



REAd - Revista Eletrônica de  
Administração

ISSN: 1980-4164

ea\_read@ufrgs.br

Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul  
Brasil

Bastos Capaverde, Caroline; de Souza Vazquez, Ana Cláudia  
IMPLANTAÇÃO DE PROCESSO ELETRÔNICO NO SISTEMA JUDICIÁRIO: UM  
ESTUDO SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA SECRETARIA DE  
GESTÃO DE PESSOAS

REAd - Revista Eletrônica de Administração, vol. 21, núm. 2, mayo-agosto, 2015, pp. 462  
-490

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Porto Alegre, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401141534008>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# **IMPLANTAÇÃO DE PROCESSO ELETRÔNICO NO SISTEMA JUDICIÁRIO: UM ESTUDO SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

**Caroline Bastos Capaverde**  
ccapaverde@gmail.com

**Ana Cláudia de Souza Vazquez**  
vazquez.ac@gmail.com

Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre - Porto Alegre, RS / Brasil

<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0592014.53649>

Recebido em 15/10/2014

Aprovado em 16/07/2015

Disponibilizado em 01/08/2015

Avaliado pelo sistema "double blind review"

Revista Eletrônica de Administração

Editor: Luís Felipe Nascimento

ISSN 1413-2311 (versão "on line")

Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Periodicidade: Quadrimestral

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

## **RESUMO**

A recente virtualização dos processos físicos no sistema judiciário brasileiro permitiu maior eficiência e celeridade em suas tramitações; entretanto transformações significativas foram desencadeadas nos modos de estruturação laboral dos servidores públicos que atuam nesta área. O objetivo deste estudo foi investigar a aprendizagem organizacional nesta situação de mudança crítica no processo de trabalho, à luz da perspectiva sociológica proposta por Giddens (2009). Para tanto, as ações desenvolvidas pelos servidores-agentes de uma Secretaria de Gestão de Pessoas de um Tribunal Regional Federal foram analisadas a partir da Teoria da Estruturação e dos conceitos centrais de agência e dualidade da estrutura. Além disso, buscou-se fazer aproximações entre as proposições de Giddens (2009) e as reflexões político filosóficas de Hannah Arendt (2010; 2012) tendo em vista a dialética das relações de poder observadas na prática.

**Palavras-chave:** aprendizagem organizacional, relações de poder, agência, dualidade da estrutura.

**IMPLEMENTATION OF COMPUTER-BASED TECHNOLOGY IN THE  
BRAZILIAN JUDICIAL BRANCH: A STUDY ON ORGANIZATIONAL LEARNING  
IN A DEPARTMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT**

**ABSTRACT**

The recent and new information platform of the judicial branch fostered grater efficient and speed in court proceedings. However, it triggered significant changes across the functional structure and the working practices of the directly-involved agents. This study aims to investigate the organizational learning in this critical situation of change in the work process regarding the virtualization of the Brazilian court proceedings by sociological approach of Giddens (2009). For this purpose, the actions carried out by employees-agents of a department of personnel management of a Brazilian Federal Regional Court (TRF) were analyzed from the Giddens' Theory of Structuration and its main concepts, such as agency and duality of structure. Besides, in order to problematize the complexity of these processes, we attempted to make approximations between Giddens' propositions (2009) and the political and philosophical reflections of Hannah Arendt (2010; 2012) as regards of the dialectics of power relations identified in their practices.

**Keywords:** organizational learning, relations of power, agency, duality of structure.

**IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO ELECTRÓNICO EN EL SISTEMA  
JUDICIAL: UN ESTUDIO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN UNA  
DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE PERSONAS.**

