnóstico do sistema organizacional, com a identificação das necessidades de mudança e o desenvolvimento de um plano detalhado de como a mudança será implementada. Diagnosticar, compreender e considerar as necessidades e interesses dos indivíduos são práticas abordadas, pelo autor, para a antecipação das intenções e reações das pessoas, a fim de persuadi-las para apoiar o processo de mudança e gerar um estado de motivação e expectativas que facilitam o processo, diminuindo, conseqüentemente, as resistências potenciais. Outra prática, citada pelo autor, é a facilitação da comunicação durante o processo de mudança, para permitir diferentes participações e garantir o entendimento geral de o que, quando e por que a organização está mudando, facilitando, assim, a aceitação e adaptação das pessoas às novas circunstâncias. Ainda, ressalta, o autor, as práticas de liderança, durante a fase de implementação da mudança, visto que os funcionários precisam perceber que seus líderes estão ativamente envolvidos e comprometidos com o processo de mudança; e, também, na fase de implementação da mudança, observa as práticas de treinamento, formal e informal, a fim de ensinar aos indivíduos, envolvidos no processo, os conhecimentos e habilidades necessárias para realizar as novas tarefas. Por fim, destaca, o autor, a prática de compensação e incentivos, para bonificar o alcance dos novos objetivos definidos no plano de mudança, de forma a consolidar o processo de implementação da mudança.

A maior parte da literatura argumenta que o uso das práticas de gestão da mudança tem um efeito positivo na velocidade e qualidade do processo de mudança e nos resultados organizacionais, e testa a relação entre as percepções sobre o uso de práticas e a realização dos objetivos/resultados esperados do programa de mudança (Raineri, 2011).

Nas pesquisas sobre práticas da gestão da mudança, nota-se que existe uma variedade de forças internas e externas distintas, que se unem para tornar o alinhamento organizacional

uma prioridade para os líderes. O diagnóstico de alinhamento organizacional fornece aos líderes uma linha de visão em fatores-chave que impulsionam mudanças organizacionais precisas e direcionadas (Guimarães & Marques, 2011).

Em conceito, a prática de diagnóstico e alinhamento organizacional, segundo Johann et al. (2016), é a capacidade de agir, de toda a organização, na direção da liderança, para entregar resultados de negócios excepcionais. Segundo os autores, essa prática oferece feedback específico e apoia as pessoas a serem flexíveis, dispostas e adaptáveis, para enfrentar novos desafios, independentemente da estratégia que está sendo implementada.

Ainda, no contexto da prática de diagnóstico e alinhamento, é essencial o planejamento da mudança, que é definido como a percepção dos indivíduos acerca da preparação feita pela organização antes da implementação da mudança (Nery & Neiva, 2015). E, por se tratar de desafio para todos os envolvidos, Santos (2005) ressalta que as expectativas de problemas oriundos dos processos de mudança devem ser sempre levantadas sistematicamente, a fim de analisar potenciais contrapartidas de todos (Cortimiglia, Ribeiro & Pimenta, 2013).

Em relação à comunicação, Matos (2009), a define como uma palavra originária do latim (*communicare*), que significa ‘tornar comum’, ‘partilhar’, ‘repartir’, ‘associar’, ‘trocar opiniões’, ‘conferenciar’. De fato, por definição, percebe-se a importância do uso da comunicação como prática de gestão, por ser, através dela, o estabelecimento do entendimento do processo de mudança, sendo, pois, um importante meio de atualização e interação entre pessoas.

A literatura ressalta a importância da comunicação durante o processo de mudança, indicando que os empregados devem ter papel ativo, entendendo por que ela está acontecendo e quais os benefícios que eles terão (Nery & Neiva, 2015).

Assim, no contexto de mudanças, para se evitar resultados danosos a organização, é estratégia, para o sucesso da missão, que suas motivações e seus mecanismos de implementação sejam devidamente explicados e comunicados a todos os envolvidos, devendo-se criar uma visão comum, direcionada pelos planejadores e coordenadores do processo e compartilhada e compreendida por todos os envolvidos (Santos, 2005; Cortimiglia, Ribeiro & Pimenta, 2013).

Ou seja, para que todos os envolvidos no processo de mudança estejam engajados e com as informações bem fundamentadas, o estabelecimento de métodos e ferramentas de comunicação durante o processo são fundamentais (Mota & Fossá, 2007).

Cabe destacar que, quando uma vez efetiva a prática de comunicação, contextualizando a mudança com todos os envolvidos, esta deixa de ser uma incógnita,

passando a oportunizar melhorias, crescimento e desenvolvimento tanto para a organização quanto para seus colaboradores, de forma que, todos os envolvidos, de alguma maneira, sejam precursores de um resultado.

Já a prática da liderança no contexto organizacional é importante para afetar os processos de equipe e os seus resultados (Cordeiro & Sá, 2021).

Os líderes ou gestores são sujeitos dotados de características e objetivos individuais e grupais, que podem ser guiados e direcionados conforme suas características, tanto pessoais como de gestão e, a partir delas, exercer influência positiva ou negativa nos processos de mudança que ocorrem em suas organizações (Domingos, 2009).

A presença de um líder que transmita confiança é um fator crítico que facilita a adesão dos empregados ao processo de mudança (Nery & Neiva, 2015).

Pereira, (2020), destaca que a liderança centrada nas pessoas coloca a ênfase da gestão no relacionamento com o grupo, buscando, por meio da motivação e da criação de um bom clima de trabalho, obter os resultados desejados, bem como, ressalta que o papel do líder é mostrar mais confiança, fornecer visão, oferecer estímulo, eliminar bloqueios de desempenho, buscar sinergia, motivar e treinar seus colaboradores.

Ainda, para Neiva et al. (2020), os líderes exercem importante papel nos processos de mudança, de comunicação com os liderados, de suporte ao processo, de promoção de engajamento e de correção de inconsistências na equipe.

Assim, o líder para atuar na condução de processos de mudança, precisa exercer seu “poder” de influenciar positivamente as pessoas e criar as condições favoráveis a esses processos, por meio da difusão de informações, alinhamento de processos, motivação e engajamento da equipe.

Acerca da prática de treinamento, trata-se de importante ferramenta a ser usada pela organização e aplicada aos seus recursos humanos, e está direcionada a gerir e administrar a capacidade de seus colaboradores na condução dos problemas organizacionais. Araújo (2006), destaca que a área de Treinamento e Desenvolvimento, conhecida como T&D, foi criada dentro das organizações com a intenção de capacitar as pessoas a ocupar determinados cargos ou desenvolver-se dentro daquele que ela ocupa.

Algumas organizações passam, neste sentido, a direcionar esforços para que seus colaboradores possam, por meio de treinamentos contínuos, potencializar seus atributos, maximizando, pois, os resultados organizacionais.

Em relação à prática de recompensas e incentivos, trata-se de recompensar pessoas por meio de política de salários, programas de incentivos, benefícios e outros. Recompensar é um processo com reflexos diretos na motivação dos colaboradores, e é por meio do qual as organizações buscam o alcance de seus objetivos.

As recompensas, conforme Franco (2002), podem ser classificadas em financeiras (diretas e indiretas) e não financeiras. A recompensa financeira do tipo direta remete a salários, prêmios e comissões, já a do tipo indireta engloba férias, gratificações, horas extras, entre outras. E as recompensas não financeiras estão voltadas a aspectos subjetivos e cognitivos como bem-estar, orgulho, liberdade, de qualidade de vida, segurança, reconhecimento e outros aspectos (Franco, 2002).

Por fim, Soares (2007), alerta para a correta avaliação e delimitação dos ganhos de recompensas, de forma a não transformar trabalho em recompensas, mas sim resultados em recompensas.

2.3.2 ATITUDES FRENTE À MUDANÇA

Atitudes frente às mudanças organizacionais são representações cognitivas individuais, formadas a partir de uma avaliação positiva ou negativa que um empregado desenvolve a respeito das mudanças implementadas pela organização, sendo consideradas como fatores críticos para o sucesso dos processos de mudança, ou seja, fatores que interferem no sucesso da mudança (Nery & Neiva, 2015).

A ocorrência de atitudes positivas, como atitudes de aceitação ao processo de mudança, facilita a ocorrência de comportamentos de apoio às mudanças, aumentando a probabilidade de sucesso das iniciativas (Nery & Neiva, 2015). Em contrapartida, atitudes negativas à mudança, como o temor e o ceticismo, podem ter o efeito oposto, diminuindo a probabilidade da ocorrência de comportamentos de apoio e aumentando a resistência à mudança dos empregados, diminuindo o sucesso da mudança (Neiva & Paz, 2012; Nery & Neiva, 2015).

Em outros termos, as emoções negativas tornam os indivíduos mais propensos a pensamentos de curto prazo e a resultados organizacionais indesejados, ao passo que as emoções positivas podem influenciar a adaptação dos empregados às novas situações de trabalho (Nery & Neiva, 2015).

Em processos de mudança é comum haver rejeições a novas formas de abordagem, de métodos de trabalho e de mudanças nas rotinas até então desenvolvidas nas organizações.

Nessas situações, compete aos envolvidos no processo de gestão da mudança inserir os colaboradores neste novo contexto organizacional, para minimizar os impactos negativos.

Conforme exemplifica Nery e Neiva (2015), quando a mudança organizacional aumenta a carga de trabalho ou retira vantagens dos empregados, as reações negativas ocorrem quase que imediatamente, e quando os empregados interpretam a mudança como ameaça, geralmente experimentam sofrimento, ansiedade e estresse. Ainda, as reações negativas são comuns quando as mudanças não são necessariamente benéficas para os envolvidos (Neiva & Paz, 2012).

Assim, para o sucesso do processo de mudança organizacional é fundamental discutir sobre as atitudes das pessoas em relação à mudança, visto que, conforme destacam Neiva e Paz (2012), o fracasso de muitos programas de mudança nas organizações é, precisamente, a resistência dos indivíduos.

Do ponto de vista cognitivo, a explicação da resistência pode ser atribuída a uma reação emocional negativa, ativada pelas inconsistências e discrepâncias entre o sistema cognitivo dos indivíduos e aqueles presentes nas propostas para a mudança (George & Jones, 2001, citados por Neiva & Paz, 2012), sendo, pois iniciada a partir das atitudes negativas (Valley e Thompson (1998), citados por Nery e Neiva (2015)).

Com base na literatura, observa-se que há muitas razões pelas quais os indivíduos resistem à mudança, o que pode impedir que uma organização faça mudanças importantes. Dentre essas razões, Valley e Thompson (1998), citados por Neiva e Paz (2012), após explorar as atitudes das pessoas em relação a alterações na estrutura organizacional, durante todo o período de mudança, obtiveram o resultado de que a resistência se torna mais forte quando atitudes em relação à mudança são negativas, quando os empregados não são envolvidos no processo de mudança ou quando sentem seu trabalho e sua segurança ameaçados. Ainda, segundo Hernandez e Caldas (2001), quando os funcionários não estão preparados para a mudança, eles são mais propensos a resistir e menos propensos a funcionar efetivamente sob o novo sistema.

Porém, a mudança organizacional também pode ser interpretada de forma positiva, e nesse sentido, alguns estudos identificam fatores que facilitam os comportamentos de apoio a mudança organizacional, por exemplo, a participação dos empregados no processo de implementação da mudança, a avaliação que os empregados fazem do programa e a percepção que desenvolvem a respeito da utilidade da mudança (Nery & Neiva, 2015).

Também, quando as pessoas sentem que podem ter um bom desempenho sob o novo sistema, estas são mais propensas a se comprometer com a mudança, e quando as mudanças afetam a unidade de trabalho com baixo impacto sobre o desempenho dos trabalhos individuais, o compromisso das pessoas com a mudança é maior (Justa, 2016; Sanchez, 2020).

Ainda, se os membros da organização acreditam que a mudança trará benefícios, eles provavelmente se adaptarão rapidamente ao novo sistema de trabalhar, e fomentarão atitudes para compreender a nova face do meio ambiente e para assimilar cada novo item (Neiva & Paz, 2012).

Além disso, quando a mudança elimina rotinas aborrecedoras e potencializa as oportunidades de crescimento e desenvolvimento dos empregados, gerando mais excitação e motivação e menos atitudes cínicas em relação a mudança (Nery & Neiva, 2015).

Em conceito, as reações positivas e comportamentos de apoio à mudança são aqueles consistentes com o objetivo da mudança e são considerados fatores críticos de sucesso para mudanças, pois asseguram a notoriedade desses processos (Neiva & Pantoja, 2011). Assim, tendo em vista que os resultados e o sucesso alcançados com a mudança são afetados pelas atitudes dos indivíduos frente a ela, os comportamentos de apoio são, portanto, a reação mais desejada pelas empresas no processo de mudança organizacional (Neiva, Macambira & Ribeiro, 2020).

Do mais, dentre os comportamentos favoráveis à mudança, Neiva, Macambira e Ribeiro (2020) destacam a disposição para fazer o que é exigido pela organização na implementação da mudança, a aceitação da mudança e à vontade de fazê-la funcionar e disposição para aceitar a mudança e convencer os demais a aceitarem-na.

Assim, considerando a necessidade de habilidade gerencial para fomentar atitudes positivas em relação ao processo de mudanças e evitar possíveis resistências, as atitudes individuais em relação ao processo de mudança na organização em estudo, foram avaliadas em três categorias: aceitação, medo e ceticismo, com base no levantamento realizado por (Neiva e Paz (2012).

O fator ceticismo reflete oposição e descrédito relacionados ao processo de mudança. O fator medo também descreve uma atitude negativa em relação à mudança e reflete o medo de perder poder e/ou benefícios, ou medo das incertezas vivenciadas pelos indivíduos. Já o fator aceitação reflete uma posição favorável à mudança e se relaciona a crenças, sentimentos e intenções comportamentais que fazem uma avaliação positiva da mudança organizacional. (Neiva & Paz, 2012).

O primeiro fator inclui as percepções de que a mudança não acontecerá de fato, do que as pessoas fazem para não permitir que a mudança seja implementada, de que a mudança nos comportamentos é lenta e de que os processos de mudança não são planejados (Neiva & Paz, 2012).

O segundo fator refere-se à incerteza gerada por uma nova forma de trabalho, ao medo da perda de controle sobre as próprias responsabilidades, e finalmente a mal-entendidos e pressões gerados por processos de mudança (Neiva & Paz, 2012).

O terceiro fator inclui os benefícios da mudança para os funcionários e para a organização, o apoio dos funcionários no processo de mudança, o compromisso dos funcionários com a organização e as oportunidades de crescimento pessoal e profissional (Neiva & Paz, 2012).

3 DESCRIÇÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A mudança organizacional em estudo decorre do agrupamento de unidades judiciais, de mesma natureza e competência, com o estabelecimento de equipes especializadas, com atribuições pré-definidas, com a finalidade de padronização e melhora no desempenho das atividades de secretaria, ou seja, de uma gestão integrada para o processamento e cumprimento das determinações judiciais.

