

V ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA II

JUVÊNIO BORGES SILVA

LUIZ FERNANDO BELLINETTI

JOSÉ QUERINO TAVARES NETO

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte deste anal poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria - CONPEDI

Presidente - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

Diretora Executiva - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Napolini - UNIVEM/FMU - São Paulo

Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

Vice-presidente Nordeste - Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Representante Discente: Prof. Dra. Sinara Lacerda Andrade - UNIMAR/FEPODI - São Paulo

Conselho Fiscal:

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - ESDHC - Minas Gerais

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM - Rio de Janeiro

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - Ceará

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UNIMAR - São Paulo

Secretarias

Relações Institucionais:

Prof. Dra. Daniela Marques De Moraes - UNB - Distrito Federal

Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - UNIVEM - São Paulo

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - Mackenzie - São Paulo

Comunicação:

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - Paraíba

Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro - UNOESC - Santa Catarina

Relações Internacionais para o Continente Americano:

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

Relações Internacionais para os demais Continentes:

Prof. Dr. José Barroso Filho - ENAJUM

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - São Paulo

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - Paraná

Eventos:

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - Minas Gerais

Profa. Dra. Cinthia Obladen de Almendra Freitas - PUC - Paraná

Profa. Dra. Livia Gaiher Bosio Campello - UFMS - Mato Grosso do Sul

Membro Nato - Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UMICAP - Pernambuco

A174

Acesso à justiça: política judiciária, gestão e administração da justiça II [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: José Querino Tavares Neto; Juvêncio Borges Silva; Luiz Fernando Bellinetti – Florianópolis: CONPEDI, 2022.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5648-506-5

Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações

Tema: Inovação, Direito e Sustentabilidade

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Acesso à justiça. 3. Política judiciária. V Encontro Virtual do CONPEDI (1: 2022: Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



V ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA II

Apresentação

ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA

O presente volume é decorrente dos artigos apresentados no Grupo de Trabalho (GT) Acesso à Justiça, Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça II, durante o V Encontro Virtual do CONPEDI (Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Direito), realizado nessa modalidade, no período de 14 a 18 de junho de 2022.

O Congresso teve como base a temática “INOVAÇÃO, DIREITO E SUSTENTABILIDADE”, fortemente influenciada pela pandemia da Covid19 que afeta o mundo desde o início de 2020.

Os trabalhos apresentados guardam relação com o tema básico do Grupo de Trabalho, o que demonstra a adequada seleção dos artigos, circunstância que favoreceu sobremaneira os debates no momento das discussões.

Decorrentes de pesquisas realizadas em diferentes instituições nacionais, foram apresentados neste Grupo de Trabalho 20 (vinte) artigos vinculados à temática do acesso à justiça, política judiciária, gestão e administração da justiça

Os artigos apresentados gravitaram em torno de quatro eixos temáticos:

(I) . PROCESSOS DE DESJUDICIALIZAÇÃO E MEIOS ALTERNATIVOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS . Os artigos apresentados neste eixo destacaram a relevância dos métodos alternativos de resolução de conflitos. Em torno deste tema foram apresentados os seguintes artigos: (1) “Termo de ajustamento de conduta como medida alternativa no controle da rastreabilidade e segurança alimentar: uma visão sob a perspectiva do Código de Defesa do Consumidor”; (2) “Termo de ajustamento de conduta como instrumento eficaz de acesso à justiça”; (3) “Mediação e conciliação através das serventias extrajudiciais como forma de tratamento adequado dos conflitos na realidade pós covid-19”; (4) “Análise do sistema multiportas na resolução de conflitos sob o prisma da jurimetria”; (5) “Acesso à justiça e fungibilidade dos métodos adequados de solução de conflitos na cognição

civil brasileira”; (6) “Acesso à justiça em tempos de pandemia: análise dos núcleos de prática jurídica da UNISUL”; (7) “A arbitragem na gestão pública como instrumento de garantia dos direitos dos usuários de serviços públicos e contratos administrativos”; (8) “O sistema multiportas de resolução de conflitos como pacificador social em áreas remotas: da implantação da mediação comunitária como solução de acesso à justiça”;

(II) ACESSO À JUSTIÇA E VIOLÊNCIA DE GÊNERO: Os artigos apresentados neste eixo destacaram a importância da efetivação do acesso à justiça por parte de mulheres vítimas de violência doméstica e/ou familiar. Em torno deste tema foram apresentados os seguintes artigos: (9) “Uma análise do crime de stalking sobre a perspectiva de acesso à justiça por mulheres vítimas de violência doméstica e/ou familiar”; (10) “Violência doméstica e familiar contra a mulher: uma análise da mediação como gestão autônoma e adequada de conflito à luz do princípio da não-violência de Jean-Marie Muller”.

(III) GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA. Os artigos apresentados neste eixo destacaram a importância do desenvolvimento de uma boa gestão e administração da justiça como condição para o efetivo acesso à justiça. Em torno deste tema foram apresentados os seguintes artigos: (11) “Gestão de mudanças na implantação da secretaria unificada dos juzizados especiais da Fazenda Pública da Comarca de Natal – RN”; (12) “Conflitos estruturais, negócios processuais e coletivização de demandas individuais: o caso dos leitos de internação do hospital universitário Walter Cantídio”; (13) “Varas especializadas em Direito Empresarial em São Paulo: expansão possível e sustentável”.

(IV) ACESSO JUSTIÇA E POLÍTICA JUDICIÁRIA. Os artigos apresentados neste eixo destacaram a importância da implementação de uma boa política judiciária com vistas à resolução efetiva de conflitos e promoção do acesso à justiça. Em torno deste tema foram apresentados os seguintes artigos: (14) “O papel do Ministério Público na proteção aos direitos difusos, coletivos e individuais homogêneos: uma releitura relevante”; (15) “Motivação e desempenho no serviço público: a remuneração como estratégia adotada pelo Poder Judiciário da Paraíba”; (16) “Dimensões do desempenho judicial e o trabalhar na visão dos(as) juízes(as)”; (17) “O acesso à justiça como instituto fundamental do direito processual: princípio constitucional de acesso à tutela jurisdicional efetiva e de reconhecimento dos Direitos Humanos de pessoas refugiadas”; (18) “Judicialização da política e ativismo judicial: estudo comparado entre o Brasil e os Estados Unidos”; (19) “A garantia do acesso à justiça em um cenário pandêmico e o necessário resgate do princípio da solidariedade para a implementação do objetivo 16.3 da Agenda 2030 da ONU”.

Os debates realizados no GT demonstraram a importância dos temas apresentados por todos os pesquisadores e pesquisadoras desse grupo. Reunidos em ambiente virtual, pesquisadores das várias regiões do Brasil aprofundaram os estudos sobre o acesso à justiça, política judiciária, gestão e administração da Justiça em nosso país, apresentando o resultado de seu fecundo e profícuo trabalho. Portanto, estamos certos de que publicação destes artigos em muito contribui para a difusão das discussões que se realizaram no Grupo de Trabalho. Assim, é com satisfação que apresentamos a toda comunidade jurídica a presente obra, que certamente será um importante contributo para a pesquisa jurídica nacional.