**RESUMEN**

La reciente implantación del sistema de información en el poder judicial permitió una mayor eficiencia y velocidad de los procedimientos judiciales. Sin embargo está a provocar cambios significativos en toda su estructura funcional y en los modos de estructuración del trabajo de los agentes directamente implicados. Se objetivó con este estudio la investigación del proceso de aprendizaje organizacional en una crítica situación de cambio en las actividades laborales por la virtualización de los procedimientos judiciales; desde la perspectiva sociológica de Giddens (2009). A partir de las evidencias obtenidas, son discutidas las acciones desarrolladas por los funcionarios de la Secretaria de Gestión de Personas en una Corte Federal de Justicia en Brasil por medio de la Teoría da Estructuración y sus constructos de dualidad de la estructura y agencia. Además, para poner en evidencia la complejidad de este fenómeno, hemos tratado de establecer vínculos entre las proposiciones de Giddens (2009) y las reflexiones político-filosóficas de Hannah Arendt (2010, 2012) con respecto a la dialéctica de las relaciones de poder que fueron identificadas en la práctica.

**Palabras clave:** aprendizaje organizacional, relaciones de poder, agencia, dualidad de la estructura.

## IMPLANTAÇÃO DE PROCESSO ELETRÔNICO NO SISTEMA JUDICIÁRIO: UM ESTUDO SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS

### INTRODUÇÃO

A implantação do processo eletrônico em instituições do judiciário brasileiro teve início há aproximadamente uma década; porém, somente na contemporaneidade é que os avanços tecnológicos permitiram que o sistema pudesse ser inteiramente eletrônico. A virtualização dos processos é uma forma de garantir eficiência na tramitação. Conforme o artigo 5º, LXXVIII da Constituição Federal (CF, 1988), o poder judiciário deve prestar jurisdição com agilidade e eficiência. Disso decorre a lei 11.419/96, a qual dispõe sobre a informatização do processo judicial: "passa a ser permitido o uso do meio eletrônico na tramitação dos processos judiciais, comunicação de atos e transmissão de peças processuais". Em sendo assim, a implantação do processo eletrônico visa a atender não só exigências constitucionais, mas também a uma demanda social de maior celeridade na justiça.

O poder judiciário brasileiro vive, portanto, uma nova fase por estar em meio a um processo de adaptação às metas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2012). Essas mudanças repercutem, também, na adequação dos cargos e da própria estrutura judiciária como um todo. A nova velocidade na tramitação das ações judiciais é o resultado do sistema implantado, o qual possibilita que todas as ações protocoladas – petições, pareceres, sentenças e acórdãos – tornem-se exclusivamente eletrônicas. À medida que os processos físicos são transformados em virtuais, diversas funções administrativas podem ser substituídas ou extintas.

Colombo (2012) demonstra o efeito da implantação do sistema eletrônico judicial no modo de estruturação do trabalho pelo resultado imediato de redução em 27% das turmas de trabalho não especializado. Para além de uma mudança na estrutura quantitativa do quadro funcional, Colombo (2012) destaca que tais transformações passaram a exigir um novo perfil de servidores no judiciário, o qual decorre da demanda contemporânea para que estes atuem menos no manuseio dos processos e mais em sua análise.

Atualmente os Tribunais Regionais Federais possuem uma relação de 2/3 de técnicos para 1/3 de analistas. A busca por analistas se tornou premente na medida em que o trabalho executado pelo servidor administrativo está sendo substituído pelo processo eletrônico. Desse modo, a defasagem na função do servidor técnico (especializado) já está provocando o esvaziamento de algumas tarefas e a sobrecarga de outras funções. Por outro lado, a importância dos servidores administrativos para o judiciário não é menosprezada, tendo em vista alguns esforços institucionais em discutir a readequação necessária para a realidade de mudança no processo de trabalho.

O presente artigo se propõe a investigar o processo de aprendizagem organizacional em uma situação de mudança crítica no sistema judiciário brasileiro. Qual seja: a implantação de um sistema eletrônico que transformou a estruturação do trabalho em um Tribunal Regional Federal (TRF). Américo e Takahasi (2014) argumentam que há uma lacuna no campo científico quanto aos estudos que busquem contribuir para o entendimento da participação social e das relações de poder no processo de aprendizagem organizacional. O presente artigo se insere nesta linha de análise: investigar o papel dos servidores do TRF em um processo de aprendizagem organizacional movido pela transformação do trabalho na implantação de um sistema eletrônico. O que se buscou foi produzir avanços na compreensão desse fenômeno pela investigação do papel do agente (servidor) e das relações de poder nesse contexto de mudança crítica pela virtualização dos processos no judiciário.