3.1 GESTÃO INTEGRADA (SISTEMA ÚNICO DE GERENCIAMENTO)

Nos últimos anos, houve um aumento da demanda por sistemas integrados de gestão. As organizações estão começando a reconhecer como esses sistemas permitem a melhoria em várias facetas do negócio.

A gestão integrada é a gestão de um sistema de funções, sob um único controle geral, de forma a buscar um compromisso de maximizar, simultaneamente, os benefícios combinados das funções individuais, permitindo que uma organização trabalhe como uma única unidade com objetivos unificados (Paiva & Andrade, 2013).

Ao utilizar uma estrutura comum em vez de sistemas discretos, um sistema de gestão integrado pode ajudar as organizações a alinhar seus sistemas existentes aos requisitos de vários padrões internacionais, incluindo seu escopo, políticas, objetivos, programas, processos, protocolos e muitos outros elementos (Chamon, 2008).

Muito tempo e dinheiro podem ser economizados com a implementação de sistemas de gestão integrados (Almeida et al., 2017), pois uma vez que o sistema de gestão esteja integrado, a organização notará a redução da burocracia, a redução da duplicação de esforços, de redundância e de despesas (Chamon, 2008; Almeida et al., 2017).

No entendimento de Chamon (2008) os sistemas de gestão integrados otimizam recursos e agilizam processos, bem como ajudam a coibir objetivos conflitantes, a eliminar responsabilidades e relacionamentos conflitantes, a melhorar a comunicação interna e externa, a harmonizar as práticas e a unificar o foco dos negócios para manter o alcance dos objetivos.

3.2 MODELO DE UNIDADES JUDICIAIS INTEGRADAS

Nesse contexto de implementação de mudanças, aperfeiçoamento de modelos de gestão, e gestão integrada, surgem as unidades judiciais integradas, como resposta às novas

perspectivas e formas de pensar a prestação jurisdicional, adaptadas às mudanças trazidas pela implantação do processo eletrônico no Poder Judiciário, em todo o país.

As unidades judiciais, que são os locais onde acontecem a tramitação e deliberação dos processos judiciais, para que estes produzam seus efeitos jurídicos e legais, não devem ser vistas apenas da perspectiva processual, mas também do ponto de vista de uma unidade a ser gerida, com o objetivo de consecução dos melhores resultados, definidos estrategicamente e traduzidos na prestação jurisdicional mais eficiente, com a utilização dos recursos disponíveis.

Para tanto tem-se que, na lição de Haddad e Pedrosa (2017), um modelo de gestão no qual o trabalho passa a ser feito com objetivos claros, simplificando e padronizando as rotinas cartorárias, bem como eliminando as atividades desnecessárias e elaborando atos judiciais e cartorários idênticos, em bloco, o resultado é um aumento na produtividade.

E nessa perspectiva de simplificação, padronização e integração de atividades, o Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo – TJSP, em iniciativa pioneira no Poder Judiciário brasileiro, iniciou, no ano de 2015, o processo de integração de suas unidades judiciais, estabelecendo um sistema único de gerenciamento de processos, com o intuito de se adequar à nova realidade de trabalho decorrente da transição da tramitação processual física para a tramitação processual eletrônica, no órgão. Como resultado, esse novo modelo de gestão apresentou um aumento de produtividade de até 60% em comparação com o modelo tradicional de unidades judiciais, segundo informações divulgadas no sítio do “Cartório do Futuro” do TJSP.

Nos moldes do “Cartório do Futuro”, um modelo de unidades judiciais integradas compreende o agrupamento de unidades judiciais, de mesma competência, com o estabelecimento de equipes especializadas, com atribuições pré-definidas, como equipe de atendimento ao público, equipe de movimentação de processos e equipe de cumprimento de atos processuais; de forma que cada unidade judicial tenha um quantitativo maior de pessoal concentrado para o desempenho das atividades de seus núcleos de competência (equipes), bem como passe a seguir um fluxo processual padronizado até a remessa dos processos para os gabinetes dos magistrados, que permaneceriam atuando de forma independente.

Ou seja, o modelo de unidades judiciais integradas consiste, basicamente, na concentração de acervos e servidores, especialização de equipes, redesenho de fluxos de trabalho e padronização de procedimentos.

Assim, considerando os resultados satisfatórios da inovação trazida pelo sistema único de gerenciamento de processos no Poder Judiciário do Estado de São Paulo, outras unidades

judiciais do país poderiam se beneficiar desse modelo de gestão, como alternativa para a evolução na gestão das unidades judiciais, após a nova realidade de trabalho mais célere, dinâmica e transparente, decorrente da implementação do processo judicial eletrônico nos órgãos desse ente.

3.3 UNIDADES DE PROCESSAMENTO JURISDICIONAL NA COMARCA DE GOIÂNIA DO TJGO

O Plano de Gestão 2017/2019 do TJGO dispõe, em suas metas nº 7 e nº 15, a realização de dez ações que visem à redução da taxa de congestionamento e a implantação de sistema de gestão de custos globais com a finalidade de garantir o controle e economicidade de recursos.

Baseado nessas metas, a propositura do modelo de unidades judiciais integradas no TJGO justificou-se pela necessidade do uso eficiente dos espaços físicos, da força de trabalho e dos recursos tecnológicos, de forma a alcançar os objetivos de aperfeiçoamento da qualidade do atendimento ao usuário, de agilidade na tramitação processual e no aprimoramento e expansão do processo judicial eletrônico.

Nos últimos anos, mais especificamente a partir do ano de 2016, o acervo de processos físicos das unidades judiciais da Comarca de Goiânia do TJGO foi digitalizado e migrado para a plataforma eletrônica do Processo Judicial Digital – Projudi.

Ressalta-se que o meio eletrônico de tramitação processual tem tornado o processo judicial mais acessível, possibilitando ao advogado peticionar, acompanhar e fazer outros tipos de movimentações sem precisar se dirigir aos órgãos do Poder Judiciário.

Além disso, o processo judicial eletrônico proporcionou, celeridade e economia processual, eliminando muitos atos de secretaria, como fazer carga de processos, protocolar e distribuir petições, bem como otimizando atos de confecção de mandados, ofícios, publicações, expedições, dentre outros.

Este recente cenário do Poder Judiciário goiano, evidencia a necessidade da revisão do modelo de gestão de suas unidades judiciais, em relação à eficiência na tramitação processual, com especial atenção a aspectos como flexibilidade nas estruturas e formas de organização de pessoas, troca de atividades manuais e repetitivas por intelectuais e quebra da ideia de local fixo para o trabalho.

O modelo de unidades judiciais integradas é um modelo inovador de gestão, que se volta à padronização e melhora no desempenho das atividades de secretaria, por meio do agrupamento de unidades judiciais de mesma natureza e competência, para processamento e

cumprimento das determinações judiciais, por meio de formação de equipes e gestores com atribuições previamente definidas, para a realização exclusiva de mesmos atos processuais.

No âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás, o Provimento Conjunto nº 01/2019, da Presidência do Tribunal de Justiça e da Corregedoria-Geral da Justiça do Estado de Goiás, dispôs sobre a implantação de Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJ), com a unificação de secretarias das varas judiciais das Comarcas da Capital e do Interior do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, considerando, dentre outros, a contínua modernização das estruturas judiciárias e a progressiva implantação do processo eletrônico nas unidades judiciárias do Estado de Goiás.

No âmbito da Comarca de Goiânia, o Diretor do Foro, instituiu as primeiras Unidades Processamento Jurisdicional (UPJ) da Capital, apresentadas na Tabela 1, considerando, entre outros, i) a sensível alteração do volume de trabalho judicial a cargo das secretarias das varas judiciais, aliadas à implementação do processo judicial eletrônico, que alterou a sistemática de trabalho dos operadores de direito na capital; ii) a necessidade de rever a metodologia de trabalho diário do Poder Judiciário visando a otimização de recursos e resultados, em decorrência do grande incremento de demanda verificado nos últimos cinco anos; iii) a imperiosa necessidade de adequação do paradigma de trabalho do Poder Judiciário em face das demandas do mundo moderno, em contraposição à redução dos recursos financeiros disponíveis para o recrutamento e contratação de crescente número de servidores efetivos.

Tabela 1 – UPJs da Comarca de Goiânia

Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJ)	Implementação	Secretarias Unificadas
UPJ das Varas de Família	Portaria nº 846/2019 de 11 de dezembro de 2019	1ª, 2ª, 3ª, 4ª, 5ª e 6ª Varas de Família de Goiânia
UPJ das Varas de Sucessões	Portaria nº 211/2020 de 28 de maio de 2020	1ª e 2ª Varas de Sucessões de Goiânia
UPJ dos Juizados da Fazenda Pública	Portaria nº 272/2020 de 13 de julho de 2020	1º, 2º e 3º Juizados da Fazenda Pública Estadual de Goiânia
UPJ Juizados de Violência Contra a Mulher	Portaria nº 440/2020 de 18 de dezembro de 2020	1º, 2º, 3º e 4º Juizados de Violência Doméstica e Familiar Contra a Mulher
UPJ dos Feitos Relativos a Delitos Praticados por Organização Criminosa e de Lavagem ou Ocultação de Bens, Direitos e Valores	Portaria nº 469/2020 de 04 de janeiro de 2021	1ª e 2ª Varas dos Feitos Relativos a Delitos Praticados por Organização Criminosa e de Lavagem ou Ocultação de Bens, Direitos e Valores

Fonte: Elaborada pela autora, 2021

4 METODOLOGIA

Para conhecer o potencial de implementação da mudança e resultados percebidos da mudança, foi realizado um estudo na Comarca de Goiânia do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, em dois momentos: antes e depois da implantação de um novo modelo de gestão de unidades de trabalho na organização, que resultou na unificação de varas e juizados e na transformação destes em Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJ).

A motivação deste estudo foi a identificação dos fatores associado à mudança organizacional, que podem influenciar na sua ocorrência. E, para a sua realização, foram realizadas duas pesquisas com os colaboradores da Comarca de Goiânia.

A primeira pesquisa, cuja coleta de dados foi realizada de forma quantitativa, no período de 04/06/2019 a 20/08/2019, foi aplicada para averiguar o potencial de implementação da mudança na organização e a segunda pesquisa, que teve a coleta de dados realizada de forma quantitativa e qualitativa, entre os dias 06/07/2021 e 21/07/2021, foi aplicada para averiguar os resultados percebidos da mudança.

4.1 PESQUISA DE AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DE IMPLEMENTAÇÃO DA MUDANÇA

Para identificar, por meio da percepção dos colaboradores da organização em estudo, o potencial de implementação da mudança na gestão das unidades de trabalho dessa organização, foi aplicada a Pesquisa de Avaliação do Potencial de Implementação da Mudança, no período de junho a agosto do ano de 2019, que abordou, conforme Tabela 2, os fatores do contexto organizacional considerados fatores críticos de sucesso para mudanças, bem como as principais características relacionadas ao modelo de unidades judiciais integradas, conforme Tabela 3.

Na Tabela 2, foram apresentados os fatores relacionados ao contexto organizacional, considerados fatores críticos de sucesso para mudanças, nas dimensões cultura e recursos organizacionais, para a avaliação da existência de clima organizacional para mudanças, suporte gerencial aos processos de mudanças, comprometimento dos recursos humanos envolvidos no processo de mudança e disponibilidade de recursos humanos, físicos e tecnológicos para a condução da implementação de unidades judiciais integradas na organização em estudo.

Tabela 2 – Variáveis da Pesquisa de Avaliação do Potencial de Implementação da Mudança – Fatores de Contexto Organizacional para Mudanças (Fatores Críticos de Sucesso para Mudanças)

Dimensão	Itens Avaliados
Cultura Organizacional	Existe um clima que favorece a proposição de novas ideias e inovações no TJGO
	O TJGO oferece suporte aos processos de mudança.
	Quando são propostas mudanças, os colaboradores do TJGO demonstram comprometimento.
Recursos Organizacionais	O TJGO dispõe de recursos físicos para conduzir a implementação do modelo de escriturarias integradas.
	O TJGO dispõe de recursos tecnológicos para conduzir a implementação do modelo de escriturarias integradas.
	O TJGO dispõe de recursos humanos para conduzir a implementação do modelo de escriturarias integradas.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Na Tabela 3, foram apresentadas as principais características do modelo de unidades judiciais integradas, para a identificação do potencial de implementação desse modelo.

Tabela 3 – Variáveis da Pesquisa de Avaliação do Potencial de Implementação da Mudança – Características do Modelo de Unidades Judiciais Integradas

Dimensão	Itens Avaliados
Modelo de Unidades Judiciais (Escriturarias) Integradas	O processo eletrônico digital demanda a necessidade de mudanças do fluxo de atividades das escriturarias.
	A especialização das equipes traz mais celeridade para o cumprimento das demandas das escriturarias.
	A padronização do fluxo das atividades das escriturarias traz mais transparência para a atuação do judiciário.
	A junção das estruturas das escriturarias traz a otimização do espaço físico dos prédios que as sediam.
	Os serventuários da justiça serão beneficiados com a especialização das equipes e a padronização das atividades das escriturarias.
	Os jurisdicionados serão beneficiados com a especialização das equipes e a padronização das atividades das escriturarias.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

4.1.1 PARTICIPANTES

O público alvo da pesquisa foi constituído por colaboradores, dentre magistrados, servidores, estagiários e voluntários, lotados nas unidades judiciais da Comarca de Goiânia do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.

A seleção do público alvo foi intencional e por conveniência, sendo definidos como critérios de inclusão que fossem colaboradores lotados na Comarca de Goiânia e atuantes na área fim, ou seja, nas unidades judiciais, compostas por escriturarias (secretarias) e gabinetes.

Sendo assim, foram excluídos, do público alvo da pesquisa, os colaboradores atuantes na área meio, ou seja, nas unidades administrativas da Comarca.

Participaram da pesquisa 181 colaboradores, sendo 4 magistrados, 90 servidores, 86 estagiários e 1 voluntário.

4.1.2 INSTRUMENTO

Para a identificação do potencial de implementação da mudança, o instrumento de pesquisa, cuja íntegra constitui o Apêndice A deste estudo, foi constituído por um questionário de caráter descritivo, com seis níveis de concordância na escala *Likert*, para a avaliação dos fatores críticos de sucesso para mudança, e por um questionário de caráter descritivo, com seis níveis de concordância na escala *Likert*, para a avaliação das principais características do modelo de unidades judiciais integradas. Além dos questionários foi formulada uma pergunta filtro, para a identificação do vínculo do respondente com a organização.

Na construção do questionário de avaliação dos fatores críticos de sucesso para mudança, foram utilizadas as dimensões e os itens constantes na Tabela 2, baseados na literatura de Cortimiglia, Ribeiro e Pimenta (2013).

E na construção do questionário de avaliação das características do modelo de unidades judiciais integradas, foram utilizados os itens constantes na Tabela 3, baseados no funcionamento do sistema único de gerenciamento de processos do “Cartório do Futuro”, implantando no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo – TJSP.