Coordenadores:

Prof. Dr. Juvêncio Borges Silva - UNAERP

Prof. Dr. Luiz Fernando Bellinetti - UEL

Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG

**GESTÃO DE MUDANÇAS NA IMPLANTAÇÃO DA SECRETARIA UNIFICADA
DOS JUIZADOS ESPECIAIS DA FAZENDA PÚBLICA DA COMARCA DE NATAL-
RN**

**MANAGEMENT OF CHANGES IN THE IMPLEMENTATION OF THE UNIFIED
SECRETARIAT OF THE SPECIAL COURTS OF THE PUBLIC TREASURY OF
THE DISTRICT OF NATAL-RN**

Sulamita Bezerra Pacheco ¹

Resumo

O objetivo deste artigo é apresentar a aplicação de um plano de gestão de mudança na implantação da secretaria unificada dos juizados de fazenda da comarca de Natal-RN, e seu efeito na quebra das resistências e na satisfação dos envolvidos. O plano estruturado e humanizado de gestão levou a uma transição menos traumática, fazendo com que as mudanças radicais ocorressem com qualidade, trazendo bons resultados à prestação jurisdicional e satisfação aos envolvidos, a qual foi medida, através de depoimentos dos chefes dos setores e pesquisa de satisfação com todos os servidores e juízes das unidades unificadas.

Palavras-chave: Mudança, Gestão de mudanças, Poder judiciário, Juizados especiais, Secretarias unificadas

Abstract/Resumen/Résumé

The objective of this article is to present the application of a change management plan in the implementation of the unified secretariat of the farm courts in the district of Natal-RN, and its effect on breaking down resistance and on the satisfaction of those involved. The structured and humanized management plan led to a less traumatic transition, causing the radical changes to occur with quality, bringing good results to the jurisdictional provision and satisfaction to those involved, which was measured, through testimonies of the heads of the sectors and research of satisfaction with all the servers.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Change, Change management, Judiciary, Special courts, Unified secretariats

¹ Mestranda em Direito e Poder Judiciário pela ENFAM. Juíza de Direito do TJRN. Coordenadora do sistema de juizados especiais do RN. Especialista em criminologia. Especialista em Judiciário (MBA).

1 INTRODUÇÃO

A sociedade tem passado por profundas transformações nas últimas décadas, especialmente em razão da evolução tecnológica, do novo perfil dos entes sociais e públicos, da globalização e da crise econômica, o que traz influência direta nas instituições, exigindo delas uma nova forma de atuação perante a sociedade. Nesse contexto, as organizações necessitam de mudanças para que possam se adequar à nova sociedade e exigências advindas desse novo mundo.

Não há dúvida que toda mudança traz desconfortos e insegurança, já que na maioria das vezes vem acompanhada de alguns desafios, gerando medo e resistência. No entanto, a sociedade tem vivido momentos de fortes e rápidas evoluções e modificações, que tem influenciado em seu modo de pensar e agir, sendo vital aos organismos privados e públicos, efetuar mudanças para acompanhar essas evoluções, o que não é diferente nas organizações de Justiça. Nas lições de Helinho Faria (1996, p. 8):

“Mudou o mundo, mudaram os países, muda a sociedade, mudamos nós. Este processo de mudança permanente interfere no relacionamento entre pessoas, organizações, Estados e, se analisando do prisma de um processo evolutivo, vamos observar que os avanços tecnológicos excitam a política da globalização e esta exige um sistema de comunicação entre pessoas, grupos e organizações, mais dinâmica, ágil, eficiente e eficaz”.

As mudanças organizacionais necessitam de boa gestão e planejamento prévio, a fim de evitar transtornos e dificuldades, amenizando principalmente a resistência humana. Assim, gestão de mudanças é exatamente esse conjunto de métodos e ferramentas usados para facilitar esse momento de transição e levar a mudança a ser positiva aos organismos, alcançando os objetivos previamente traçados.

As entidades privadas já estudam e aplicam gestão de mudanças há décadas, mas parece ainda ser algo novo nos órgãos públicos, em especial no sistema de justiça, que possui um modelo rígido e envelopado de atuação. É certo que nos últimos anos, as organizações têm procurado estudar mais os temas de gestão, especialmente gestão de mudanças, passando a compreender melhor a sua importância, especialmente em relação à integração de todos os setores envolvidos e à necessidade de atuar com transparência. No entanto, as organizações e entes públicos ainda lutam entre as necessidades de evoluir, acompanhando as mutações sociais, e a obrigação de manter a estabilidade, sem ferir as determinações legais. Também há

dificuldades em investir na habilidade dos gestores que atuam nessas mudanças.

O Poder Judiciário precisa acompanhar a evolução, com suas inevitáveis mudanças, estando atento a fazer uma boa gestão dessas transformações, para que as mesmas possam acontecer sem maiores prejuízos aos serviços públicos.

O presente trabalho objetiva chamar atenção à importância da gestão de mudanças nas organizações públicas, especialmente no sistema de justiça, apresentando um plano inicial e estruturado de implantação do projeto de unificação das secretarias judiciais dos juizados especiais fazendários da comarca de Natal-RN, o qual muda por inteiro o paradigma de vara judicial, as quais deixam de ser individuais e vinculadas a um único gestor, passando a fazer parte de um bloco de varas com gestões compartimentalizadas por setores.

Utilizadas as metodologias e ferramentas inerentes à gestão de mudanças, e passados 2(dois) anos da implantação, foram colhidos depoimentos dos chefes de setores da unidade unificada, e foi realizada uma pesquisa de satisfação com os servidores e magistrados diretamente atingidos com a transformação, a fim de medir os resultados da implantação na qualidade de trabalho dos envolvidos. A hipótese é de que a utilização de um plano de gestão bem estruturado, quando da implantação de uma mudança radical em um órgão de justiça, seja capaz de amenizar os obstáculos naturais da transição, tornando a mudança menos traumática, com bons resultados aos serviços judiciais e principalmente satisfação aos envolvidos diretamente na mudança.

Para a construção do trabalho, inicialmente se utilizou a metodologia de análise da literatura, acerca de gestão de mudanças nos órgãos públicos, buscando conceitos, formas e modelos de sucesso. Além disso, foram realizadas várias reuniões com todos os envolvidos no projeto de mudança, no sentido de elaborar, implantar e acompanhar a mudança, através da emissão de constantes relatórios.

Foi realizada consulta em bancos de dados, acerca dos quantitativos de processos em cada unidade judiciária, a situação dos mesmos, e a quantidade média de atos praticados pelos servidores, a fim de que esses números servissem de parâmetro à divisão das tarefas, no novo modelo.