Para tanto, foram analisadas as ações desenvolvidas por servidores (técnicos e analistas) da Secretaria de Gestão de Pessoas de um Tribunal Regional Federal brasileiro. Em função da experiência inédita e da problemática provocada por essas transformações no trabalho, a Secretaria precisou desenvolver formas de acompanhar e intervir nas mudanças, o que promoveu um processo de aprendizagem organizacional imbricado por novas relações de poder inerentes à prática. Dada à escassez de trabalhos sobre as temáticas das relações de poder, dos aspectos sociais envolvidos nesse processo e da aprendizagem organizacional em ambiência pública (Antonello & Godoy, 2010); a contribuição que se pretende nesse artigo é expor a complexidade em que tais processos se dão por meio do referencial analítico da perspectiva sociológica em aprendizagem organizacional na abordagem da Teoria da Estruturação (Giddens, 2009). Além disso, buscou-se fazer aproximações entre as proposições Giddens (2009) e Hannah Arendt (2010; 2012). Como será discutido a seguir, a intenção em justapor a proposta de Giddens com as reflexões político filosóficas de Arendt tem o objetivo de ampliar a dimensão abordada pelo autor, colocando a relação agente-estrutura-poder subjacentes à própria constituição do sujeito em sua condição humana (Arendt, 2010).

## **1 PROCESSOS ELETRÔNICOS E TEORIAS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Os avanços tecnológicos no mundo de trabalho globalizado impõem novas dinâmicas às relações de produção. Esse fenômeno impacta a subjetividade dos sujeitos atingidos por essas transformações, uma vez que o “dilema tecnológico” não diz respeito à tecnologia em si mesma, mas à imposição de tornar o sujeito “uma vítima dócil à ingenuidade e ao know-how tecnológicos” (Bauman, 1997). Várias atividades desenvolvidas pela mão de obra humana

## IMPLANTAÇÃO DE PROCESSO ELETRÔNICO NO SISTEMA JUDICIÁRIO: UM ESTUDO SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS

vêm sendo paulatinamente substituídas pela tecnologia; especialmente naquelas funções em que esta se configura como mais eficiente. Dessa forma, o processo trabalho transforma-se para acompanhar as demandas emergentes das novas formas de organização da produção na contemporaneidade.

O último estágio da sociedade de trabalhadores, o qual é a sociedade de empregados, requer de seus membros um funcionamento puramente automático, como se a vida individual realmente houvesse sido submersa no processo vital, global da espécie e a única decisão ativa exigida do indivíduo fosse deixar-se levar, por assim dizer, abandonar a sua individualidade, as dores e as penas de viver ainda sentidas individualmente e aquiescer a um tipo funcional, entorpecido e 'tranquilizado' de comportamento (Arendt, 2010, p. 403).

Essas novas formas de organização do trabalho vêm acompanhadas de adversidades que geram sofrimento ao trabalhador. Os estudos realizados por Christophe Dejours (1992, 1997 e 2003) contribuíram para o aprofundamento de questões relativas aos impactos do trabalho na individualidade do trabalhador. Nessa perspectiva, o trabalho é uma dimensão de conflito que provoca sofrimento ao mesmo tempo em que gera fortalecimento do sujeito, realização pessoal e reconhecimento social. É em função dessa dinâmica que as modificações estruturais que atingem o trabalho desencadeiam implicações significativas, tanto nas condições como na própria saúde mental dos trabalhadores (Cimbalista, 2006). Na década de 90, por exemplo, o sistema bancário passou por um intenso processo de reestruturação operacional e de trabalho. Jinkings (2003) argumenta que a finalidade era modelar o setor ao novo modo através do qual o capital passara a se reproduzir. Segundo o autor, esse processo implicou especialmente na redefinição do perfil operacional das instituições bancárias, as quais se voltaram para os mercados de capital e passaram a desenvolver atividades especulativas que visavam a diversificação de serviços e produtos. Como consequência, foram adotadas medidas de reorganização produtiva que alteraram profundamente as relações e condições de trabalho e resultaram na precarização do emprego para um grande contingente de assalariados bancários.