4.1.3 COLETA DE DADOS

O instrumento de pesquisa foi divulgado, por meio de um *link* do *site Typeform*, nos e-mails dos colaboradores atuantes nas unidades judiciais da Comarca de Goiânia, considerando, para tanto, a autorização concedida em reunião com o Diretor do Foro nomeado para a Gestão 2019/2020, que designou a Assessoria de Gestão Administrativa da Diretoria do Foro da Comarca de Goiânia para disponibilizar a relação de e-mails dos colaboradores lotados nas unidades judiciais da referida Comarca, conforme Apêndice C deste estudo.

Após a divulgação do *link* de acesso ao instrumento da pesquisa nos e-mails do seu público alvo, os colaboradores que acessaram seus e-mails no período da vigência da pesquisa e que tiveram interesse em responder às questões, eram relacionados na plataforma do *site*

Typeform e suas respostas eram enviadas e armazenadas no banco de dados do referido *site*, sendo, pois, armazenadas 181 respostas.

4.2 PESQUISA DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS PERCEBIDOS DA MUDANÇA

Para a identificação dos resultados percebidos da mudança decorrente da implantação das unidades judiciais integradas na organização em estudo, resultado da unificação de varas e juizados e da transformação destes em Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJ), foi aplicada a Pesquisa de Avaliação dos Resultados Percebidos da Mudança, em julho de 2021, que abordou tanto as práticas de gestão da mudança, conforme Tabela 4, quanto as atitudes dos indivíduos frente à mudança, conforme Tabela 5.

Na Tabela 4, foram apresentadas as práticas de gestão da mudança, para a identificação do resultado percebido do uso de práticas de diagnóstico e alinhamento, comunicação, liderança, treinamento e compensação e incentivos no processo de implantação das unidades judiciais integradas na organização, denominadas Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJ).

Tabela 4 – Variáveis da Pesquisa de Avaliação dos Resultados Percebidos da Mudança – Práticas de Gestão da Mudança

Dimensão	Itens Avaliados
Diagnóstico e alinhamento (Raineri, 2011)	Processos de trabalho foram analisados a fim de identificar as atividades e as áreas que poderiam ser afetadas pela mudança.
Diagnóstico e alinhamento (Raineri, 2011)	A resistência à mudança foi diagnosticada.
Comunicação (Raineri, 2011)	A organização fez esforços de comunicação para garantir compreensão e apoio ao programa de mudança.
Comunicação (Raineri, 2011)	A organização fez esforços para entender como os colaboradores envolvidos no processo de mudança perceberam as orientações repassadas.
Liderança (Raineri, 2011)	Os gestores do programa demonstraram comprometimento com o processo de mudança.
Liderança (Raineri, 2011)	O programa de mudança foi liderado por indivíduos com alto grau de credibilidade dentro da organização.
Treinamento (Machado e Neiva, 2017)	Foram realizados treinamentos para ajudar na adaptação à mudança.
Treinamento (Machado e Neiva, 2017)	Para facilitar o processo de mudança os colaboradores receberam ajuda personalizada quando necessitaram.
Compensação e incentivos (Raineri, 2011)	A organização adotou programas de compensação a fim de promover novas responsabilidades e demandas de trabalho.
Compensação e incentivos (Raineri, 2011)	A organização desenvolveu programas de incentivos com o objetivo de recompensar comportamentos recém-esperados.

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Na Tabela 5, foram apresentadas atitudes frente à mudança, para a identificação dos resultados percebidos acerca da ocorrência de atitudes de ceticismo, medo e aceitação no processo de implantação das unidades judiciais integradas na organização, denominadas Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJ).

Tabela 5 – Variáveis da Pesquisa de Avaliação dos Resultados Percebidos da Mudança – Atitudes Frente à Mudança

Dimensão	Itens Avaliados
Atitude de ceticismo (Neiva e Paz, 2012)	As pessoas assumiram discurso contra a mudança.
Atitude de ceticismo (Neiva e Paz, 2012)	As pessoas desenvolveram mecanismos para não mudar.
Atitude de ceticismo (Neiva e Paz, 2012)	A organização não planejou o processo de mudança – ele simplesmente aconteceu.
Atitude de ceticismo (Neiva e Paz, 2012)	Deixar o tempo cuidar da adaptação das pessoas a coisas novas é uma prática comum na organização.
Atitude de medo (Neiva e Paz, 2012)	As pessoas estiveram com medo por causa da incerteza gerada pela nova forma de trabalhar.
Atitude de medo (Neiva e Paz, 2012)	As pressões pela mudança geraram insatisfação nas pessoas.
Atitude de medo (Neiva e Paz, 2012)	A falta de informação sobre o processo de mudança gerou mal-entendidos.
Atitude de medo (Neiva e Paz, 2012)	Os mais envolvidos foram as pessoas com atitude mais favorável à mudança.
Atitude de aceitação (Neiva e Paz, 2012)	As pessoas aceitaram a mudança quando perceberam que poderiam se beneficiar com ela.
Atitude de aceitação (Neiva e Paz, 2012)	A mudança foi benéfica porque pôde “arejar” a organização.
Atitude de aceitação (Neiva e Paz, 2012)	A mudança foi importante porque trouxe benefícios às pessoas envolvidas.
Atitude de aceitação (Neiva e Paz, 2012)	As pessoas perceberam que a maioria de seus colegas apoiou a mudança.

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

4.2.1 PARTICIPANTES

A seleção do público alvo foi intencional e por conveniência, sendo definido como critério de inclusão que fossem colaboradores atuantes nas Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJ) da Comarca de Goiânia do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.

Participaram da pesquisa 61 colaboradores, dentre os quais 55,7% são mulheres, 41% são homens e 3,3% não respondeu o gênero.

Considerando a idade, 14,4% tinham entre 18 e 24 anos, 34,4% tinham entre 25 e 34 anos, 29,5 % entre 35 e 44 anos, 14,8% entre 45 e 54 anos e 6,6% entre 55 e 64 anos.

Sobre a escolaridade, 8,2% possuíam nível médio, 18% nível superior, 72,1% especialização e 1,6% mestrado.

Quanto ao vínculo com o TJGO, dos 61 participantes, 76,9% eram servidores, 13,1% estagiários e 9,8% magistrados.

Quanto ao tempo de serviço, 19,7% tinham abaixo de 3 anos de vínculo, 14,8% entre 3 e 5 anos, 24,6% entre 6 e 10 anos, 24,6% entre 11 e 20 anos e 16,4% acima de 20 anos.

4.2.2 INSTRUMENTO

Para a verificação dos resultados percebidos da mudança, o instrumento de pesquisa, cuja íntegra constitui o Apêndice B deste estudo, foi constituído por um questionário, com afirmações auto descritivas e gradação de concordância tipo *Likert* de 5 pontos, para a avaliação das práticas de gestão da mudança, e por um questionário, com afirmações auto descritivas e gradação de concordância tipo *Likert* de 5 pontos, para a avaliação das atitudes frente à mudança. O instrumento também foi constituído por um questionário de perfil demográfico dos respondentes, para levantamento de dados como sexo, idade, grau de escolaridade, vínculo com organização e tempo de vínculo com a organização, e, ainda, por uma questão aberta, opcional, para levantamento dos pontos favoráveis, pontos desfavoráveis e desafios das unidades judiciais integradas implantadas na organização, denominadas Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJ).

Na construção do questionário de avaliação da percepção de práticas de gestão da mudança foram utilizadas as dimensões e os itens constantes na Tabela 4, identificados na literatura de Raineri (2011) e Machado e Neiva (2017).

E na construção do questionário de avaliação das atitudes frente à mudança, foram utilizadas as dimensões e os itens constantes na Tabela 5, identificados na literatura de Neiva e Paz (2012).

Após os questionários confeccionados, um pré-teste foi aplicado para verificar a validade e compreensão dos elementos envolvidos. O pré-teste foi realizado com cinco servidores, aleatoriamente selecionados dentre os atuantes na área administrativa, ou seja, diversa da área de atuação do público-alvo da pesquisa, e apontou a necessidade de alterações na redação de algumas perguntas, para melhor entendimento. As mudanças foram realizadas e reavaliadas por um dos cinco servidores que compuseram o grupo do pré-teste. Após a

aprovação definitiva do entendimento, os questionários foram divulgados para o público-alvo da pesquisa.

4.2.3 COLETA DE DADOS

O instrumento de pesquisa foi divulgado por meio de um *link* do *site Google Forms*, nos e-mails e números de *whatsapp* dos colaboradores atuantes nas Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJ) da Comarca de Goiânia do TJGO. A Assessoria de Gestão Administrativa da Diretoria do Foro da Comarca de Goiânia foi a unidade designada, pelo Diretor do Foro da Comarca, nomeado para a Gestão 2021/2022, para a divulgação da pesquisa, devido a recentes restrições, estabelecidas no órgão, de acesso a dados pessoais de colaboradores, conforme Apêndice D deste estudo.

Assim, após a divulgação do *link* de acesso ao instrumento da pesquisa nos e-mails do seu público alvo, os colaboradores que, no período da vigência da pesquisa, tiveram interesse em responder às questões, eram relacionados na plataforma do *site Google Forms* e suas respostas eram enviadas e armazenadas no banco de dados do referido *site*, sendo, pois, armazenadas 61 respostas aos questionários obrigatórios de percepção de práticas de gestão da mudança, de atitudes em relação à mudança e de perfil demográfico, e foram armazenadas 34 respostas à pergunta aberta/opcional.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As pesquisas de avaliação do potencial de implementação da mudança e de avaliação dos resultados percebidos da mudança foram analisadas por meio da frequência de percentuais.

Segundo Barbetta, Reis e Bornia (2004), as frequências em percentual são úteis ao se comparar tabelas ou pesquisas diferentes. Por exemplo, quando amostras (ou populações) têm números de elementos diferentes, a comparação através das frequências absolutas pode resultar em afirmações errôneas enquanto pelas frequências relativas em percentual não, pois os percentuais totais são os mesmos.

Os resultados serão apresentados a seguir.

5.1 ANÁLISE DA PESQUISA DE AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DE IMPLEMENTAÇÃO DA MUDANÇA

Considerando que mudança, segundo Cortimiglia, Ribeiro & Pimenta (2013), é um processo de transformação que gera impacto na organização, podendo ser bem-sucedida ou não, no primeiro momento deste estudo, o objetivo foi estabelecer uma observação ampla acerca do contexto organizacional, para o ocorrência da mudança na gestão das unidades de trabalho da organização em estudo, avaliando os aspectos da cultura organizacional e dos recursos organizacionais que poderiam favorecer a mudança, bem como avaliando as características do modelo de gestão integrada de unidades de trabalho, apresentado como alternativa ao modelo de gestão vigente na organização.

Para esse fim, foi aplicada a Pesquisa de Avaliação do Potencial de Implementação da Mudança aos colaboradores da Comarca de Goiânia, para a verificação de fatores de contexto organizacional, identificados como fatores críticos de sucesso para mudanças, visto que esses fatores contemplam componentes ligados ao ambiente da organização e ao sucesso da promoção de mudanças nestas e visto serem considerados importantes para a identificação da capacidade de uma organização fazer mudanças e apresentar resultados satisfatórios (Neiva et. al, 2012; Cortimiglia, Ribeiro & Pimenta, 2013).

Ainda, a análise dos fatores relacionados ao contexto organizacional é importante, pois são características organizacionais que contribuem ou dificultam a mudança (Vargas et al., 2014), de forma que o sucesso da mudança depende de como a organização mobiliza esses fatores (Greenwood & Hinings, 1996; citados por Domingos, 2009) e, ainda, permitem, aos

gestores, gerenciar melhor o risco da mudança, minimizando os impactos na estrutura organizacional (Neiva et. al, 2012).

Assim, o contexto organizacional para mudanças, foi analisado na dimensão dos fatores organizacionais considerados fatores críticos de sucesso para mudanças, que são pontos chaves para a organização poder realizar uma determinada missão, devendo ser, na medida do possível, antecipados e identificados, a fim de nortear o estabelecimento de planos de ação de mudança (Cortimiglia, Ribeiro & Pimenta, 2013). E, considerando que toda mudança exige adequados recursos como estratégias para resultados positivos (Cortimiglia, Ribeiro & Pimenta, 2013), foram analisados os fatores críticos de sucesso para mudanças relacionados à cultura e aos recursos organizacionais, para a identificação do potencial de implementação da mudança na gestão das unidades de trabalho da organização em estudo.

Os fatores de contexto relacionados à cultura da organização são considerados como os mais importantes para influenciar como as pessoas se comportam (Cortimiglia, Ribeiro & Pimenta 2013; Puente-Palacios & Freitas, 2006), sendo que o grau de envolvimento das pessoas que sofrem os impactos da mudança e o tipo de percepção que elas desenvolvem a respeito do processo mudança são fatores-chave para as perspectivas de sucesso ou fracasso dessas iniciativas de mudança (Borges & Marques, 2011).

Logo, considerando os fatores de contexto organizacional para mudança e as características do modelo de unidades judiciais integradas, avaliadas pelos colaboradores da organização, são apresentados, nas Tabelas 6 e 7, os resultados referentes a Pesquisa de Avaliação do Potencial de Implementação da Mudança.

Na Tabela 6, são apresentados os resultados da avaliação dos fatores de contexto organizacional, considerados fatores críticos de sucesso para mudanças, para a identificação do potencial de implementação do modelo de unidades judiciais integradas na organização em estudo.

Tabela 6 – Resultados da Pesquisa de Avaliação do Potencial de Implementação da Mudança – Fatores de Contexto Organizacional para Mudanças (Fatores Críticos de Sucesso para Mudanças)

Fatores de Contexto Organizacional para Mudanças (Fatores Críticos de Sucesso para Mudanças)	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo em Parte	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
I. Existe um clima que favorece a proposição de novas ideias e inovações no TJGO. A respeito da afirmativa, assinale a melhor opção:	7%	9%	6%	47%	23%	5%

II. A direção do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás oferece suporte aos processos de mudança?	6%	11%	12%	45%	20%	4%
III. Quando são propostas mudanças, os colaboradores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás demonstram comprometimento?	3%	8%	7%	45%	30%	5%
IV. O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás dispõe de recursos físicos para conduzir a implementação do modelo de escritórios integradas?	12%	11%	11%	29%	27%	8%
V. O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás dispõe de recursos tecnológicos para conduzir a implementação do modelo de escritórios integradas?	7%	9%	11%	32%	29%	10%
VI. O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás dispõe de recursos humanos para conduzir a implementação do modelo de escritórios integradas?	12%	12%	9%	30%	25%	9%

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Os resultados indicaram que os 181 respondentes não perceberam positivamente os fatores de contexto relacionados tanto à cultura organizacional quanto aos recursos organizacionais, para a implementação do modelo de unidades judiciais integradas no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.

Ao analisar os fatores críticos de sucesso para mudanças relacionados à cultura da organização, foi constatado que 28% dos entrevistados concordaram com a existência de clima organizacional favorável para mudanças, 35% concordaram com a existência de comprometimento da força de trabalho quando são propostas mudanças e 24% concordaram com o oferecimento de suporte da direção em processos de mudança.