Por fim, foi elaborada e aplicada pesquisa com os servidores da nova unidade judiciária, a fim de verificar o grau de satisfação dos mesmos com o novo modelo e realizada conversa individualizada e reciclagem conjunta com os atores do processo, a fim de atualizar o novo modelo, o adequando às mudanças ocorridas no judiciário pós-pandemia.

2 GESTÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Mudança organizacional é um termo que tem inúmeros significados, a depender do contexto em que estiver sendo aplicado. Alguns autores, como Christopher Grey (2004, p. 12), chegam a ver a mudança como algo inerente a qualquer instituição, ao ponto de ser tão constante que deixaria verdadeiramente de ser uma mudança. Heráclito de Éfeso disse há 2.500 anos que “nada é permanente exceto a mudança”¹

Josiane Vidal (2016, p. 24), ao falar de mudança organizacional, menciona, com base em outros autores:

“Acredita-se que a mudança em uma organização envolve alterações intelectuais, cognitivas, estruturais e materiais (PETTIGREW, 1987), demonstrando-se, portanto, um processo bastante complexo. Para melhor compreensão essa complexidade, é possível realizar sua análise por quatro aspectos essenciais: o contexto, o conteúdo (PETTIGREW, 1985b), o processo, e as pessoas nele incluídas (SHIRLEY, 1976; MORGAN, 1976; PETTIGREW, 1985b; KOTTER, 1995)”.

Uma classificação muito utilizada na literatura, informa que a mudança pode ser **incremental**, vista como aquela que não traz substanciais mudanças, mas apenas alguns aperfeiçoamentos e adequações; ou **radical**, tida como aquela que modifica aspectos substanciais da organização, muitas vezes alterando até a cultura da organização.²

Sejam quais forem as conceituações e classificações, o fato é que mudanças são necessárias e vitais às organizações. As instituições, sejam públicas ou privadas, precisam passar por processos de mudança, em busca de inovação e melhorias, e isso muitas vezes pode ser traumático a uma instituição, se não for realizado através de um bom planejamento estratégico. A gestão de mudança organizacional é exatamente esse conjunto de ferramentas, métodos e estratégias utilizados por uma organização, para ultrapassar algum processo de modificação, sem perder a eficiência, levando apoio principalmente ao material humano das instituições que estão passando por essa inovação, seja ela uma mudança radical, ou mesmo corriqueira e contínua.

Essa preocupação de planejar a mudança é muito antiga nas instituições privadas, as quais já estudam e atuam nas transformações com organização prévia há mais de meio século, até porque as alterações sem planejamento em instituições privadas podem levá-las à falência

1 Op. cit. <https://gestaomudancas.com/o-que-e-gestao-de-mudancas-organizacionais-em-7-principios-basicos/> Acesso em 10.12.2021.

2 Disponível em: <https://distrito.me/inovacao-disruptiva-radical-e-incremental-qual-a-diferenca>. Acesso em 27.12.2021.

ou mesmo a sérias dificuldades financeiras e de imagem³.

Já nas organizações públicas, essa preocupação é mais recente. Ainda se tem lutado muito entre a necessidade de se manter a estabilidade, atendendo às determinações legais, e a necessidade de mudança. Além disso, essas instituições ainda são muito carentes de gestores de transformação, e não raras vezes precisam terceirizar essa mão de obra, o que traz ainda mais dificuldade na implantação dessas modificações, especialmente quando essa mudança altera a própria cultura da organização, em que pese já existirem vários casos de sucesso de implementação de modificações bem estruturadas, em órgãos públicos⁴.

3 GESTÃO DE MUDANÇA NO PODER JUDICIÁRIO

O Poder Judiciário brasileiro vem passando por uma grande evolução nos últimos 25 anos. Diversas medidas foram e vêm sendo tomadas, no sentido de trazer maior eficiência ao sistema de justiça como um todo, iniciando com a criação da Lei 9.099/95 cujo objetivo foi promover maior celeridade e simplicidade aos feitos.

O surgimento do Conselho Nacional de Justiça- CNJ, que passou a centralizar e implantar várias medidas de gestão que buscam a eficácia da justiça brasileira, trouxe o processo judicial eletrônico, que tem como escopo a transparência e celeridade, além da implantação da cultura de resolução dos conflitos por meios autocompositivos, inclusive no âmbito pré-processual, e recentemente o lançamento do “justiça 4.0”⁵, que traz incentivos à inovação e às mudanças.

Apesar de todos esses esforços, o Judiciário Brasileiro possui cerca de 75,4 milhões de feitos tramitando, tratando-se ainda de uma estrutura lenta, com elevado índice de congestionamento (68,5% na 1ª instância)⁶. Além disso, diante da crise econômica que o país

3 Na verdade, fala-se que tudo começou com os estudos da teoria da Administração Científica iniciada por Frederick W. Taylor (1856-1915), a qual fundamenta-se na aplicação de métodos da ciência positiva, racional e metódica aos problemas administrativos, a fim de alcançar a máxima produtividade, se aperfeiçoando com a publicação de *Transitions* em 1980, William Bridges, que se tornou um pensador predominante no campo de adaptação humana à mudança.

4 São vários casos, que podem ser citados, dentre esses: <https://www.estrategiaods.org.br/experiencias-inovadoras-em-gestao-publica-politicas-socioambientais/>; <https://www.gestaopublica.softplan.com.br/conteudo/transparencia-na-gestao-de-obras-publicas-em-criciuma/>. Acesso em 13.12.2021.

5 O Programa Justiça 4.0 – Inovação e efetividade na realização da Justiça para todos” tem como objetivo promover o acesso à Justiça, por meio de ações e projetos desenvolvidos para o uso colaborativo de produtos que empregam novas tecnologias e inteligência artificial”. <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/>. Acesso em 12.12.2021.

6 Conselho Nacional de Justiça. *Justiça em números*. Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 04 jan. 2022. Conselho Nacional de Justiça - CNJustiça em números 2020. Brasília, DF, 2020. – <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmoros-2020->

está vivendo, advinda do momento pandêmico enfrentado pelo mundo, se espera que mais de 40 milhões de brasileiros, se tornem superendividados⁷ e centenas de empresas entrem em situação de recuperação judicial.

Antes da Pandemia causada pela Covid-19, o IDEC estimava que cerca de 30 milhões de pessoas seriam superendividados, mas já se fala em um aumento sem precedentes nesse quantitativo. Com isso, estima-se uma enxurrada de feitos em especial nas varas que tratam de matérias de direito dos consumidores.