A exemplo do sistema bancário, Colombo (2012) destaca que a larga utilização da tecnologia para tramitação de processos é uma tendência que deverá consolidar-se no sistema judiciário brasileiro em um período de tempo relativamente curto. As experiências em curso já apresentam sinais claros dos impactos que a mudança de paradigma tecnológico produzirá sobre a organização e a gestão do trabalho. Otimista com as possibilidades proporcionadas

pela tecnologia, o Conselho Nacional de Justiça brasileiro apontou pontos positivos do uso de novas tecnologias agregadas aos processos judiciais e administrativos (CNJ, 2010). Dentre eles, foram destacados ganhos de produtividade e benefícios sociais, tais como: a) redução de impactos negativos ao meio ambiente; b) automação de atividades repetitivas e eliminação dos erros decorrentes da intervenção humana; c) ampliação dos meios de acesso às informações; e d) liberação da força de trabalho para atividades de maior relevância institucional. Em contrapartida, Colombo (2012) aponta distintos impactos, riscos e efeitos indesejáveis a partir de suas análises de experiências mais avançadas da implantação do processo eletrônico; quais sejam: a) necessidade de melhorias na interface dos sistemas informatizados com os usuários; b) alerta para a intensificação das atividades laborais e sobrecarga cognitivo emocional; e c) aumento de doenças de trabalho associadas à disseminação de novas tecnologias e técnicas de gestão.

Tendo em vista esse contexto, destacam-se a seguir os principais conceitos presentes em Aprendizagem Organizacional e na Teoria da Estruturação; que se constituem como base teórica de análise do fenômeno aqui investigado.

O processo de aprendizagem organizacional mostra-se como um conceito multiparadigmático e conta com uma gama de perspectivas diferentes. Conforme Antonello e Godoy (2010), as perspectivas da Aprendizagem Organizacional distribuem-se, genericamente, entre as abordagens Psicológica, Antropológica, da Ciência Política, Histórica, Econômica, da Ciência da Comunicação e Sociológica. A presente pesquisa visa contribuir pela análise do fenômeno investigado por meio da perspectiva sociológica, tendo em vista ser uma abordagem pouco explorada em estudos nacionais na área (Antonello e Godoy, 2010).

Na perspectiva sociológica, a aprendizagem organizacional parte da consideração das diferentes perspectivas dos agentes, suas relações mútuas e a sua estruturação no tempo e no espaço; esta última permeada por relações de poder. Nessa linha, o ambiente social é caracterizado como o espaço em que processos de aprendizagem e geração do conhecimento são constituídos e se constituem (Gherardi, Nicolini e Odella, 1998; Gherardi e Nicolini, 2001). A aprendizagem organizacional, portanto, se refere a uma prática social que é desenvolvida por um grupo cuja identidade está baseada na participação e nas negociações políticas entre os agentes. Nesse contexto teórico, a aquisição de conhecimento não se dá pelo acúmulo de informações quantificáveis. Em outras palavras, a aprendizagem não é concebida como uma forma de conhecer o mundo, mas como meio de o agente tornar-se parte desse

## IMPLANTAÇÃO DE PROCESSO ELETRÔNICO NO SISTEMA JUDICIÁRIO: UM ESTUDO SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS

mundo constituído e constituinte de relações sociais (Gherardi, Nicolini e Odella, 1998). Desse modo, uma importante contribuição desses estudos é considerar que não há aprendizagem social fora de relações de poder/conhecimento.