A baixa percepção acerca da existência de clima organizacional favorável a proposição de novas ideias e inovações e acerca do comprometimento dos colaboradores quando são propostas mudanças, pode influenciar negativamente o potencial de implementação da mudança, visto que um bom clima organizacional favorece o desempenho dos funcionários. Essa relação é verificada em Tachizawa (2015), ao evidenciar que o clima organizacional percebido pelos funcionários influencia a sua motivação, sendo que essa motivação resultará em maior produtividade.

Essa relação também é verificada em Silva (2020), Menezes & Gomes (2010) e Keller e Aguiar (2020), ao apresentarem uma relação significativa entre o clima organizacional, o comprometimento dos colaboradores e o desempenho organizacional percebido, mostrando que uma organização que proporciona um ambiente que incentive as pessoas a trabalhar, a fim de que possam coordenar seus esforços para garantir níveis mais elevados de desempenho coletivo, terá, consequentemente, maior desempenho organizacional.

Ainda, a baixa percepção de que a direção da organização oferece suporte aos processos de mudança, também pode influenciar negativamente o potencial de implementação da mudança, conforme Machado & Neiva (2017), ao trazer que o apoio da gestão é primordial durante processos de mudança, haja vista que estes processos são desencadeados pela direção e repercutem nos demais setores da organização.

Já ao analisar os fatores críticos de sucesso relacionados aos recursos organizacionais, foi constatado que 34% dos entrevistados sinalizaram concordar que a organização dispõe de recursos humanos, 39% dos entrevistados concordaram acerca de disponibilidade de recursos tecnológico e 35% dos entrevistados sinalizaram concordar que a organização dispõe de recursos físicos para a condução da implementação do modelo de unidades judiciais integradas.

A percepção acerca da limitação de recursos humanos pode influenciar negativamente o potencial de implementação da mudança, já que, como se verifica em Lacombe (2017) e Menezes e Gomes (2010), as habilidades, conhecimentos e desempenhos dos recursos humanos são inestimáveis para os gestores no cumprimento das metas e no avanço de propósito, missão e estratégias de uma organização.

Ainda, a percepção acerca da limitação de recursos tecnológicos pode influenciar negativamente o potencial de implementação da mudança, pois, conforme Cortimiglia Ribeiro e Pimenta (2013), a provisão de recursos tecnológicos adequados para cada tipo de projeto de mudança são fatores favoráveis à instituição de mudanças, visto proporcionar maior agilidade aos processos e visto, segundo Soares (2007), otimizar os recursos materiais e intelectuais.

E, também, a percepção acerca da limitação de recursos físicos pode influenciar negativamente o potencial de implementação da mudança, pois a disponibilidade de estrutura física proporciona melhores condições de trabalho aos colaboradores, conforme verifica-se em Kim e Mouborgne (2003), ao afirmarem que os recursos físicos em termos de investimento, espaço e equipamentos são necessários para o atingimento das metas de mudança traçadas.

Na continuação da apresentação dos resultados da pesquisa, na Tabela 7 foram apresentados os resultados acerca da avaliação das principais características do modelo de unidades judiciais integradas, para a identificação do potencial de implementação desse modelo na organização em estudo.

Tabela 7 – Resultados da Pesquisa de Avaliação do Potencial de Implementação da Mudança – Características do Modelo de Unidades Judiciais Integradas

Características do Modelo de Unidades Judiciais Integradas	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo em Parte	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
VII. O processo eletrônico digital demanda a necessidade de mudanças do fluxo de atividades das escrivânias?	5%	8%	6%	17%	39%	22%
VIII. A especialização das equipes traz mais celeridade para o cumprimento das demandas das escrivânias?	3%	3%	3%	13%	35%	40%
IX. A padronização do fluxo das atividades das escrivânias traz mais transparência para a atuação do judiciário?	2%	4%	5%	15%	40%	31%
X. A junção das estruturas das escrivânias traz a otimização do espaço físico dos prédios que as sediam?	6%	9%	9%	24%	31%	18%
XI. Os serventuários da justiça serão beneficiados com a especialização das equipes e a padronização das atividades das escrivânias?	7%	5%	12%	27%	34%	13%
XII. Os jurisdicionados serão beneficiados com a especialização das equipes e a padronização das atividades das escrivânias?	6%	3%	7%	24%	39%	17%

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

De forma geral, em relação às características apresentadas do modelo de unidades judiciais integradas, observou-se que os 181 colaboradores avaliados perceberam o modelo de forma positiva.

Ao analisar as características típicas do modelo de unidades judiciais integradas, foi constatado que 61% dos respondentes assumiram a necessidade de mudanças no fluxo de atividades das unidades de trabalho devido ao advento do processo eletrônico digital, 75% concordaram que a padronização de equipes, característica típica do modelo, traria mais celeridade às demandas de unidades judiciais, 71% concordaram que a padronização do fluxo de atividades, característica típica do modelo, traria mais transparência à atuação da organização, 49% concordaram que a junção das estruturas das unidades judiciais, característica típica do modelo, traria otimização do espaço físico, e, ainda, 47% concordaram que esse modelo traria benefícios para os colaboradores (serventuários da justiça) e 56% concordaram que traria benefícios para os “clientes” da organização (jurisdicionados).

O resultado dessas percepções possibilitou avaliar as características do modelo de gestão integrada, de especialização de equipes, de padronização de atividades e de junção de estruturas (unidades de trabalho), quanto à melhoria da transparência, da otimização e da celeridade das atividades, benefícios esses verificados por Chamon (2008) e Almeida et al.

(2017) ao afirmarem que os sistemas de gestão integrados proporcionam a redução da burocracia, com a redução da duplicação de esforços, redundância e despesas, bem como ajudam a otimizar recursos, agilizar processos, harmonizar as práticas e a melhorar a comunicação interna e externa.

Ressalta-se, ainda, que a abordagem prévia da opinião dos colaboradores da organização acerca das características da mudança proposta, os contextualiza nesse processo e proporciona entendimento dos benefícios da mudança, podendo influenciar nos comportamentos de apoio à mudança, visto que, segundo Nery e Neiva (2015), a participação dos empregados no processo de implementação da mudança, a avaliação que os empregados fazem do programa e a percepção que desenvolvem a respeito da mudança são fatores que facilitam os comportamentos de apoio a mudança organizacional.

5.2 ANÁLISE DA PESQUISA DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS PERCEBIDOS DA MUDANÇA

Considerando a necessidade de gestão dos processos de mudança para que estes sejam bem-sucedidos, a literatura evidencia que a gestão da mudança é atividade necessária para alcançar mudança sustentável no comportamento humano dentro da organização (Neiva & Machado, 2017) e aponta ser papel da organização atuar, durante o processo de mudança, gerindo cada indivíduo na mudança do modo como trabalha para alcançar os resultados esperados (Kokitsu, 2012).

No contexto de implantação e gestão da mudança abordada neste estudo, foi aplicado o segundo instrumento de pesquisa, com o objetivo de estabelecer uma observação da percepção das pessoas inseridas na mudança, quanto aos resultados desse processo.

Assim, para a identificação dos resultados percebidos da mudança, foram analisadas as práticas de gestão da mudança consolidadas pela literatura, visto serem consideradas intervenções organizacionais que têm um efeito positivo na velocidade e qualidade do processo de mudança, e visto que o seu uso é importante para o alcance dos resultados desejados e o fomento de atitudes positivas em relação ao processo de mudança (Raineri, 2011; Machado & Neiva, 2017).

Ainda, para a identificação dos resultados percebidos da mudança, foram analisadas as atitudes dos colaboradores frente à mudança, visto que, os indivíduos, por serem portadores de crenças, valores, necessidades, objetivos e temores variados, podem ser influenciados ou exercer influência positiva ou negativa nos processos de mudança que venham a ocorrer em

suas organizações, sendo, pois, suas atitudes consideradas fatores críticos para o sucesso dos processos de mudança (Domingos, 2009; Nery e Neiva, 2015).

A Pesquisa de Avaliação dos Resultados Percebidos da Mudança foi aplicada aos colaboradores atuantes nas unidades judiciais integradas da Comarca de Goiânia do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, denominadas Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJ), para a verificação dos resultados percebidos da mudança decorrente da implantação dessas unidades.

Logo, considerando as práticas de gestão mudança e as atitudes frente à mudança, avaliadas pelos colaboradores que participaram do processo de mudança, são apresentados, nas Tabelas 8 e 9, os resultados referentes a Pesquisa de Avaliação dos Resultados Percebidos da Mudança.

Na Tabela 8, são apresentados os resultados da avaliação das práticas de gestão da mudança, para a identificação dos resultados percebidos da mudança resultado da implantação das unidades judiciais integradas na organização em estudo.

Tabela 8 – Resultados da Pesquisa de Avaliação dos Resultados Percebidos da Mudança – Percepção de Práticas de Gestão da Mudança

Percepção de Práticas Gestão da Mudança	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
1. Foi possível perceber que os processos de trabalho das secretarias das varas/juizados foram analisados, a fim de identificar as atividades e as áreas que poderiam ser afetadas pela mudança.	16,4%	4,9%	23%	26,2%	29,5%
2. Foi possível perceber que as resistências surgidas durante a mudança foram diagnosticadas.	11,5%	8,2%	29,5%	29,5%	21,3%
3. Você considera que o TJGO fez esforços de comunicação para garantir compreensão e apoio ao programa de mudança.	21,3%	13,1%	18%	18%	29,5%
4. Você considera que o TJGO fez esforços para entender como os colaboradores envolvidos no processo de mudança perceberam as orientações repassadas.	19,7%	14,8%	24,6%	23%	18%
5. Você considera que os gestores demonstraram comprometimento com o processo de mudança.	4,9%	1,6%	4,9%	23%	65,6%
6. Você considera que o programa de mudança foi liderado por indivíduos com alto grau de credibilidade dentro do TJGO.	8,2%	9,8%	11,5%	31,1%	39,3%
7. Foram realizados treinamentos para ajudar na adaptação à mudança.	37,7%	13,1%	14,8%	21,3%	13,1%
8. Para facilitar o processo de mudança, você recebeu ajuda personalizada quando necessitou.	14,8%	23%	16,4%	19,7%	26,2%

9. O TJGO adotou programas de compensação, a fim de promover novas responsabilidades e demandas de trabalho.	37,7%	4,9%	24,6%	18%	14,8%
10. O TJGO desenvolveu programas de incentivos com o objetivo de recompensar comportamentos recém-esperados.	36,1%	18%	14,8%	23%	8,2%

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Na opinião dos 61 respondentes, foram positivamente percebidas práticas de alinhamento e diagnóstico e práticas de liderança, as práticas de comunicação não foram percebidas de forma consensual, tanto positiva quanto negativamente, e as práticas de treinamento e compensação/incentivos não foram positivamente percebidas, no processo de implantação das unidades judiciais integradas, denominadas Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJ), na Comarca de Goiânia do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

A análise dos resultados relacionados à prática de liderança indicou que essa prática foi aplicada e foi nitidamente percebida pelos respondentes, ao se observar que 70,4% dos entrevistados sinalizaram concordar com a afirmação de que a condução do processo de mudança foi realizado por pessoas com alto grau de credibilidade e 88,6% dos entrevistados sinalizaram concordar com a afirmação de que os gestores demonstraram comprometimento com o processo de mudança.

É notória a percepção dos entrevistados quanto a capacidade e comprometimento dos gestores líderes no decorrer do processo da mudança em estudo, sendo, pois, fatores que podem influenciar positivamente a ocorrência da mudança, visto que, durante a implementação da mudança, os funcionários precisam perceber que seus líderes estão ativamente envolvidos e comprometidos com o processo de mudança, pois exercem importantes papéis nos processos de mudança, de comunicação com os liderados, de suporte ao processo, de promoção de engajamento e de correção de inconsistências na equipe (Rainere, 2011; Neiva et al. 2020), e visto que a presença de um líder que transmita confiança é um fator crítico que facilita a adesão dos empregados ao processo de mudança (Nery & Neiva, 2015).

Quanto à percepção das práticas de alinhamento e diagnóstico foi possível observar que o mapeamento e diagnóstico prévio foram positivamente percebidos, porém não foram tão impactantes como as práticas de liderança. Um pouco mais da metade dos entrevistados percebeu tais prática, sendo que 55,7% perceberam que foram identificadas as atividades e áreas que poderiam ser afetadas pela mudança e 50,8% perceberam que as resistências surgidas durante a mudança foram diagnosticadas.

A percepção positiva acerca do uso de práticas de diagnóstico e alinhamento organizacional são, também, fatores que podem influenciar positivamente a ocorrência da

mudança, visto que são práticas utilizadas para a antecipação das intenções e reações das pessoas, a fim de persuadi-las para apoiar o processo de mudança e gerar um estado de motivação e expectativas que facilitam esse processo, diminuindo, conseqüentemente, as resistências potenciais (Rainere, 2011). Em outros termos, um efetivo diagnóstico da realidade de trabalho dos envolvidos na mudança, possibilita detectar as resistências, gerenciá-las e isolá-las, e possibilita esclarecer os benefícios da mudança aos membros da organização, que, ao acreditarem que a mudança trará benefícios, provavelmente se adaptarão rapidamente ao novo sistema de trabalhar e fomentarão atitudes para compreender a nova face do meio ambiente e para assimilar cada novo item (Justa, 2016; Neiva & Paz, 2012).

Já as práticas de comunicação, se mostraram pouco impactantes na percepção dos entrevistados, tanto positivamente quanto negativamente, em relação as quais observou-se picos extremos entre 29,5% dos entrevistados que concordaram totalmente com a afirmação de que a organização adotou mecanismos de comunicação para garantir compreensão e apoio ao processo de mudança, contra 21,3% que discordaram totalmente dessa afirmação. Além disso foi possível observar que a maioria de 24,6% considera neutra a afirmação de que a organização buscou entender como os colaboradores envolvidos perceberam as orientações repassadas.

O não consenso acerca do estabelecimento de métodos e ferramentas de comunicação pode ser considerado um fator que pode influenciar negativamente a ocorrência da mudança, pois, segundo Rainere (2011), as práticas de comunicação facilitam a aceitação e adaptação das pessoas às novas circunstâncias, ao permitir diferentes participações e garantir o entendimento geral de o que, quando e por que a organização está mudando, fazendo, ainda, de acordo com Mota e Fossá (2007), que todos os envolvidos no processo de mudança estejam engajados e com as informações bem fundamentadas.

No que diz respeito às práticas de capacitação e treinamentos para as novas atividades, observou-se que 50,8% dos respondentes discordaram da afirmação que a organização promoveu capacitação para ajudar na adaptação à mudança, bem como observou-se que não houve consenso quanto ao fornecimento de ajuda personalizada no processo de mudança.

A baixa percepção acerca da realização de capacitações e treinamentos é um fator que pode influenciar negativamente a ocorrência da mudança, pois são práticas que objetivam ensinar, aos indivíduos envolvidos no processo, os conhecimentos e habilidades necessárias para realizar as novas tarefas, bem como sanar as suas dúvidas, preencher as lacunas ainda presente durante o curso da mudança e fazer com que tomem decisões mais assertivas, e, além

de minimizar as incertezas e gerar motivação, possibilita o desenvolvimento profissional desses colaboradores (Araújo, 2006; Rainere, 2011; Neiva & Machado, 2017).