O momento preocupa, e os reflexos dessa crise são incertos. Podem perdurar por meses e até anos, criando uma situação de retrocesso a um sistema de justiça que está em clara e substancial busca de melhorias. Por isso, é necessário que se encontrem outras alternativas eficientes para evitar o colapso de sua capacidade de resposta no período pós-pandêmico e ao mesmo tempo fortalecê-lo para que possa atender de maneira rápida e eficaz as demandas que chegam, o que implica em mudanças. Essas mudanças precisam ser melhores organizadas, com um plano de gestão estratégica, focado principalmente no humano e ladeado por uma boa comunicação organizacional.

A gestão de mudanças no setor público possui uma abordagem bem diferente do setor privado, a começar pela finalidade de obtenção de lucro que possuem as empresas privadas. As organizações públicas buscam, antes de tudo, atender às necessidades dos cidadãos. Além disso, não há como esquecer a descontinuidade administrativa. Os Tribunais mudam seus gestores a cada 2(dois) anos, o que certamente traz sérios impactos aos planejamentos de mudança. A estabilidade dos servidores públicos também pode ser um obstáculo à implantação de projetos, podendo aumentar a resistência nesse processo. Isso, sem esquecer que a engrenagem pública judicial é tradicionalmente burocrática e lenta, além de possuir um próprio sistema de hierarquia e de obrigatoriedade em seguir alguns ditames legais, que traz dificuldades à implementação de algumas mudanças.

Por isso, a gestão de mudança organizacional no Poder Judiciário deve ter um foco ainda mais direto e forte no material humano. Não há como efetuar uma boa e eficiente mudança sem envolver a todos, de maneira planejada e bem estruturada. Uma mudança imposta e desarticulada, certamente vai sofrer descontinuidade, gerar descréditos e trazer enormes prejuízos à instituição. Esse trabalho de envolvimento tem que ter o apoio explícito e

atualizado-em-25-08-2020.pdf. Acesso em 1.03.2022.

⁷ Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/mercados/brasil-e-politica/noticia/2020/04/14/numero-de-endividados-bate-novo-recorde-em-abril-apos-pandemia-diz-cnc.ghtml>. Acesso em 25.12.2021

claro da alta gestão do órgão, sem o qual não haverá sucesso na implantação da mudança. Além disso, os interessados externos precisam ser ouvidos e informados das transformações, a fim de que se possa atrair também esse importante apoio. O fator humano deve ser o centro do processo. A organização deve mudar unida às pessoas que lá estão, e através delas. Esquecer o fator humano como centro da mudança, é o maior erro das instituições públicas na implantação de projetos.

Josiane Vimieiro (2016, p. 34) ressalta o fato de que apesar de serem poucos os registros acadêmicos acerca das mudanças organizacionais nos entes públicos, alguns autores trazem enormes contribuições que merecem ser registradas:

"É essencial a participação do maior número de interessados possível no planejamento e na implementação da mudança organizacional, a fim de construir apoio interno e criar um sentimento compartilhado quanto à proposta a ser implantada, entendimento alinhado com Shirley (1976), Morgan (1976), Marques et al. (2016). Também em conformidade com esses autores, Fernandez (2002) demonstra que os gerentes têm papel fundamental na mudança organizacional. Esse salienta que em diversos casos de sucesso de mudança na Administração Pública, foi possível verificar que os gestores públicos tinham em comum a nítida compreensão de que a implantação dependia de um processo político de negociação, para desenvolver e cultivar o apoio dos principais interessados. Para tanto, cita um caso apresentado por Rossotti (2001) em que a resistência à mudança foi reduzida a partir de um processo contínuo de reuniões com todas as partes interessadas, os funcionários de linha de frente da instituição pública, líderes sindicais, contribuintes, gestores, executivos do Tesouro, membros do Congresso, entre outros. Assim como Kotter (1995), Fernandez (2002) ressalta a necessidade do apoio da alta gestão também no contexto da Administração Pública, citando o exemplo trazido por Aucoin (1990) que atribui o fracasso de algumas reformas da Nova Gestão Pública à falta de apoio dos ministros, que não se importavam com a questão. No entanto, chama a atenção à necessidade do apoio dos servidores de carreira, ou, ainda, propondo que os processos de mudança sejam liderados por esses, tendo em vista a necessidade de continuidade e estabilidade da liderança".

Na administração pública, esse envolvimento de todos os agentes interessados, tanto os internos como externos, no processo transformador é imprescindível, para que seja quebrada a resistência natural à mudança⁸.

Outros pontos imprescindíveis a serem observados no processo de transformação são a transparência e a clareza acerca de todos os aspectos do projeto. Também é necessário que exista uma boa comunicação institucional interna e externa, a fim de levar aos interessados todos os pontos importantes da mudança, para que não hajam dúvidas acerca do alcance e finalidades reais a serem atingidos, bem como dos reflexos pessoais das modificações.

⁸ Sempre que o ser humano sai de um lugar conhecido e encara algo novo, perde o domínio sobre a situação e isso causa incômodo e medo. Essa resistência faz parte do agir humano.

Além disso, é necessário que haja coerência entre o que se quer alcançar, os métodos utilizados e os resultados, para que se reduzam ao máximo as resistências às implantações. Nesse processo, se faz importante apresentar os riscos e obstáculos à implantação, para que haja ciência de que no engajamento de todos, os riscos são amenizados, se apresentando também planos de alterações em caso de crises, e possibilidades de alguns recuos e avanços em determinados momentos. Ou seja, necessário a apresentação de todo o plano de mudança, a todos os envolvidos nela.

Um outro ponto importante, é que a mudança deve estar adequada ao ritmo da organização. Não é prudente que se implante uma mudança urgente aonde não haja estrutura para tal. Esse ritmo deve ser bem analisado e planejado.

Acerca de tais pontos, ANDERSON e ANDERSON (2001. p.32) lecionam:

“A gestão de uma mudança deve ter em seu escopo três elementos:: conteúdo, pessoas e processos. O conteúdo corresponde ao ”o que” da organização precisa ser mudado, ou seja, a estratégia, a estrutura, os sistemas, os processos, as tecnologias, as práticas de trabalho, etc”. As pessoas dizem respeito aos comportamentos, emoções, mentes e espíritos dos seres humanos que estão desenhando, implementando, suportando ou sendo impactados direta ou indiretamente pela mudança. Já os processos, correspondem ao “como” as mudanças no conteúdo e nas pessoas são planejadas, desenhadas e implementadas”.

4 PROJETO DE UNIFICAÇÃO DAS SECRETARIAS JUDICIAIS DOS JUIZADOS ESPECIAIS DE FAZENDA PÚBLICA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RN

A ideia de unificação das secretarias judiciais tem sido utilizado em vários Tribunais ao longo do Brasil. Trata-se de concentrar as atividades das secretarias de várias varas, em uma única unidade, de forma setorizada. O Judiciário brasileiro há muitos anos funciona com a ideia de unidades judiciais independentes e individuais, englobando gabinete e secretaria. Há um certo tempo, em face da dificuldade de recursos e de algumas experiências positivas de melhorias no serviço, alguns estados brasileiros resolveram concentrar os serviços judiciais cartorários em unidades centralizadas, aonde várias varas teriam uma única secretaria compartilhada. Se trata de uma central de serviços de secretaria que passa a atender um número estipulado de gabinetes de magistrados. Basicamente, um centro de atividades compartilhado a mais de um gabinete. Se transforma várias unidades cartorárias em uma única grande secretaria, separada por setores, os quais possuem atividades específicas, atendendo a vários gabinetes de juízes.