A perspectiva sociológica reconhece que o conflito se dá a partir do poder inerente às relações dos agentes que compõem o grupo (Gherardi, Nicolini e Odella, 1998). A relevância dessa reflexão é aceitar que a aprendizagem ocorre também na prática cotidiana dos indivíduos. Em outras palavras, a abrangência proporcionada por esse referencial de aprendizagem permite abordagens e intervenções que não foquem a “aprendizagem como algo que acontece na mente, mas como algo produzido e reproduzido nas relações sociais dos indivíduos, quando eles participam de uma sociedade” (Gherardi e Nicolini, 2001, p. 47). Nesse sentido, uma contribuição significativa dessa perspectiva é distanciar-se dos pressupostos cartesianos que propõem o solipsismo epistemológico, isto é, atribuir à mente individual a capacidade de acessar um real ontológico. A implicação desses pressupostos é que os aspectos políticos da aprendizagem organizacional – quando observados por essa perspectiva individualista – são frequentemente interpretados como se fosse um problema a ser eliminado para que ocorra uma “aprendizagem verdadeira”. Todavia, sob o ponto de vista da perspectiva sociológica isso é irreal, pois a dimensão política é afirmada como sendo inextricável e constituinte basilar das relações sociais.

Em função desse entendimento, as relações de poder em uma organização terão papel fundamental na aprendizagem organizacional do ponto de vista sociológico. Nesses termos, política e poder desempenham papéis preponderantes na aprendizagem organizacional, pois trazem à tona a importância dos conflitos, das contradições internas e das tensões entre os agentes nas suas relações intersubjetivas e em seus embates com e contra a estrutura. Nessa linha de raciocínio, uma vez que o conhecimento é socialmente construído por agentes e grupos (Easterby-Smith, Burgoyne e Araujo, 1999), torna-se inevitável que as interpretações particulares acerca da produção desse conhecimento sejam apoiadas particularmente por alguns e rejeitadas por outros. Dessa forma, não somente a produção do conhecimento é mediada por relações de poder, mas a própria apropriação e efetivação desse conhecimento como produto se dá em um contexto mediado por relações políticas.

Antonacopoulou e Chiva (2007) também enfatizam as dimensões do poder e da política da aprendizagem organizacional com base na perspectiva da complexidade social. Em sua proposta, os autores assinalam que a política refere-se, por um lado, à dimensão oriunda das negociações entre os agentes com interesses diversos; por outro lado, o poder está



relacionado ao meio através do qual os conflitos de interesses são resolvidos. O poder é um meio de reforçar as escolhas dos agentes durante esse processo de interação. Nessas negociações, Antonacopoulou e Chiva (2007) destacam o caráter de tensão e de conflito inerentes às relações de poder e às interações sociais presentes no processo de aprendizagem organizacional. É importante salientar que existem três aspectos essenciais circunscritos nesses campos de negociações na visão desses autores; a saber: 1) a assimetria de poder e controle; 2) as tensões entre prioridades organizacionais e individuais da aprendizagem; e 3) as diferentes perspectivas e motivações subjacentes ao processo de aprendizagem social. Esses aspectos possibilitam a existência de diferentes propósitos e sentidos dos agentes envolvidos no processo, já que a apropriação singular de cada um é interdependente do contexto no qual ele se situa e da perspectiva que ele adota.

Ademais, no cerne de um conjunto de teorias da perspectiva sociológica se encontra de forma predominante o conceito ontológico de *prática*; cujas interpretações se entrelaçam no interesse pelo diário, pela vida cotidiana e pela materialidade da ação (Reckwitz, 2002; Antonello e Godoy, 2010). Levar em consideração a importância da prática para a aprendizagem pressupõe que toda atividade na vida dos indivíduos é uma oportunidade para aprendizagem e que as situações sociais casuais são tão importantes para a aprendizagem quanto experiências formais.

No campo da aprendizagem organizacional, a abordagem baseada na prática entende que as pessoas aprendem um modo de ordenação de elementos heterogêneos (humanos e não humanos) na prática, cuja organização é alinhada num conjunto coerente legitimado pela produção e reprodução cotidiana (Gehardi, 2009; 2005). Essa concepção de aprendizagem organizacional como processo social e situado sinaliza que os indivíduos engajados na prática incorporam modos de produção e reprodução previamente organizados. Ao mesmo tempo em que produzem novos modos de organizar a prática em suas atividades cotidianas.