Também, no processo de mudança abordado neste estudo, não foram efetivamente percebidas práticas de compensação e incentivos, sendo que para mais de 36% dos entrevistados, houve discordância total para a afirmação de que a organização adotou práticas de compensação frente às novas responsabilidades ou a comportamentos recém esperados.

A baixa percepção acerca do estabelecimento de compensação e incentivos, também é fator que pode influenciar negativamente a ocorrência da mudança, visto que bonificar o alcance dos novos objetivos definidos no plano de mudança é uma forma de consolidar o processo de implementação da mudança (Rainere, 2011) e, além disso, recompensar também é considerado um processo facilitador do sucesso de programas de mudanças pois tem reflexos diretos na motivação dos colaboradores, e é por meio do qual as organizações usa para o alcance de seus objetivos, e, contudo, não significa, segundo Soares (2007), transformar trabalho em recompensas, mas sim resultados em recompensas.

Na continuação da apresentação dos resultados da pesquisa, na Tabela 9, são apresentados os resultados da percepção das atitudes frente à mudança resultado da implantação das unidades judiciais integradas na organização em estudo, para identificar os resultados percebidos da mudança resultado da implantação das unidades judiciais integradas na organização em estudo, e para analisar como as atitudes dos indivíduos frente à mudança foram influenciadas pelo uso das práticas de gestão da mudança.

Tabela 9 – Resultados da Pesquisa de Avaliação dos Resultados Percebidos da Mudança – Percepção de Atitudes Frente à Mudança

Percepção de Atitudes Frente à Mudança	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
11. Você assumiu discurso contra a mudança.	63,9%	3,3%	19,7%	4,9%	8,2%
12. Você desenvolveu mecanismos para não mudar.	77%	14,8%	4,9%	1,6%	1,6%
13. Você teve a percepção de que TJGO não planejou o processo de mudança.	34,4%	13,1%	16,4%	9,8%	26,2%
14. Você considera que "deixar o tempo cuidar da adaptação das pessoas a coisas novas" é uma prática comum no TJGO.	8,2%	18%	21,3%	14,8%	37,7%
15. Você esteve com medo por causa da incerteza gerada pela nova forma de trabalhar.	29,5%	4,9%	11,5%	27,9%	26,2%
16. As pressões pela mudança geraram insatisfação em você.	36,1%	9,8%	11,5%	18%	24,6%

17. Você considera que a falta de informação sobre o processo de mudança gerou mal-entendidos.	16,4%	9,8%	11,5%	34,4%	27,9%
18. Você considera que os mais envolvidos foram as pessoas com atitude mais favorável à mudança.	14,8%	6,6%	29,5%	18%	31,1%
19. Você acha que as pessoas aceitaram a mudança quando perceberam que poderiam se beneficiar com ela.	13,1%	16,4%	23%	23%	24,6%
20. Você acha que a mudança foi benéfica para o TJGO, permitindo "arejar" a organização.	23%	13,1%	24,6%	9,8%	29,5%
21. Você acha que a mudança foi importante porque trouxe benefícios às pessoas envolvidas.	29,5%	13,1%	29,5%	9,8%	18%
22. Você considera que a maioria de seus colegas apoiou a mudança.	29,5%	11,5%	24,6%	16,4%	18%

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Ao analisar os resultados das atitudes dos 61 respondentes frente à mudança, foi possível constatar atitudes de ceticismo, medo e aceitação no processo de implantação das unidades judiciais integradas, denominadas Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJ), na Comarca de Goiânia do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.

Quanto à reação individual acerca da mudança, foi percebido confiança, considerando que 67,2% dos respondentes não assumiu discurso contra a mudança e 91,8% não desenvolveu mecanismos para não mudar, demonstrando que a maioria dos entrevistados não apresentou resistência para o processo de mudança avaliado.

Porém, foi percebido ceticismo acerca do processo de planejamento de mudanças na organização, visto o não consenso de que a organização planejou a mudança dentro do esperado, sendo que 47% dos entrevistados concordaram e 36% não concordaram com essa afirmação, e acerca da percepção, sinalizada por 52,5% de entrevistados, de que na organização é comum a prática de deixar o tempo cuidar da adaptação das pessoas às mudanças.

Foram constatadas consideráveis atitudes de medo no processo de mudança, sendo que mais da metade dos respondentes concordou que estiveram com medo, por causa da incerteza gerada pela nova forma de trabalhar.

Foram também evidenciadas percepções de medo em decorrência da falta de informações sobre o processo de mudança o que causou mal-entendidos nos envolvidos (62,3%), bem como diante da percepção de que só se envolveram mais no processo de mudança as pessoas mais propensas a mudanças (49,1%).

Já as reações de medo decorrentes das pressões pela mudança, não afetaram significativamente os respondentes, sendo que 45,9% dos entrevistados sinalizaram que ficaram insatisfeitos com as pressões da mudança e 42,6% sinalizaram que não ficaram insatisfeitos.

A ocorrência de atitudes negativas frente à mudança, como o temor e o ceticismo, pode influenciar na adaptação dos empregados às novas situações de trabalho, diminuindo a probabilidade da ocorrência de comportamentos de apoio e diminuindo as chances do sucesso da mudança (Neiva & Praz, 2012; Nery & Neiva, 2015).

Quanto as atitudes de aceitação da mudança, destaca-se a percepção de que as pessoas aceitaram a mudança quando perceberam que se beneficiariam com ela (47,6% concordando). Esse resultado se confirma em Neiva e Paz (2012) ao destacar que, se os membros da organização acreditam que a mudança trará benefícios, eles provavelmente se adaptarão rapidamente ao novo sistema de trabalhar, e fomentarão atitudes para compreender a nova face do meio ambiente e para assimilar cada novo item.

Porém, quanto à percepção da aceitação coletiva, não houve consenso acerca dos benefícios trazidos pela mudança, sendo que 42,6 % dos respondentes consideraram que a mudança não trouxe benefícios aos envolvidos, 41% considerou que a maioria não apoiou a mudança. E, também, não houve unanimidade em relação à mudança ter sido benéfica para a organização, ao trazer-lhe “bons ares”, visto que 36,1% dos respondentes discordou dessa afirmação e 39,3% concordou.

A falta de unanimidade na percepção de que a mudança foi benéfica para os envolvidos e para a organização, se confirma em Valley e Thompson (1998), citados por Neiva e Paz (2012), que afirmaram que as reações negativas são comuns quando as mudanças não são necessariamente benéficas para os envolvidos, tornando a resistência ainda mais forte.

Ainda, segundo Hernandez e Caldas (2001), quando os funcionários não estão preparados para a mudança, eles são mais propensos a resistir e menos propensos a funcionar efetivamente sob o novo sistema. O que corrobora com o achado na pesquisa relativa à percepção de práticas de gestão da mudança, em que também foi evidenciado que a percepção de comunicação e a disponibilização de treinamentos não foi satisfatória para os envolvidos no processo de mudança.

Ou seja, considerando a necessidade de habilidade gerencial para fomentar atitudes positivas em relação aos processos de mudança, para o alcance dos resultados desejados e para evitar possíveis resistências pôde-se constatar que as limitações na gestão do processo de mudança, no que se refere às práticas de gestão da mudança de comunicação, treinamento e remuneração/incentivos, impacta nas atitudes dos indivíduos frente à mudança e na percepção dos resultados e, possivelmente, no êxito do programa de mudança (Neiva & Paz, 2012; Machado & Neiva, 2017).

Por fim, na continuação da apresentação dos resultados da pesquisa, na Tabela 10, são apresentados os resultados da questão aberta, acerca da análise dos resultados percebidos da mudança, quanto as vantagens, desvantagens e desafios das Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJ), implantadas Comarca de Goiânia do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, para sugerir intervenções gerenciais necessárias ao seu sucesso.

Tabela 10 – Resultados da Pesquisa de Avaliação dos Resultados Percebidos da Mudança – Vantagens, Desvantagens e Desafios /Sugestões das Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJ)

Principais Relatos	Exemplos de Relatos
Desvantagens	
Aumento do acervo processual / Maior volume de trabalho	“Talvez a criação da UPJ nos JEFAZ tenha sido tão pouco satisfatória até o momento pelo fato de, aparentemente, tentar resolver um problema que demanda outra solução: o volume processual.” “Foi possível perceber um aumento na quantidade de processos (...).”
Quantidade insuficiente de servidores	“Na upj de fazenda pública é notório a alta demanda de processos e a falta de servidores pra atender toda demanda.” “Creio que a demanda de processos da nossa UPJ é maior que a quantidade de servidores, o que sobrecarrega o dia a dia de trabalho.” “No caso da UPJ relativa à Vara, acho que gera mais responsabilidades e atividades a cada funcionário da Unidade se não tiver com quadro completo de funcionários, tendo em vista que deve atender mais de um Juiz.” “Mas não se presta a resolver o problema da falta de servidor.”
Sobrecarga de trabalho / Metas exageradas	“E, na tentativa desesperada dos gestores e serventuários de atender às expectativas do TJGO e alcançar as metas exageradas de trabalho, para ganhar em quantidade, acabou-se generalizando demais o que tem que ser individualizado.” “Percebemos um afastamento dos gabinetes e posturas divergentes em relação aos juízes, não houve unificação de entendimentos sendo impossível unificar procedimentos.” “Houve sobrecarga da upj secretaria que passou de unidade de processamento para unidade de análise sob a justificativa de que havia mais servidores do que assistentes.” “O foco apenas na produtividade relativiza a percepção de outros valores e pode dar causa à frustração pelo não reconhecimento ou não atingimento de metas.” É um sistema interessante, que exige colaboração e comprometimento de todos os envolvidos, que demanda cuidado e

Não padronização e alinhamento das demandas dos magistrados / Cumprimentos processuais específicos para cada magistrado (gabinete)	constante observação quanto ao sobrecarregamento dos colaboradores como um todo.” “A grande demanda de trabalho (...).” “(…) cobrança exacerbada sem retorno.” “Infelizmente, pelo que pude extrair da experiência até o momento, é que o formato UPJ não é a melhor estratégia de trabalho (...), com entendimentos diferenciados para cada magistrado, o que dificulta o cumprimento pela UPJ, até pela falta de alinhamento com os gabinetes, o que não dá pra acontecer nesse formato.” “Percebemos um afastamento dos gabinetes e posturas divergentes em relação aos juízes, não houve unificação de entendimentos sendo impossível unificar procedimentos.” “A UPJ revela-se uma experiência inexistosa, comparativamente ao modelo tradicional de Escrivania vinculada ao Juízo, porquanto: (i) cada juiz adota entendimentos e peculiaridades procedimentais próprias, das quais em geral não abrem mão, o que dificulta o fluxo de trabalho na UPJ(...); (ii) a UPJ significou o distanciamento entre Gabinete e Escrivania, o que representou embaraço à troca de informações e prejuízo à gestão processual, à colaboração entre os servidores, tendo em vista que o gabinete não é familiarizado com os procedimentos da UPJ e deixa de inserir as pendências adequadas ao trâmite processual, ao passo que a UPJ faz conclusões muitas vezes desnecessárias e com classificadores errados, também pela falta de familiaridade com os procedimentos dos gabinetes - quando o ideal seria a unificação entre Escrivania e Gabinete, em uma unidade judiciária horizontalizada”. “Dentre vários outros pontos: agora perdemos tempo tentando "ajustar" a vontade de cada um dos 6 magistrados. Antes, poderíamos conversar e chegar a um acordo com um só juiz. Por conta disso, temos, por exemplo, que digitar o nome do juiz em cada documento (e não de forma automática, que seria o correto e o projudi permite). Perdemos tempo tendo que observar se um juiz gosta de ser chamado assim ou assado. Perdemos tempo, pois é impossível gravar a forma como cada um dos 6 juízes gostam de trabalhar (e cada um tem um método diferente).” “Acho que é menos eficiente que as varas tradicionais. Não funciona como uma unidade, são vários núcleos individuais e os gabinetes não estão dispostos a se adequarem à uma uniformidade de procedimentos.” “Uma experiência ruim, uma escrivania para vários juízes. Cada um tem um entendimento. Dificulta o andamento do trabalho. Gera insegurança e demoramos mais nos atos. Não unificou e sim apartou.” “Os maiores prejudicados disso são os jurisdicionados e os servidores que perdem em saúde e qualidade de vida.” “Acredito que ter qualidade pra se trabalhar é essencial.” “(…)identificamos que a unificação cumulada com esse aumento no acervo desencadeou ansiedade e sensação de impotência entre os servidores.”
---	---

Falta de qualidade de trabalho / Perda de qualidade de vida

Dificuldade de comunicação com os gestores das unidades	“Resultando, caso de não preenchimento de todas as vagas de funcionários, exaustão, stress e outros transtornos de saúde mental.” “A gestão master não está aberta a ouvir, foca em produtividade e só!” “(…) muitos gestores com pensamentos diversos, informações desencontradas. Não há uma comunicação entre servidores e gestão máster (…)” “(…) penso que deveria ouvir mais os servidores.”
Mudanças constantes de procedimentos	“(…) mudanças de procedimentos constantes sem ampla divulgação.”
Falta de equalização do volume de trabalho entre os servidores devido aos atos não terem a mesma complexidade Falta de empenho da gestão geral para entender as necessidades dos servidores, advogados Junção de muitas pessoas em um mesmo ambiente não permite melhor desempenho individual Junção de muitas pessoas em um mesmo ambiente gerou mais conflitos e sobrecarga para o gestor da unidade quanto à gestão de pessoas	“(…) a divisão por tarefas entre os servidores na UPJ, pelo volume de serviço, envolve servidores fazendo o mesmo tipo de pendência, o que resulta em alguns servidores preterirem pendências mais complexas em detrimento de outros.” “(…) divisão de trabalho injusta entre os servidores.” “Acredito que o formato da UPJ é promissor, mas é necessário mais empenho por parte da gestão geral, em entender as necessidades dos servidores que trabalham na UPJ, bem como das partes e advogados que são atendidos diariamente.” “O maior quantitativo de pessoal num único ambiente não permite o melhor desempenho possível no trabalho.” “Ambiente de trabalho com mais pessoas e também mais conflitos; sobrecarga de gestão de pessoas para os gestores.”
Faltam funcionalidades no sistema para otimizar os atos	“Perdemos tempo pois, no prejuízo, ao encaminhar o documento ao gabinete, ele não seleciona automaticamente o juiz presidente daquele processo, então, precisamos pesquisar a vara, encontrá-la e, depois, pesquisar o juiz titular (o que pode gerar erro de encaminhamento à vara/juiz errado).”
Falta de incentivos remuneratórios adequados para os novos cargos	“Não houve remuneração adequada para os cargos criados, apenas sobrecarga de trabalho.”
Atividades mecanizadas / rotineiras / metódicas	“O trabalho rotineiro e metódico acaba por mecanizar a atividade do servidor, abstraindo sua potencialidade individual, além de isolar a unidade de processamento em relação aos demais órgãos do Judiciário.”
Vantagens	
Melhor desempenho (Mais racional / Mais Célere / Mais eficiente / Maior rendimento / Mais inteligente / Melhor concatenação / Otimização das Atividades / Uniformização de Atividades)	“Eficiência.” (…) juntar as varas (…) o ponto positivo é que há um maior rendimento.” “Acho que a UPJ é mais racional que o cartório tradicional, o que proporciona maior rendimento.” “Melhora a concatenação, o encadeamento do trabalho.”