A criação dessas unidades centralizadas provoca mudanças na forma de trabalho dos servidores, nos relacionamentos, nos controles das tarefas e, principalmente, na rotina diária das unidades, podendo ter impacto em toda a estrutura da organização. Há um reflexo imediato na logística da prestação dos serviços ao jurisdicionado e na lotação dos servidores. Aquelas atividades cartorárias que eram realizadas de maneira descentralizada e individualizada, de acordo com o entendimento do magistrado que presidia a unidade, passam a ser realizados de maneira centralizada e setorizada, mediante uniformização de entendimentos e padronização de fluxos e procedimentos. Em geral, a coordenação das unidades centralizadas passa a ser de um juiz coordenador, responsável pelo bom andamento dos serviços e não mais de vários juizes. Os impactos dessa mudança ocorrem em várias esferas organizacionais, e variam conforme a abrangência da área atingida, da cultura da organização e da forma como o processo é conduzido.⁹

Há uma forte mudança de paradigma, já que o magistrado não será mais o responsável direto pelos atos cartorários, nem pelo tempo em que os processos estejam nas secretarias, mas apenas pelo bom andamento de seu gabinete, e pelos fluxos e impulsionamentos enquanto os feitos ali estiverem. Ele passa a atuar exclusivamente nos atos decisórios, despachos, audiências e atividades administrativas de seu gabinete. Por isso, o primeiro grande passo à implantação de uma mudança como essa, é apresentar os objetivos da mudança, e convencer os líderes das diversas varas judiciais, das melhorias advindas de um projeto de tamanha amplitude.

No Tribunal de Justiça do RN, todo o processo de mudança ocorrido nos juizados especiais de fazenda, passou por uma gestão estruturada. **O primeiro passo** foi detectar a necessidade da mudança e criar uma comissão de unificação que visitou alguns locais aonde já havia a implantação em andamento, fazendo um diagnóstico geral da situação anterior e posterior, analisando os reflexos das mudanças nos locais visitados, quando possível. Ao final, a comissão encaminhou à presidência do Tribunal de Justiça, sua opinião acerca da implantação do projeto no Estado, com as observações pertinentes e adequações que entendeu.

O segundo passo foi montar um grupo de trabalho, o qual criou o plano de gestão da mudança, que inicialmente procurou encontrar um grupo de varas que pudessem fazer parte desse projeto inovador, como piloto. Assim, os 6 (seis) juizados de fazenda de Natal-RN, em

⁹ Em alguns Tribunais, essa implantação foi desastrosa, por não atender a um plano de mudança estruturado e estratégico, fazendo com que o processo retrocedesse, trazendo prejuízos ao jurisdicionado.

prévia conversa com a coordenação dos juizados especiais, no ano de 2019, se propuseram a aderir à mudança. Com isso, foi montado um pré-projeto adequado à competência e às peculiaridades das varas que seriam piloto, como o altíssimo acervo e ajuizamento a ser trabalhado e a forte interação com outros órgãos públicos.

O terceiro passo foi a execução do projeto, com o início da implantação da unificação nas secretarias judiciais dos juizados de fazenda de Natal-RN. O esboço do projeto de execução, com sugestões de fluxos e tarefas, foi apresentado primeiramente aos juizes das unidades, os quais tiraram suas dúvidas e apresentaram suas opiniões. A divisão dos servidores entre secretaria e gabinete, além dos modelos a serem adotados, e a sistemática de coordenação foi tudo construído em conjunto. Foram algumas reuniões de construção da proposta, com apresentação de objetivos e desafios, de maneira transparente pela gestão.

Nessas reuniões, foi surgindo o líder do processo de mudança, realçado por seu perfil de agregação, firmeza nos propósitos e compromisso, além de disposição ao trabalho. Esse encontro natural do líder, com aceitação de maneira unânime, foi imprescindível ao sucesso da empreitada. O líder passou por um pequeno treinamento, o qual tem pretensões de ser aperfeiçoado. No entanto, por possuir aptidões natas e forte comprometimento, o projeto de fato ganhou muita força e prospecção de sucesso. Ressalte-se que o líder optou por escolher um dos chefes de setores para atuar junto com ele em questões administrativas, o qual dá uma enorme ajuda na formação dos setores e estruturação do novo modelo.

Um equívoco que deve ser evitado nesse processo de mudança, é priorizar uma terceirização do gestor, em vez de investir na qualificação interna desses líderes¹⁰. Esse investimento e estímulo, é necessário à continuidade do projeto. Por isso, o gestor da unidade centralizada, passou a receber uma gratificação para realizar esse serviço extra, sugerida pelo próprio presidente do Tribunal de Justiça.

A partir daí, com o projeto mais sólido, os servidores foram chamados às discussões, em especial os chefes das secretarias, que passariam a fazer parte de uma secretaria única, como chefes de setores. A manutenção dos chefes e suas gratificações, também foi importante à diminuição das resistências, que foram muitas, mas disseminadas a cada passo e a cada ponto discutido e ultrapassado.

Muitas reuniões foram realizadas com os servidores, em grandes e pequenos grupos.

¹⁰Alguns órgãos acabam por terceirizar a figura do líder, o que dificulta a manutenção dos projetos de mudança em organismos públicos.

Eles mesmos identificaram as tarefas necessárias, construíram a divisão dessas tarefas por setores, os fluxos e modelos, com base em suas vivências em secretaria. Eles puderam ratificar, criticar e alterar uma prévia sugestão apresentada. A apresentação de um prévio modelo padrão foi importante para evitar que as discussões começassem do zero, sem qualquer noção do todo. Essa construção integrada diminuiu a resistência à mudança. Impor modelos de trabalho, e não flexibilizar situações e adequações, pode trazer dificuldades.

O momento mais crítico foi de fato a escolha dos setores pelos chefes. A maior resistência, como esperado, foi a escolha dos servidores e do chefe do setor de atendimento, tido historicamente como o setor mais desgastante. Após várias discussões, se optou em realizar um rodízio no setor, a fim de não criar uma obrigação inicial a apenas alguns, além de oportunizar a que no rodízio se encontrassem aqueles vocacionados ao setor. Somado ao enfrentamento do reduzido número de servidores frente a gigantesca demanda, a escolha daqueles que iam ao atendimento, foram de fato os maiores obstáculos, já que houve uma sofrida adaptação àqueles que não gostavam de atender ao público, aos advogados e jurisdicionado das 6(seis) varas, que passariam a ser atendidos por um setor só.