	“Acredito que a UPJ é uma ótima forma de união dos servidores e de padronização de procedimentos de trabalho.” “A UPJ é mais benéfica porque propicia ambiente para uniformização de rotinas.” “Tem celeridade processual.” “Acredito que a UPJ pode contribuir com a otimização das práticas cartorárias, favorecendo o aumento da produtividade.” “A UPJ unificou a forma de trabalho dos cartórios de mesma competência o que favoreceu o jurisdicionado, quanto a celeridade processual.” “melhora significativa no fluxo de tramitação dos processos.” “Otimiza substancialmente o desenvolvimento das tarefas diárias.”
Melhor distribuição da força de trabalho / Menor o impacto da ausência do colaborador	A UPJ é mais benéfica (...) porque equaliza a força de trabalho dos servidores em prol de todos, ao passo que nos Cartórios tradicionais o que se vê são alguns redutos de muita eficiência, e outros nem tanta.” “(…) facilita a movimentação de servidores na UPJ a fim de favorecer o "todo" em detrimento do "eu", ou seja, a inserção do servidor num determinado grupo de trabalho, conforme suas aptidões; diminui o impacto da ausência de servidores, seja por atestado ou licença médica, férias etc.”
Favorece a instituição do <i>home office</i>	A UPJ unificou a forma de trabalho dos cartórios de mesma competência o que favoreceu (...) ao servidor, no quesito qualidade de vida, pois este no passado, não podia sequer, gozar férias em momento oportuno pois havia carência de servidores em algumas serventias.” “Por outro lado, a UPJ poderá ser capaz de beneficiar os colaboradores com o teletrabalho, que é mais produtivo e, contando com mais pessoas na equipe geral, tende a facilitar tal benefício. Ainda, consegue trazer uma certa economia ao TJ, visto que depende de uma sala só e que os servidores em teletrabalho gastam a própria energia, água etc.”
Maior visibilidade e apoio / Consenso	“A vantagem da UPJ para os JEFAZ até o momento foi dar visibilidade às necessidades internas, pois após a implantação, foram disponibilizados alguns auxílios que até então não haviam acontecido de forma individual a cada unidade.” “Percebo que, lentamente, as pessoas estão se convencendo que o meio tradicional não corresponde à nova realidade, ou seja, chegar-se-á a um momento em que haverá unanimidade em torno do tema.”
Ambiente propício para troca de experiências e para estimular a competição e a produtividade	“Outro ponto positivo foi que, a concentração de servidores num só local auxiliou no aumento da produção de atos pois, todos puderam trocar experiências e colocar em prática somente aquilo que realmente funcionava em sua vara.” (...) a concentração de muitos servidores num local evita "favorecimentos e proteção a servidor específico" bem como pode estimular a competição entre eles.”

Desafios/Sugestões	
Aumentar a quantidade de colaboradores	“Se pudessem contratar ou remanejar mais alguns servidores para área do juizado de fazenda pública seria de grande relevância para que o trabalho fosse melhor distribuído entre os servidores.” “Os desafios e possibilidades da UPJ envolvem: (v) disponibilização de mais servidores na UPJ da Fazenda Pública, que conta com um contingente de 14 servidores para 75.747 processos.” “Na minha opinião se tivéssemos mais servidores a UPJ realmente funcionaria como deveria. (...) Creio que isso ainda é uma falha que deveria ser revista.” “(…), mas o grande desafio é o de adequar a sua estrutura com um número suficiente de servidores, no caso da UPJ fazendária.” “O maior desafio é a falta de mão de obra, tendo em vista o volume muito grande de demandas.” “Sobre os maiores desafios, penso ser a manutenção de número suficiente de servidores.”
Melhorar a estrutura de trabalho (estrutura física, equipamentos, funcionalidade do sistema)	“O desafio da UPJ é diminuir o serviço, prestar um trabalho mais célere para a sociedade, porém com o número ineficiente de servidores é impossível e o trabalho continuará acumulado.” “Acredito que precisamos de mais estrutura de trabalho.” “Com a visão interna que tenho do pré e pós UPJ, a minha sugestão para um funcionamento otimizado dos JEFAZ seria (...) algumas melhorias específicas no Projud para facilitar a rotina dos servidores, etc.” “Os maiores desafios são questões de estrutura física, equipamentos atualizados e necessários, (...)” “Os desafios são agilizar os procedimentos e ter menos erros. Na verdade, tinha que ter aulas de Processo Civil.”
Promover treinamentos / Criar de roteiros padronizados e atualizados de atividades / Promover alinhamentos	“Acredito que se o TJGO fizer mais pelas UPJ's (...) palestras, mais pesquisas, (...), entre outros) o que se vislumbra é que foi uma mudança acertada e dará certo ao longo do tempo.” “Os desafios e possibilidades da UPJ envolvem: (ii) criação de roteiros padronizados por serviço, com constante atualização e disponibilização, para que haja segurança e celeridade dos serventuários na prática dos atos processuais e facilitação no treinamento.” “Os maiores desafios são (...), em principal, treinamento específico aliando (função e a tecnologia utilizada).” “(...) oferecer um treinamento melhor, pois vejo no TJGO que algumas das vezes a mudança vem de cima para baixo sem muitas explicações e o servidor que se vira para entender a nova sistemática.”
Providenciar o alinhamento das demandas e de entendimento dos magistrados	“Os desafios e possibilidades da UPJ envolvem: (i) unificação de entendimento dos magistrados acerca do procedimento a ser adotado tanto na UPJ quanto nos gabinetes.”

Equalizar o volume de trabalho entre os colaboradores, conforme a complexidade dos atos / Estabelecer metas para equalizar o desempenho	“Acredito que se o TJGO fizer mais pelas UPJ's (...) alinhamentos, (...), entre outros) o que se vislumbra é que foi uma mudança acertada e dará certo ao longo do tempo (principalmente se os titulares de cada vara pensarem em prol da UPJ e não somente o método que eles gostam (e alguns obrigam) que a UPJ siga).” “O desafio maior é convencer os magistrados que a UPJ é mais inteligente que o meio tradicional, angariando força para desenvolvimento do programa.” “Os desafios e possibilidades da UPJ envolvem: (iii) elaboração de listas de atividades, visando à definição de metas de desempenho e a equalizar o volume de trabalho entre os serventuários, evitando-se a sobrecarga de uns em detrimento de outros; (iv) avaliação da produtividade dos serventuários tendo com base a complexidade das pendências, não apenas numérica, para que os serventuários que lidam com pendências de maior complexidade tenham seu trabalho reconhecido adequadamente.”
Promover a participação dos servidores nas definições dos padrões de trabalho	“E, no caso de continuidade do formato UPJ, sugiro uma maior participação dos servidores nas definições do formato de trabalho, pois o que notou-se até o momento é que pessoas que não conhecem a realidade das unidades desenvolveram um formato ao qual todos tem que “quebrar os ossos” para se encaixar.”
Instituir o <i>home office</i>	“Acredito que se o TJGO fizer mais pelas UPJ's (instalação oficial do teletrabalho, (...), entre outros) o que se vislumbra é que foi uma mudança acertada e dará certo ao longo do tempo.” “Vejo o home office como uma possível solução.”
Estimular os servidores a terem melhor desempenho	“Quanto aos desafios acredito que o maior deles é manter os servidores estimulados a trabalhar e atingir metas, vejo que muitos deles não veem a hora de se aposentar. Se todos se doassem por igual ninguém ficaria sobrecarregado no trabalho, vejo que os bons, os competentes acabam trabalhando mais que os demais, sinto que isso desestimula o servidor a se capacitar e a melhorar a cada dia.”

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Ao analisar as respostas da questão aberta, foi possível observar que os 34 respondentes relataram mais desvantagens do que vantagens relacionadas as Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJ) da Comarca de Goiânia do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Foram também pontuados alguns desafios para o melhor desempenho dessas Unidades.

Quanto às desvantagens, as Unidades de Processamento Jurisdicional foram consideradas inadequadas, pois não solucionaram a problemática do excesso de volume processual, que aliada ao *deficit* de servidores, provocou sobrecarga de trabalho, gerando exaustão, stress, ansiedade, bem como a sensação de impotência entre alguns colaboradores.

Outra percepção desvantajosa, foi o distanciamento do relacionamento com os gabinetes dos magistrados, que não foram unificados e permaneceram como unidades

autônomas. Os magistrados não alinharam e padronizaram seus entendimentos e procedimentos, exigindo ajustes e cumprimentos processuais específicos para cada gabinete, prejudicando a gestão processual, a unificação de procedimentos e a celeridade do fluxo de trabalho das Unidades de Processamento Jurisdicional, bem como embaraço nas trocas de informações com cada gabinete.

Os gestores foram percebidos como indivíduos focados mais em produtividade do que em qualidade de trabalho, estabelecendo metas exageradas, para se atingir maior quantidade de atos cumpridos, o que causou, em alguns colaboradores, frustração pelo não reconhecimento ou não atingimento de metas.

Também em relação aos gestores, foi pontuada limitação na comunicação com os demais colaboradores e no entendimento de suas necessidades.

A estrutura foi considerada precária e o método de trabalho foi considerado rotineiro e metódico, mecanizando a atividade do colaborador e abstraindo sua potencialidade individual.

Foram também pontuadas mudanças de procedimentos constantes, sem ampla divulgação entre os colaboradores, bem como falta de treinamento para o entendimento da nova sistemática de trabalho.

E por fim, alguns colaboradores entendem que a junção física de estruturas, concentrou muitos indivíduos em um mesmo espaço físico, limitando o desempenho individual e gerando mais conflitos e sobrecarga na gestão de pessoas.

Já em relação às vantagens, foi percebido que a recente implantação das Unidades de Processamento Jurisdicional proporcionou maior visibilidade pela organização, viabilizando suporte às necessidades internas, por meio de auxílios e ajudas às equipes.

As Unidades de Processamento Jurisdicional foram consideradas mais racionais em relação ao cartório tradicional, devido à uniformização de rotinas, que proporcionou maior rendimento dos colaboradores, em geral, e consequentemente melhoria na eficiência e na celeridade do cumprimento e tramitação processual.

Já em relação à vantagem da concentração dos colaboradores em um mesmo espaço físico, alguns entrevistados perceberam que isso proporcionou a troca de experiências entre os colaboradores, equalizou a distribuição de tarefas e propiciou a movimentação de servidores dentro dos grupos de trabalho, considerando, pois, suas aptidões e evitando favorecimentos individuais. E essa concentração de colaboradores em grupo de trabalho, para executarem os mesmos atos, diminuiu o impacto da ausência do colaborador, por motivo de férias, licença e qualquer outro tipo de afastamento, visto a disponibilidade de mais colaboradores atuando na

mesma atividade/grupo de trabalho.

Quanto aos desafios, na opinião de alguns colaboradores, as pessoas estão se convencendo de que os cartórios tradicionais não mais correspondem à nova realidade, de forma que se percebe que se terá unanimidade acerca da concepção da Unidades de Processamento Jurisdicional no decorrer do tempo, com a implementação de algumas melhorias.

Algumas sugestões para o melhor funcionamento das Unidades de Processamento Jurisdicional foram levantadas.

A sugestão mais recorrente foi o aumento da quantidade de colaboradores, seja por meio de novos contratados ou por meio de remanejamento de outras unidades que contam com maior disponibilidade de colaboradores em relação ao volume processual. A concessão de *home office* para os colaboradores também foi sugerida, tanto devido ao acúmulo de pessoal em um mesmo ambiente de trabalho, quanto por ser considerado mais produtivo.

Outra sugestão frequente foi quanto ao convencimento dos magistrados quanto a aceitação e apoio ao programa, com o intuito de se conseguir a unificação dos entendimentos e o alinhamento dos procedimentos, para possibilitar uma padronização a ser seguida pelas Unidades de Processamento Jurisdicional.

Também foi sugerida a criação de roteiros padronizados de atividades, com constante atualização e disponibilização entre os colaboradores, para garantir maior segurança no cumprimento dos atos processuais, evitando erros e agilizando procedimentos, bem como treinamentos específicos para a melhor utilização das tecnologias e sistemas disponíveis.

E, por fim, foi sugerida a elaboração de listas de atividades, visando à definição de metas de desempenho de forma a equalizar o volume de trabalho entre os colaboradores, evitando-se a sobrecarga de uns em detrimento de outros.

Em análise dos resultados da questão aberta, pôde-se constatar que conforme exemplifica Nery e Neiva (2015), quando a mudança organizacional aumenta a carga de trabalho ou retira vantagens dos empregados, ocorrem as reações negativas relacionadas à mudança. Também, quando os empregados interpretam a mudança como ameaça, geralmente experimentam sofrimento, ansiedade e estresse. Ainda, as reações negativas são comuns quando as mudanças não são necessariamente benéficas para os envolvidos (Neiva & Paz, 2012).

Pôde-se constatar, também, segundo Valley e Thompson (1998), citados por Neiva e Paz (2012), que quando os empregados não são envolvidos no processo de mudança ou quando sentem seu trabalho e sua segurança ameaçados, a percepção em relação à mudança é negativa,

tornando a resistência mais forte. Ainda, segundo Hernandez e Caldas (2001), quando os funcionários não estão preparados para a mudança, eles são mais propensos a resistir e menos propensos a funcionar efetivamente sob o novo sistema.

6 CONCLUSÃO

A transformação decorrente da adoção de uma nova metodologia de gestão tem um grande impacto nos procedimentos já estabelecidos pela organização, sobretudo visando um novo comportamento coletivo e a adaptação ao processo de mudança.

Os processos de mudanças nas organizações requerem um trabalho prévio de planejamento, suportado por um bom clima organizacional, por equipes de colaboradores comprometidos, por apoio da alta gestão, por disponibilidade de recursos humanos, físicos e tecnológicos e pelo emprego de métodos e práticas de gestão adequadas.

Os principais problemas relatados nas organizações, em processos de mudança, devem-se ao fato de se negligenciar etapas inerentes a gestão desses processos, a exemplo, de diagnóstico, comunicação, liderança, treinamento, incentivos e outros, que influenciam nas reações comportamentais dos indivíduos envolvidos no processo.

Neste estudo foi apresentado, como panorama de análise, os fatores de contexto organizacional para mudança, as características do modelo de gestão integrada de unidades de trabalho, as práticas de gestão e as atitudes percebidas no processo de mudança decorrente da implantação de um novo modelo gestão nas unidades de trabalho de organização, que podem influenciar positiva ou negativamente ocorrência da mudança.

Com isso foi estabelecida a análise mediante o objetivo de identificar o potencial de implementação da mudança na gestão das unidades de trabalho da organização, bem como identificar os resultados percebidos da mudança resultado da implantação do modelo de unidades judiciais integradas na organização.

Neste estudo, o cenário que precedeu a implantação da mudança apontou limitação nos fatores de capacidade organizacional para mudanças, relacionados tanto à cultura organizacional quanto aos recursos organizacionais, identificando um baixo potencial organizacional de implementação da mudança, porém apontou aceitação da mudança proposta, por meio da avaliação das características do modelo de unidades judiciais integradas, possibilitando o entendimento dos agentes envolvidos acerca da mudança e dos benefícios que esta poderá proporcionar.

Porém, no cenário que sucedeu a implantação da mudança, pôde-se constatar limitações na gestão desse processo, diante de falhas no uso de práticas de gestão da mudança de comunicação, treinamento e remuneração/incentivos, o que impacta nas atitudes dos

indivíduos e nos resultados da mudança por eles percebidos e, possivelmente, no êxito do programa de mudança.

Uma constatação, obtida através da questão aberta da segunda pesquisa, foi a de que o processo de implantação da mudança resultou em uma considerável alteração na distribuição e rotina do trabalho, e verificou-se que, o volume de trabalho aumentou significativamente devido ao excesso de metas estabelecidas e a necessidade de adaptação a diversos entendimentos dos magistrados, e, com isso, surgiu à necessidade de que os colaboradores fossem ouvidos, para o alinhamento de suas necessidades com as necessidades estabelecidas pelos gestores.

Ou seja, para reduzir o impacto das resistências dos colaboradores, constatou-se a importância da oportunidade de expressarem as dificuldades que enfrentam com a nova rotina de trabalho, para que assim minimize a rejeição e aumente a participação desses colaboradores. E tal fato sugere uma necessidade de aprofundamento nos processos de comunicação adotados, no entendimento personalizado de cada colaborador.

Outra constatação decorrente da questão aberta, foi a de que a mudança foi implantada com a fragilidade de procedimentos de trabalho escritos ou fluxogramas que definissem claramente as novas atividades. É sugestivo que tal fragilidade seja resquício da pouca percepção de que os treinamentos e, principalmente, o entendimento prévio dos processos, com o devido alinhamento e comunicação assertiva da mudança, tenha ocorrido. As falhas nessas práticas podem prejudicar o desempenho individual e consequentemente, o desempenho coletivo, na execução das novas demandas de trabalho, bem como mostra uma limitação básica da organização no amadurecimento quanto aos processos de treinamento e capacitação.

Com esse estudo também foi possível constatar que o cuidado com os indivíduos envolvidos nesses processos de mudança é muito importante, pois estes trazem consigo incertezas, medos e dúvidas que precisam ser sanadas, a fim de que não haja bloqueio em suas ações e desempenho, capazes de comprometer o sucesso da mudança, de forma que se sugere para a organização estabelecer planos de comunicação, matriz de responsabilidades e formas de divulgação dos resultados decorrentes da mudança, para sanear as inseguranças dos envolvidos.

Ainda, é indicado que haja esclarecimentos, apresentação de panoramas, uniformização e atualização de procedimentos e treinamentos sobre cada alteração, pois o ideal é proporcionar o envolvimento do colaborador, construindo um ambiente de confiança.

Disso surge a necessidade de a organização, além de manter líderes motivadores e promotores de engajamento, avançar na aplicação de corretos métodos de trabalho, qualificar e incentivar seus colaboradores no desenvolvimento de novas competências e desenvolturas trazidas pela mudança, angariando sua confiança e participação.

Do ponto de vista das contribuições deste estudo, espera-se que a organização possa desenvolver ajustes no cenário da mudança, quer desenvolvendo ferramentas e políticas motivacionais ajustadas ao cenário de mudança, quer investindo em fatores que influenciam positivamente a percepção dos colaboradores quanto à mudança implementada, quer corrigindo elementos com efeito negativo nessa percepção.

Espera-se, também, subsidiar a mensuração das ações realizadas e das reações dos indivíduos aos processos de mudança, bem como agregar conhecimento a respeito do envolvimento de fatores que possam influenciar positiva ou negativamente na efetivação de processos de mudança.

A principal limitação, em relação às duas pesquisas, foi que as entrevistas foram disponibilizadas apenas virtualmente, necessitando que o usuário tivesse o costume de acessar o meio pelo qual o instrumento de pesquisa foi divulgado, bem como tivesse interesse em responder ao questionamento, e em relação à segunda pesquisa, foi o número reduzido do público alvo e de unidades judiciais integradas implantadas, denominadas Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJ), sendo apenas cinco Unidades e pouco colaboradores nelas atuando.

Sugere-se que o aprofundamento do estudo possa ser realizado, ampliando o universo de pesquisa e também os atores, com foco na possibilidade de visualização de novas oportunidades de atuação nos processos de gestão de mudanças nas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, N. F. et al. (2017). *A importância da gestão integrada na administração pública*. Trabalho de conclusão de curso.
- Araújo, L. C. (2006). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Barbetta, P. A.; Reis, M. M. & Bornia, A. C. (2004). *Estatística para cursos de Engenharia e informática*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Bergue, S. T. (2010). *Cultura e mudança organizacional*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC.
- Borges, R. S. G. & Marques A. L. (2011). Gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. *Revista de Administração FACES Journal*, 10(1), 95-113.
- Chamon, E. M. Q. D. O. (2008). *Gestão integrada de organizações*. Brasport.
- Cordeiro, E. N. & Sá, S. (2021). Liderança em contexto de mudança–Direção por Valores. *Humanidades e Tecnologia (FINOM)*, 28(1), 355-376.
- Cortimiglia, M. N. Ribeiro, J. L. D. & Pimenta, R. S. (2013). Uma proposta para avaliação do potencial de mudança de empresas de telecomunicações. *Produto & Produção*, 14(2), 26-43.
- Costa, M. C. F. et al. (2012). Um Estudo da Estrutura Organizacional e as Mudanças Organizacionais: Proposta de Um Novo Modelo. *Navus – Revista de Gestão e Tecnologia*, 2, 57-74.
- Domingos, S. G. (2009). *A influência dos fatores de capacidade organizacional na percepção de mudanças*. Dissertação de mestrado. Universidade de Brasília, Brasília/DF.
- Domingos, S. G. & Neiva, E. R. (2014). Percepção dos Funcionários sobre Mudanças Transacionais e Transformacionais em uma Organização Pública. *RAC*, 18(2), 118-138.
- Fantinato, S. R. & Garcia, P. D. (2017). Estudo da resistência à mudança e sua interferência na implantação de um sistema de gestão da qualidade. *Revista Espacios*, 38(34), 30-43.
- Fonseca Parada, A. & Schiemer Vargas, K. (2019). Os Reflexos das Atitudes na Capacidade Organizacional para Mudança. *Revista Estratégia e Desenvolvimento*, 3(2).
- Franco, S. (2002). *Recrutamento e Seleção: a hora da verdade*. São Paulo: Gente.
- Guimarães, R. S., & Marques, A. L. (2011). Gestão da Mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. *Revista de Administração FACES Journal*, 10(1), 95-113.

- Haddad, C. H. B. & Pedrosa, L. A. C. (2017). *Manual de Administração Judicial: enfoque conceitual*. Florianópolis: Tribo da Ilha.
- Hernandez, J. M. D. C. & Caldas, M. P. (2001). Resistência à mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 31-45.
- Johann, S. L., Leite De Oliveira, A. A., Cesário Pereira Beckert, M. & Lassance Moreira, V. S. (2016). *Gestão da mudança e cultura organizacional*. Editora FGV.
- Justa, M. (2016). *Gestão da mudança & lean manufacturing*. Appris Editora e Livraria Eireli-ME.
- Keller, E. & de Aguiar, M. A. F. (2020). Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. *Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa*, 20(39), 91-113.
- Kim, C. & Mauborgne, R. (2005). *Estratégia do Oceano Azul*. Rio de Janeiro: Campus.
- Knevitz D. (2011). *A evolução da área de recursos humanos frente ao ambiente de mudanças organizacionais*. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais>
- Kokitsu, A. (2012). Gestão do lado humano da mudança para o sucesso do PJeJT: melhores práticas mundiais para conduzir mudanças ousadas e vencer. *Gestão do lado humano da mudança para o sucesso do PJe-JT: melhores práticas mundiais para conduzir mudanças ousadas e vencer*, 165-180.
- Lacombe, F. J. M. (2017). *Recursos humanos*. Saraiva Educação SA.
- Machado, L. C. P. & Neiva, E. R., (2017). Práticas de gestão da mudança: Impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(1), 22-29.
- Matos, G.G. (2009). *Comunicação Empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo*. Barueri, São Paulo: Manole, 147-151.
- Menezes, I. G. & Gomes, A. C. P. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, 16(1), 158-179.
- Moreira, E. G. (2012). *Clima organizacional*. IESDE BRASIL SA.
- Mota, M. S. & Fossá, M. I. T. (2007). *O papel da Comunicação Organizacional na Gestão da Mudança: o caso de uma rede interempresarial*. ANPAD.
- Neiva, E. R. (2004). *Percepção de Mudança Individual e Organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Neiva, E. R. & Domingos, S. G. (2014). Percepção dos funcionários sobre mudanças transacionais e transformacionais em uma organização pública. *Rev. adm. contemp.* [online], 18(2), 118-138.

Neiva, E. R. & Goulart, P. A. R., Fussi, C. C., & Nery, V. F. (2012). Contexto e atitudes na mudança organizacional: um estudo realizado em quatro organizações brasileiras. In: XXXVI Encontro da ANPAD 2012, Rio de Janeiro. *Anais do XXXVI Encontro da ANPAD*, 1,1-17.

Neiva, E. R. & Paz, M. T. (2012). Percepção de mudança individual e organizacional: O papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de Administração*, 47(1), 22-37.

Neiva, E. R. & Pantoja, M. J. (2011). Aprendizagem e mudança organizacional: Das relações entre atitudes frente à mudança e estratégias de aprendizagem no trabalho. *Revista Interamericana de Psicologia*, 45(2),145-156.

Neiva, E. R. & Ros, M., & Paz, M. T. (2004). Validacion de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(1), 9-30.

Neiva, E. R. & Macambira, M. O., & Ribeiro, E. M. B. A. (2020). Práticas de gestão, bem-estar e comportamento de apoio. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-27.

Nery, V. F. & Neiva, E. R. (2015). Variáveis de Contexto e Respostas à Mudança Organizacional: Testando o Papel Mediador das Atitudes. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 31(2), 259-268.

Newstrom, J. W. (2008). *Comportamento Organizacional-: O Comportamento Humano no Trabalho*. AMGH Editora.

Paiva, D. S. & Andrade, J. C. S. (2013). Resistências à mudança organizacional: análise do processo de implantação do sistema de gestão integrada no SENAI-BA. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 6(3), 614-631.

Pereira, I. A. (2020). Tipos de Liderança dentro do ambiente educativo: uma discussão sobre identidade organizacional. *Educationis*, 8(1).

Policarpo, R. V. S. & Borges, R. S. G. (2016). Mudança organizacional: os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores. *Revista E & G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, 16(45).

Puente-Palacios, K. & Freitas, I. A. D. (2006). Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações & Sociedade*, 13(38), 45-57.

Ranieri, A. B. (2011). Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research*, 64, 266–272.

Sales, J. D. A. & Silva, P. K. D. (2007). *Os fatores de resistência à mudança organizacional e suas possíveis resultantes positivas: um estudo de caso na indústria de calçados bibi do município de Cruz das Almas–BA*. X SEMEAD. São Paulo: Universidade de São Paulo–USP.

Sanchez, W. (2020). *Gestão da mudança*. Editora Senac São Paulo.

- Santos, J. A. (2005). Estudo sobre a questão da mudança e da resistência à mudança nas organizações. *Revista de Ciências Gerenciais*, 9(11).
- Santos, M. S. S. (2014). *Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica*. Dissertação de mestrado. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro/RJ.
- Silva, C. R., Tavares, G. K. B. & de França, L. S. G. (2020). *Clima organizacional*. *Episteme Transversalis*, 11(1).
- Silva, M. N. D. (2020). *Clima organizacional: um estudo a partir da percepção dos colaboradores* (Bachelor's thesis).
- Soares, H. T. M. (2007). *Mudança organizacional e seus impactos no comportamento dos indivíduos em uma organização do terceiro setor*. Dissertação de mestrado. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo/RS.
- Sorio, W. (2004). *Clima organizacional*. *Revista Partes*.
- Schultz, G. (2016). *Introdução à gestão de organizações / Glauco Schultz; coordenado pela SEAD/UFRGS*. – Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Tavares, D. L. A. (2010). *Política de gestão de pessoas da UFPA: em sintonia com o generalismo*. Dissertação de mestrado. UFRN, Natal/RN.
- Tachizawa, T. (2015). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Editora FGV.
- Teixeira, V. Q. et al. (2009). *Mudança organizacional: uma visão além da estrutura*. *Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery*.
- Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, Cartório do Futuro. Disponível no site <<https://www.tjsp.jus.br/CartorioDoFuturo>>.
- Vargas, K. S. et al. (2014). Estilo gerencial e capacidade organizacional para mudança: a relação entre os construtos. *XVII Seminários em Administração, SemeAD*.

APÊNDICE A – Questionário da Pesquisa de Avaliação de Potencial de Implementação da Mudança

Este questionário pretende analisar a aceitação de um novo modelo de funcionamento das escritanias oficializadas do primeiro grau de jurisdição do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.

O modelo consiste no agrupamento de várias escritanias de mesma competência, compostas por três equipes especializadas, com atribuições pré-definidas: equipe de atendimento ao público, equipe de movimentação de processos e equipe de cumprimento de atos processuais.

Nesse modelo ocorre a unificação de escritanias oficializadas, que passam a ter a sua disposição um maior número de pessoal concentrado para o desempenho das atividades de cada núcleo de competência, bem como passam a seguir um fluxo processual padronizado até a remessa dos autos para os gabinetes dos magistrados, que permanecem atuando de forma independente.

Apresentado o esboço do modelo de integração de escritanias, pedimos a sua colaboração mediante o preenchimento deste questionário, que busca aferir seu grau de concordância com as perguntas realizadas.

Desde já agradecemos.

Bloco 1 – Pergunta filtro	Magistrado	Servidor	Estagiário	Voluntário
Qual o seu vínculo com o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás?				

Bloco 2 – Questionário de Avaliação do Potencial de Implementação da Mudança	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo em Parte	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
I. Existe um clima que favorece a proposição de novas ideias e inovações no TJGO. A respeito da afirmativa, assinale a melhor opção:						
II. A direção do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás oferece suporte aos processos de mudança?						
III. Quando são propostas mudanças, os colaboradores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás demonstram comprometimento?						

IV. O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás dispõe de recursos físicos para conduzir a implementação do modelo de escriturarias integradas?						
V. O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás dispõe de recursos tecnológicos para conduzir a implementação do modelo de escriturarias integradas?						
VI. O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás dispõe de recursos humanos para conduzir a implementação do modelo de escriturarias integradas?						