Ultimadas as conversas, a construção de fluxos, modelos de trabalho e metodologia de implantação, e instalado o sistema unificado no Pje – Processo Judicial eletrônico¹¹, os órgãos externos foram chamados a conversar, quando receberam as informações do projeto e puderam também apresentar sugestões, principalmente à sistemática de atendimentos.

Assim, foi dado *o quarto passo*, com a publicação dos atos normativos instituidores e regulamentadores do novo modelo, bem como da divisão de tarefas¹² e a efetiva implantação da primeira secretaria unificada do sistema de juizados especiais do RN, com toda preocupação em atender a um plano prévio e estruturado de gestão de mudança.

Vários obstáculos foram surgindo ao longo da implantação, como a reestruturação no espaço físico, adequações no setor de atendimento, resistências a alguns modelos e fluxos e dificuldades de relacionamentos de alguns, em face da mudança dos colegas de trabalho. Todos os passos eram informados em relatórios mensais, pelos coordenadores da implantação, que em conjunto com a coordenação dos juizados, iam resolvendo e adequando cada situação surgida.

De fato, das 6(seis) unidades integradas, havia aquela de excelência que sentiu mais com a mudança, e aquela bem deficiente que passou a ter uma enorme vantagem na

11 Sistema eletrônico processual, utilizado no TJRN.

12 Resolução n. 30 de 30.10.2019 – TJRN e Portaria conjunta n. 46 de 4.11.2019 do TJRN.

unificação. Observou-se que de imediato, alguns perdem e outros ganham em celeridade, com o objetivo de, a médio prazo, se chegar a uma eficiência igualitária, que seja melhor ao sistema e ao jurisdicionado como um todo. Ao final, o ganho é coletivo.

Por outro lado, passado algum tempo, alguns servidores acabaram optando em ficar no setor de atendimento, por encontrarem esse perfil e diante da possibilidade de se desvincularem totalmente do trabalho, ao final do expediente, o que não ocorre com as outras atribuições dos demais setores. Por isso, o setor de atendimento logo nos primeiros meses, se estruturou com servidores fixos.

A unificação recebeu menção de louvor do pleno do Tribunal de Justiça do RN e elogios da OAB local, que a princípio havia se posicionado reticente ao projeto.

Não se sabe ainda qual o real grau de eficiência alcançado após a unificação, em números, já que os dados ainda estão sendo pinçados e estudados. Mas, pelo depoimento do então gestor da unificação, a qualidade de trabalho e de vida aos servidores melhorou de forma impressionante, além de ser clara a melhoria nos serviços judiciais, que está todo padronizado e controlado¹³.

Em recente curso realizado na Escola da Magistratura do RN – ESMARN¹⁴, os chefes de setores da unificada dos juizados de fazenda deram seu depoimento aos demais chefes que ainda estão em fase de implantação de unificação, e ressaltaram a satisfação em poder estar hoje trabalhando no novo modelo. Ainda informaram o crescimento da união entre os gestores e servidores, que passaram a se solidarizar e ajudar uns aos outros, já que todos passam a fazer parte de um único órgão que precisa caminhar junto, como uma grande engrenagem. Por fim, mencionaram que não possuem desejo em retornar ao modelo anterior.

Além disso, os juízes e servidores de gabinete mencionaram um enorme ganho de qualidade dos serviços, já que os magistrados passaram a atuar exclusivamente em seus gabinetes, se despreocupando com a gestão das secretarias, realçando a diminuição de atendimentos externos nos gabinetes, em razão do tramitar mais rápido dos feitos e separação real da responsabilidade pelos processos que de fato estão conclusos.

Ultrapassados 2(dois) anos da implantação, objetivando realizar uma avaliação oficial do novo sistema pelos servidores já unificados, bem como legitimar o processo de

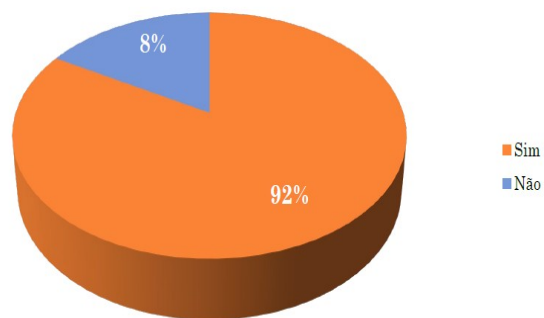
13 Segundo o então juiz coordenador da unidade unificada, Dr. Reinaldo Odilo: “Nada se compara à satisfação dos servidores e à melhoria na qualidade de vida de todos, com a implantação do novo modelo”.

14 Curso denominado “Gestão de mudança nas secretarias unificadas do sistema de juizados especiais”, realizado nos dias 17, 18 e 25.03.2022, ministrado pelos professores José Ribeiro e Sulamita Pacheco, destinado aos chefes de setores das secretarias unificadas.

mudança, já que se encontra em andamento a unificação dos Juizados Cíveis e criminais da Comarca de Natal e Turmas Recursais, a coordenação dos juizados especiais realizou uma pesquisa com os servidores das secretarias e gabinetes, além dos juízes dos juizados de fazenda já unificados. Ao todo, 25 (vinte e cinco) pessoas responderam, entre juízes e servidores. Desses, apenas 2(dois) informaram que estão insatisfeitos com o novo modelo de unificação. Houve um espetacular índice de satisfação dos servidores com o novo modelo. Cerca de 92% (noventa e dois por cento) dos servidores informaram que o novo modelo trouxe mais satisfação e eficiência ao trabalho que o anterior:

Gráfico 1-Pesquisa acerca do grau de satisfação nas unificadas

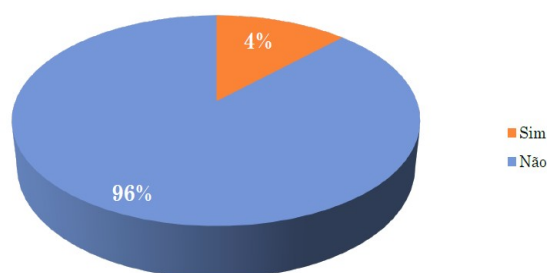
1- NA SUA OPINIÃO, A UNIFICAÇÃO DAS SECRETARIAS TROUXE MAIOR SATISFAÇÃO E EFICIÊNCIA AO SEU TRABALHO?



Por outro lado, 96% (noventa e seis por cento) dos entrevistados, informaram que o modelo anterior era pior que o atual, realçando a união existente entre os chefes e servidores e a padronização que traz um grau de excelência aos serviços de justiça, melhorando em muito o acesso e o trâmite dos feitos dentro do sistema, o que aponta para um projeto que pode seguir o caminho inicialmente traçado.