Bloco 3 – Questionário de Avaliação de Características do Modelo de Unidade Judicial (Escrituraria) Integrada	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo em Parte	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
VII. O processo eletrônico digital demanda a necessidade de mudanças do fluxo de atividades das escriturarias?						
VIII. A especialização das equipes traz mais celeridade para o cumprimento das demandas das escriturarias?						
IX. A padronização do fluxo das atividades das escriturarias traz mais transparência para a atuação do judiciário?						
X. A junção das estruturas das escriturarias traz a otimização do espaço físico dos prédios que as sediam?						
XI. Os serventuários da justiça serão beneficiados com a especialização das equipes e a padronização das atividades das escriturarias?						
XII. Os jurisdicionados serão beneficiados com a especialização das equipes e a padronização das atividades das escriturarias?						

APÊNDICE B – Questionário da Pesquisa de Avaliação dos Resultados Percebidos da Mudança

Diante da unificação das secretarias de varas e juizados, que resultou nas recém-criadas Unidades de Processamento Jurisdicional (UPJ), na Comarca de Goiânia, peço a sua colaboração, como parte integrante desse processo de mudança, mediante o preenchimento dos questionários a seguir.

Agradeço.

Bloco 1 – Questionário de Avaliação da Percepção de Práticas de Gestão da Mudança	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
1. Foi possível perceber que os processos de trabalho das secretarias das varas/juizados foram analisados, a fim de identificar as atividades e as áreas que poderiam ser afetadas pela mudança.					
2. Foi possível perceber que as resistências surgidas durante a mudança foram diagnosticadas.					
3. Você considera que o TJGO fez esforços de comunicação para garantir compreensão e apoio ao programa de mudança.					
4. Você considera que o TJGO fez esforços para entender como os colaboradores envolvidos no processo de mudança perceberam as orientações repassadas.					
5. Você considera que os gestores demonstraram comprometimento com o processo de mudança.					

6. Você considera que o programa de mudança foi liderado por indivíduos com alto grau de credibilidade dentro do TJGO.					
7. Foram realizados treinamentos para ajudar na adaptação à mudança.					
8. Para facilitar o processo de mudança, você recebeu ajuda personalizada quando necessitou.					
9. O TJGO adotou programas de compensação, a fim de promover novas responsabilidades e demandas de trabalho.					
10. O TJGO desenvolveu programas de incentivos com o objetivo de recompensar comportamentos recém-esperados.					

Bloco 2 – Questionário de Avaliação das Atitudes Frente à Mudança	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
11. Você assumiu discurso contra a mudança.					
12. Você desenvolveu mecanismos para não mudar.					

13. Você teve a percepção de que TJGO não planejou o processo de mudança.					
14. Você considera que "deixar o tempo cuidar da adaptação das pessoas a coisas novas" é uma prática comum no TJGO.					
15. Você esteve com medo por causa da incerteza gerada pela nova forma de trabalhar.					
16. As pressões pela mudança geraram insatisfação em você.					
17. Você considera que a falta de informação sobre o processo de mudança gerou mal-entendidos.					
18. Você considera que os mais envolvidos foram as pessoas com atitude mais favorável à mudança.					
19. Você acha que as pessoas aceitaram a mudança quando perceberam que poderiam se beneficiar com ela.					
20. Você acha que a mudança foi benéfica para o TJGO, permitindo "arejar" a organização.					
21. Você acha que a mudança foi importante porque trouxe benefícios às pessoas envolvidas.					

22. Você considera que a maioria de seus colegas apoiou a mudança.					
--	--	--	--	--	--

Bloco 3 – Perfil

23. Qual é o seu gênero?

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não responder

24. Qual é a sua idade?

- Menos que 18 anos
- 18 anos a 24 anos
- 25 anos a 34 anos
- 35 anos a 44 anos
- 45 anos a 54 anos
- 55 anos e 64 anos
- Mais que 64 anos

25. Qual é a sua escolaridade?

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

26. Qual é o seu vínculo com o TJGO?

- Magistrado
- Servidor
- Estagiário
- Outros

27. Qual é o seu tempo de vínculo com o TJGO?

- Menos que 3 anos
- 3 anos a 5 anos
- 6 anos a 10 anos
- 11 anos a 20 anos
- Mais que 20 anos

Bloco 4 – Pergunta subjetiva

28. O que você acha da UPJ em comparação com as varas/juizados tradicionais? Quais são os desafios e possibilidades que você percebe?

APÊNDICE C – Autorização para Coleta de Dados da Pesquisa de Avaliação do Potencial de Implementação da Mudança

Zimbra

<https://webmail.tjgo.jus.br/h/printmessage?id=C:24636&tz=America/...>

Zimbra

lbarbozasoares@tjgo.jus.br

Re: Relação de servidores das Escrivanias do 1º Grau

De : Divisão de Gestão de Pessoas - Diretoria do Foro qua, 05 de jun de 2019 14:33
- TJGO <gestaodepessoasforo@tjgo.jus.br>

 4 anexos

Assunto : Re: Relação de servidores das Escrivanias do 1º
Grau

Para : Luciana Barboza Soares
<lbarbozasoares@tjgo.jus.br>

Boa tarde Luciana,

Segue a relação de -emails:

- . Magistrados do 1º Grau que estão no 2º Grau em áreas administrativas;
- . Magistrados que atuam nesta Comarca;
- . Servidores (efetivos/comissionados/ à disposição);
- . estagiários

No tocante aos voluntários, informo que, como prazo de entrega destes relatórios seria para esta data, não conseguimos realizar a checagem em tempo hábil de todos os e-mails dos voluntários, em razão de serem pastas individuais.

Att,

p/ Jéssica

ASSESSORIA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA DA DIRETORIA DO
FORO DA COMARCA DE GOIÂNIA - GO.

Novo Fórum Cível
Avenida Olinda, esquina com Avenida PL 3, Qd. G, Lt. 04,
Park Lozandes, Goiânia – GO, CEP 74884-120
Tel.: (062) 3018-6154, 6155, 6156, 6157 e 6158

Solicitamos a gentileza de confirmar
o recebimento deste e-mail.

De: "Luciana Barboza Soares" <lbarbozasoares@tjgo.jus.br>

Para: "Divisão de Gestão de Pessoas, Diretoria do Foro - TJGO"
<gestaodepessoasforo@tjgo.jus.br>

Enviadas: Terça-feira, 4 de junho de 2019 17:23:55

Assunto: Relação de servidores das Escrivanias do 1º Grau

A/C Jessica.

Para fins de divulgação de uma pesquisa de mestrado sobre a implementação do modelo de gestão unificada nas Escrivanias oficializadas da Comarca de Goiânia, solicito a relação de servidores lotados nessas unidades.
Informo que, em contato com o Diretor do Foro desta Comarca, este autorizou o encaminhamento do questionário para o público alvo da pesquisa, qual seja, servidores, estagiários, voluntários e magistrados da Comarca de Goiânia.

Grata.

Luciana Barboza Soares

Diretoria de Protocolo Cível e Atermação Cível
Diretoria do Foro da Comarca de Goiânia
62 3018-6089

 **E-MAIL - MAGISTRADOS COMARCA DE GOIÂNIA.PDF**
653 KB

 **e-mail estagiários.PDF**
2 MB

 **JUIZES DE GOIÂNIA - SECRETARIA DO TJ.PDF**
43 KB

 **LISTA DE E-MAIL -SERVIDORES GABINETE E ESCRIVANIA.PDF**
7 MB

De : Divisão de Gestão de Pessoas - Diretoria do Foro - ter, 04 de jun de 2019 17:36
TJGO <gestaodepessoasforo@tjgo.jus.br>

 1 anexo

Assunto : Read-Receipt: Relação de servidores das
Escrivanias do 1º Grau

Para : Luciana Barboza Soares
<lbarbozasoaes@tjgo.jus.br>

A mensagem enviada em 4 de Junho de 2019 17h23min55s GMT-03:00 para gestaodepessoasforo@tjgo.jus.br com o assunto "Relação de servidores das Escrivanias do 1º Grau" foi exibida. Isso não garante que a mensagem tenha sido lida ou compreendida.

De : Luciana Barboza Soares
<lbarbozasoaes@tjgo.jus.br>

ter, 04 de jun de 2019 17:23

Assunto : Relação de servidores das Escrivanias do 1º Grau

Para : Divisão de Gestão de Pessoas, Diretoria do Foro -
TJGO <gestaodepessoasforo@tjgo.jus.br>

Zimbra

<https://webmail.tjgo.jus.br/h/printmessage?id=C:24636&tz=America/...>

A/C Jessica.

Para fins de divulgação de uma pesquisa de mestrado sobre a implementação do modelo de gestão unificada nas Esrivancias oficializadas da Comarca de Goiânia, solicito a relação de servidores lotados nessas unidades.

Informo que, em contato com o Diretor do Foro desta Comarca, este autorizou o encaminhamento do questionário para o público alvo da pesquisa, qual seja, servidores, estagiários, voluntários e magistrados da Comarca de Goiânia.

Grata.

Luciana Barboza Soares

Diretoria de Protocolo Cível e Atermação Cível

Diretoria do Foro da Comarca de Goiânia

62 3018-6089

**APÊNDICE D – Autorização para Coleta de Dados da Pesquisa de Avaliação dos
Resultados Percebidos da Mudança**

Nº Processo PROAD: 202102000259252



**PODER JUDICIÁRIO
Estado de Goiás
GOIÂNIA DIRETORIA DO FORO - ASSESSORIA JURIDICO ADMINISTRATIVA DO FORO**

Processo nº: 202102000259252
Nome / Interessado: LUCIANA BARBOZA SOARES,
GOIÂNIA DIRETORIA DO FORO -
DIVISÃO PROTOCOLO JUDICIAL I DO
FORO (CÍVEL)
Assunto: SOLICITAÇÃO

DESPACHO Nº 000067/2021

Trata-se de solicitação formulada pela Sra. Luciana Barboza Soares, requerendo a relação de nomes e e-mails institucionais dos magistrados, servidores e estagiários lotados nas Unidades de Processamento Jurisdicional – UPJ desta comarca.

Pontuou que é aluna matriculada no Programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria, onde desenvolve uma pesquisa na temática gestão de mudança organizacional.

Asseverou que referidos dados são necessários para desenvolver pesquisa acadêmica, mensurando os resultados percebidos pelos colaboradores envolvidos no processo de mudança decorrente da integração das unidades judiciais na comarca de Goiânia.

É o relatório.

Compulsando os autos, observa-se que foi instaurado para

obtenção de e-mail dos membros do Poder Judiciário atuantes nas Unidades de Processamento Jurisdicional – UPJ desta comarca, por serem fundamentais para obtenção de informações necessárias ao desenvolvimento da pesquisa acadêmica elaborada pela solicitante.

Ab initio, cumpre registrar que a Assessoria de Gestão Administrativa do Foro desta comarca é a unidade técnica responsável pelas informações concernentes ao quadro de pessoal desta comarca.

Como se vê no processo administrativo n. 202011000248904, nos termos da Lei n. 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD), as informações e dados pessoais armazenados pelo Tribunal de Justiça do Estado de Goiás foram concedidas à Assessoria de Gestão desta capital mediante a formalização de termo de confidencialidade.

Portanto, os dados ora pretendidos como nome e e-mail, não podem ser divulgados à terceiros por qualquer meio ou modo, devendo ser mantidos em sigilo.

Tecidas essas considerações, convém trazer a baila a existência de decisão do Conselho Nacional de Justiça, proferida nos autos de consulta n. 0005282-19.2018.2.00.0000 e comunicada ao Tribunal de Justiça do Estado de Goiás através do proad n. 201906000175477, onde restou definido alguns aspectos em relação a análise dos pedidos de acesso para realização de pesquisas.

Analisando o sobredito pleito, verifica-se que versa sobre consulta formulada por servidora do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia e aluna do curso de pós-graduação daquela localidade, questionando o órgão administrativo a respeito do acesso a informações de processos para fins de pesquisa científica.

Neste aspecto, cumpre mencionar a parte do *decisum* proferido pelo Conselho Nacional da Justiça onde foi sobrelevada a importância das atividades científicas e tecnológicas para o progresso nacional e o dever do Estado brasileiro para sua promoção e incentivo, *in verbis*:

“(…) A avaliação qualitativa e quantitativa das demandas em curso permite identificar e analisar as dificuldades encontradas e as oportunidades latentes no sistema de justiça, de modo a otimizar a prestação da jurisdição. Distribuir justiça com celeridade e efetividade nos tempos atuais impõe desafios de gestão que apenas a aprofundada reflexão, revelada em pesquisas científicas com a valorosa contribuição da Academia, pode solucionar.”(Conselho Nacional de Justiça. Consulta nº. 0005282-19.2018.2.00.0000, voto, página 06, conselheiro relator Henrique Ávila, 2019-06-03).

Nessa esteira, mister reconhecer que a solicitação formulada na inicial merece especial atenção, considerando que as apurações do trabalho científico desenvolvido pela solicitante poderão ser de grande valia para o bem público, o progresso da ciência, inovação e para o Poder Judiciário em geral.

Sem embargo, o requerimento em comento não implica no acesso de seu conteúdo, busca-se a obtenção de informações relacionadas a rotina dos atuantes nas recém-criadas Unidades de Processamento Jurisdicional – UPJ desta comarca.

Não obstante, conforme alinhavado em linhas pretéritas, a concessão de dados pessoais dos servidores é vedada e deve ser controlada pela área responsável desta Diretoria do Foro.

Dessa forma, em face da impossibilidade de fornecer os dados e com o fito de não prejudicar a pesquisa acadêmica apresentada, entendo que a Assessoria de Gestão Administrativa do Foro deverá intermediar o processo de coleta de informações, cientificando os membros das Unidades de Processamento Jurisdicional – UPJ desta comarca a respeito da pesquisa e enviando os dados necessários ao desenvolvimento do trabalho da solicitante.

Destarte, a parte solicitante deverá entrar em contato com a unidade técnica competente e fornecer o material para a realização da comunicação interna com os partícipes da pesquisa.

Nº Processo PROAD: 202102000259252

Ante o exposto, determino o encaminhamento dos autos à Assessoria de Gestão Administrativa do Foro, para promover os atos de mister, nos termos do presente *decisum*.

Dê-se ciência à solicitante.

Após, ultimadas as medidas, arquivem-se os presentes autos digitais, com as cautelas de praxe.

À Secretaria Executiva do Foro para providências.

Goiânia, datado e assinado digitalmente.

Héber Carlos de Oliveira
Juiz de Direito e Diretor do Foro

ASSINATURA(S) ELETRÔNICA(S)

Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

Para validar este documento informe o código 379749169282 no endereço <https://proad-v2.tjgo.jus.br/proad/publico/validacaoDocumento>

Nº Processo PROAD: 202102000259252

HEBER CARLOS DE OLIVEIRA
JUIZ DE DIREITO
GOIÂNIA DIRETORIA DO FORO - GABINETE
Assinatura CONFIRMADA em 08/02/2021 às 14:19