Gráfico 2-Pesquisa acerca do grau de satisfação nas unificadas, comparativamente

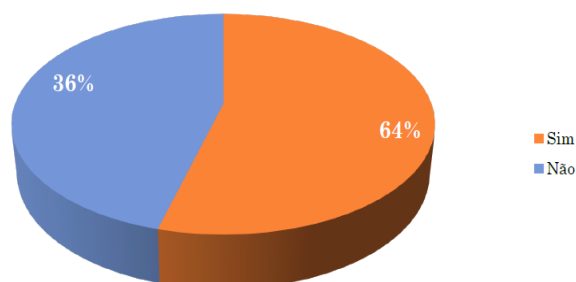
2- NA SUA OPINIÃO, O MODELO ANTERIOR ERA MAIS SATISFATÓRIO?



Isso não significa que não são necessários ajustes, melhorias e adequações. Mais da metade dos entrevistados (64%) apontaram que ajustes são necessários, até porque se trata de um projeto novo no sistema de justiça, que vai aos poucos se adequando a toda a burocracia já existente há anos. O resultado da pesquisa pode ser visto a seguir:

Gráfico 3-Pesquisa acerca da necessidade de ajustes nas unificadas

3- NA SUA OPINIÃO, O MODELO DE UNIFICAÇÃO DE SECRETARIA PRECISA DE AJUSTES E ADEQUAÇÕES? SE SIM, QUAIS?



Muitos que resistiam ao novo modelo, hoje não se vêm voltando ao formato anterior. É certo que há muito ainda a melhorar¹⁵. A cada dia, novidades e necessidades de adequações

¹⁵ Veja que na pesquisa apresentada acima, 34% dos entrevistados fala em necessidade de ajustes.

vão surgindo. O processo de implantação se deparou com uma pandemia, e teve que refazer fluxos, e principalmente reestruturar a forma de atendimento. Por isso, a unificação não finaliza com a instalação. O acompanhamento e adequações periódicas são importantíssimos a que o projeto atinja o seu fim.

Aponta-se como ponto principal ao bom andamento do projeto de gestão de mudança, a humanização. É necessário que exista a preocupação com a integração de todos os interessados no processo, ladeada por uma boa comunicação e ampla negociação, com o objetivo de se encontrar uma melhor condição a todos, com clara e transparente adequação dos objetivos, reflexos e métodos da mudança, com a finalidade da instituição.

Vale realçar o importante papel de um órgão ou equipe que coordene a unificação em seu aspecto macro. A coordenação dos juizados especiais esteve e continua à frente de todo o processo de unificação, sugerindo, apontando, apoiando e executando o projeto, diante das peculiaridades do sistema especial de justiça, que tem a obrigação de se manter eficiente e célere.

Ultrapassada esta fase de implantação, adequações e solidificação, a preocupação passa a ser o monitoramento das atividades e as constantes adaptações e reciclagens dos servidores e principalmente do gestor da unidade, para que possa sempre estar pronto e atento a enfrentar as mudanças e inovações que a cada dia surgem. Esse é *o quinto passo*, que se renova constantemente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mudar e inovar são vitais a qualquer organismo. No entanto, aplicar mudanças sem um planejamento prévio e adequado, pode ser prejudicial aos propósitos sociais seguidos por instituições, como as organizações de justiça. Por isso, ao aplicar mudanças em um Tribunal de Justiça, em especial mudanças radicais, que podem alterar a própria cultura organizacional, e mexer com paradigmas arraigados desde o nascedouro dessas instituições, é crucial a utilização de um plano de gestão de mudança, para evitar descréditos e ineficiências.

Gestão de mudanças é exatamente esse conjunto de ferramentas, estratégias e métodos usados em um processo de mudança, para evitar traumas, transtornos e amenizar a resistência, tornando o sucesso do projeto mais viável.

O trabalho foi desenvolvido em três capítulos, sendo que no primeiro se falou sobre

gestão de mudança organizacional, apresentando suas espécies e peculiaridades; o segundo, aborda a gestão de mudanças no âmbito do Poder Judiciário, com seus desafios; e o terceiro apresenta o projeto de mudança no Judiciário Potiguar, com os resultados advindos de uma gestão estruturada.

O projeto de mudança apresentado, seguiu cinco importantes passos bem delimitados: 1) Análise da necessidade da mudança e realização de diagnóstico e reflexos na realidade local; 2) Criação de um plano estruturado da mudança; 3) Início da execução do projeto, com diálogos e reuniões; 4) implantação da unificação; 5) monitoramento e revisão.

Além disso, alguns requisitos básicos, necessários a esse tipo de mudança, foram observados: a) identificação da necessidade da modificação; b) criação do grupo que vai estudar e gerenciar essa mudança; c) análise da situação atual e das perspectivas de mudança; d) construção de um plano inicial de implantação, com metas, prazos a serem seguidos, indicadores, objetivos, mapeamento dos envolvidos e recursos etc.; e) envolvimento de todos os interessados internos e externos na construção do projeto; f) transparência e clareza nos objetivos a serem atingidos; g) plano de comunicação; h) escolha e treinamento de um líder de mudança; i) treinamento das equipes; j) apresentação dos riscos da implantação e seus obstáculos; k) plano de crise; l) relatórios de implantação e monitoramento constante; m) divulgação dos bons resultados para motivar a equipe; n) diálogo com os órgãos externos como a OAB. Tudo isso, levando em conta que o processo de mudança deve ser todo focado principalmente no material HUMANO.

O presente trabalho procurou demonstrar que a utilização de um plano de gestão de mudança em um projeto de implantação da secretaria unificada das varas de juizados de fazenda da Comarca de natal-RN, foi capaz de ultrapassar vários obstáculos e resistências, apesar de se tratar de uma mudança radical de estruturação dos serviços judiciais. Passados 2(dois) anos da implantação, foi realizada pesquisa de satisfação com os servidores e juízes atuantes no novo modelo, aonde se mediu o nível de satisfação dos usuários internos, se chegando a 92% (noventa e dois por cento) de satisfação. Além disso, os chefes de setores e o gestor da unidade unificada foram entrevistados e ressaltaram a importância do novo sistema de trabalho, à qualidade de vida dos servidores.

O projeto segue para sua fase de análise da satisfação do usuário externo e em busca de medir o grau de eficiência da nova unidade, em números, para que se faça a comparação com o modelo anterior, com o objetivo de verificar os reais efeitos da unificação das

secretarias, na eficiência do sistema de justiça, possibilitando a ampliação do projeto, ressaltando que as avaliações contantes são imprescindíveis a que se façam os necessários ajustes e se possa encontrar um modelo o mais adequado e eficiente possível, a atender os anseios da população, trazendo uma real melhoria ao sistema de justiça e sendo capaz de levar o Judiciário Potiguar a alcançar a sua missão.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, ANDERSON. ANDERSON, D.; ANDERSON, L. S. Beyond change management: advanced strategic for today's transformational leaders. San Francisco: Jossey-Bass, 2001. . Disponível em: . Acesso em: 28 dez. 2021.

ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. In https://www.academia.edu/1466412/ANGELONI_2003. Acesso em 12.07.2021. Disponível em: ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. In https://www.academia.edu/1466412/ANGELONI_2003. Acesso em 12.07.2021. Acesso em: 28 dez. 2021.

ARAÚJO, L.C.G. Mudança organizacional na Administração Pública Federal Brasileira. Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas: São Paulo. 1982. . ARAÚJO, L.C.G. Mudança organizacional na Administração Pública Federal Brasileira. Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas: São Paulo. 1982. Tese.

BASSALO, Jorge. Metodologia para Gestão de Mudanças Organizacionais: guia prático de conhecimentos da Strategy Consulting. Brasport, v. 3, f. 52, 2017. 104 p.

BURBRIDGE, ANNA HELENA MURAT; BURBRIDGE, RICHARD MARC. GESTÃO DE CONFLITOS. Saraiva Educação S.A., v. 3, 2017.

CARLI, Edson. Gestão de Mudanças Aplicada a Projetos: Ferramentas de Change Management para unir PMO e CMO. Brasport, v. 3, f. 144, 2015. 288 p.

CARNIELLI, Fiorenza Zandonade. CARNIELLI, Fiorenza Zandonade. A instituição da cidadania. A comunicação na Defensoria Pública do RS. In: WEBER, M.H.; COELHO M.P.; LOCATELLI, C. (Org.). Comunicação pública e política– pesquisas e práticas.. INSULAR.

CARVALHO, Hannah de; RIZZO, Claudio. A Gestão por Valores e a Estratégia da Comunicação Organizacional: Da Pirâmide das Necessidades Humanas aos Níveis de Consciência. Journal on Innovation and Sustainability. São Paulo, 2016. Disponível em: . Acesso em: 28 out. 2017, às 17:43..

CHIAVENATO, Idalberto. GESTION DEL TALENTO HUMANO, f. 229. 2001. 457 p.

COMUNICAÇÃO INTEGRADA. [Locução de]: III ENCONTRO NACIONAL DO PODER JUDICIÁRIO Brasília-DF: CNJ, 5 dez. 2019 *Podcast*. Disponível em: In <https://www.cnj.jus.br/agendas/iii-encontro-nacional-de-comunicacao-do-poder-judiciario>. Youtube. Acesso em: 1 dez. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. JUSTIÇA EM NÚMEROS. BRASÍLIA, DF, 2019. DISPONÍVELEM:HTTPS://WWW.CNJ.JUS.BR/WP-CONTENT/UPLOADS/CONTEUDO/ARQUIVO/2019/0_JUSTICA_EM_NUMEROS20190919.PDF. ACESSO EM: 04 NOV. 2020., CHMATALIK, Cristiane Conde.. CNJ. justiça em números.

DE FIGUEIREDO, LUIZA VIEIRA SÁ . Gestão em Poder Judiciário: Administração Pública e Gestão de Pessoas. Curitiba: CRV, 2014.

DMITRUK, Hilda Beatriz (Org.). Cadernos metodológicos: diretrizes da metodologia científica. 5 ed. Chapecó: Argos, 2001. 123 p.

DUARTE, Jorge (Org.). Legitimação das Assessorias de Comunicação nas organizações. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica, São Paulo, v. 2, 2003. Ed. Atlas.

FARIA, Helinho. Comunicação Integrada, exigência do mercado. Diário do comercio. Belo Horizonte. 28 p, março, ano 1996, 21 mar. 1996. coluna ponto de vista.

FERRAZ, Eduardo. Gente De Resultados: MANUAL PRÁTICO PARA FORMAR E LIDERAR EQUIPES ENXUT, f. 104. 2018. 208 p.

GOLEMAN, Daniel. Gerenciando pessoas. Rio de janeiro: Sextante, v. 3, f. 112, 2018. 224 p.

GOLEMAN, Daniel. Liderança: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Objetiva, v. 3, f. 72, 2015. 144 p.

GONÇALVES, Vicente; CAMPOS, Carla. Gestão de Mudanças: o Fator Humano na Liderança de Projetos. Brasport, f. 68. 136 p.

GREY, CRISTOPHER. O FETICHE DA MUDANÇA. Disponível em <https://www.trabalhosgratuitos.com/Humanas/Administra%C3%A7%C3%A3o/>. Acesso em 21.12.2021.

KUNSCH, M. M. K (Org.). Gestão estratégica, comunicação organizacional e relações públicas: Planejamento estratégico da comunicação. Difusora, caetano do sul, p. 107-124, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional estratégica: Aportes conceituais e aplicados. Summus Editorial, v. 3, f. 196, 2016. 392 p.

LEMOS, Ariane Barbosa. Comunicação organizacional e gestão do conhecimento: um estudo de revisão sistemática. Bahia, 2017. Disponível em: http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/bitstream/handle/23456789/3342/2016_GT4-CO_11.pdf?sequence=1. Acesso em: 30 nov. 2021.

MACHADO, Murilo Silva. A comunicação estratégica e a crise de imagem da Coselli. revista FAE, Curitiba, 2005.

MARTINS, Everton. Artigo acadêmico: importância, como escrever e formatação na ABNT. Blog Mettzer. Florianópolis. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/artigo-academico/>. Acesso em: 28 dez. 2021.

REVIEW, Harvard Business. Gerenciando pessoas. Sextante, v. 3, f. 112, 2018. 224 p.

RODOLFO, Pamplona,; CLAIZ, Santos,. As Inovações Tecnológicas e o Assédio Moral Organizacional. Saraiva Educação S.A., v. 3, 2020.

RUSSO, Andréa Rezende; JUSTIÇA, Rio Grande do Sul (Brazil:State). Tribunal de. Uma moderna gestão de pessoas no poder judiciário, f. 103. 2008. 206 p.

RÜDIGER, Francisco. As Teorias da Comunicação. Porto Alegre: Penso, f. 76, 2010. 152 p.

RÜDIGER, Francisco. Comunicação e teoria crítica da sociedade: Adorno e a Escola de Frankfurt. EDIPUCRS, v. 1, f. 131, 1998. 261 p.

SANTOS, THIAGO SOUZA *et al.* Contribuições para a Gestão de Pessoas na Administração Pública. UCRH, f. 172, 2013. 344 p.

TASSE, Adel el. A “crise” no poder judiciário, f. 60. 2003. 119 p.

TERENTIM, Gino; GONÇALVES, Vicente. Gestão de Mudanças em Abordagens Ágeis: HCMBOK to Agile: The Human Change Management Body of Knowledge. Brasport, v. 3, f. 100. 200 p.

VIMIEIRO, Josiane Vidal. Mudança Organizacional na administração Pública: análise da implantação de um Centro de Serviços Compartilhados. Belo Horizonte, 2016 Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2016.