Por outro lado, Elkjaer (2004) destaca que os indivíduos devem ser entendidos como participantes potenciais; o que significa que eles podem ou não se engajar na prática. Seu argumento é que a ação é sempre encaminhada na situação concreta. A autora defende o entendimento transacional da relação entre indivíduo e organizações: em sua concepção a unidade de análise não é nem o indivíduo nem a organização (ou instituição), mas sim as situações negociadas que ganham sentido na ação concreta. Complementando essa contribuição, Gherardi e Nicolini (2001, p. 49) afirmam que “prática é um sistema de atividades no qual saber não está separado do fazer e das situações” e que a prática deve ser

## IMPLANTAÇÃO DE PROCESSO ELETRÔNICO NO SISTEMA JUDICIÁRIO: UM ESTUDO SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS

entendida como um "conhecimento coproduzido por meio da atividade". Evidencia-se nos posicionamentos teóricos desses autores que o processo de aprendizagem baseado na prática se caracteriza como um fluxo contínuo de possibilidades e oportunidades cujos aspectos emergem como relevantes à medida que se conectam com aspectos significativos da prática.

Dentre essas diferentes abordagens em aprendizagem organizacional, Reckwitz (2002) destaca a de Giddens (2009) tendo vista que este autor localiza o social na prática, bem como delimita relações de poder e processos de coerção social de modo diferenciado. Prática, para Giddens (2009), é um tipo de comportamento rotinizado em que vários elementos são interconectados na ação: corporificação das atividades, esquemas mentais interpretativos, coisas e seu uso. O ponto central da Teoria da Estruturação proposta por Giddens (2009) está no conceito de 'dualidade da estrutura' que é analisada a partir de duas dimensões nas interações sociais. A dimensão sintagmática, que representa a padronização das relações sociais no tempo e no espaço, envolvendo a reprodução de práticas localizadas. E a dimensão paradigmática, que se caracteriza pela ordem virtual de 'modos de estruturação' recursivamente implicados na reprodução destas práticas. É nesta perspectiva de análise que o presente artigo se insere. Em sendo assim, alguns aspectos da Teoria da Estruturação serão aprofundados a seguir.

Uma das principais proposições da Teoria da Estruturação é a de que as regras e os recursos usados na produção e na reprodução da ação social são, ao mesmo tempo, os meios de reprodução do próprio sistema. A estrutura social não é senão a ação dos próprios agentes, mobilizada pelas condições oferecidas pela estrutura. Esse movimento, chamado de dialética do controle, existe em função da característica essencial atribuída à estrutura: sua dualidade.

A estrutura refere-se, em análise social, às propriedades de estruturação que permitem a 'delimitação' do tempo-espaço em sistemas sociais, às propriedades que possibilitam a existência de práticas sociais discernivelmente semelhantes por dimensões variáveis de tempo e de espaço, e lhes emprestam uma forma 'sistêmica'. Dizer que uma estrutura é uma 'ordem virtual' significa que os sistemas sociais, como práticas sociais reproduzidas, não têm 'estruturas', mas antes exigem 'propriedades estruturais' e que a estrutura só existe como presença espaço-temporal, em suas exemplificações em tais práticas e traços mnêmicos orientando a conduta de agentes humanos dotados de cognoscitividade. (Giddens, 2009, p.20).

O cerne da Teoria proposta por Giddens (2009) remete, portanto, a três conceitos fundamentais: estrutura, sistema social, e dualidade de estrutura. Estrutura nesse contexto é entendida como dualidade. Ou seja, ela é, ao mesmo tempo, condição e produto da ação. Nesse sentido, é a estrutura que possibilita e restringe a ação do agente em uma dinâmica permanentemente conflitiva. Os sistemas sociais, por sua vez, compreendem as atividades

localizadas dos agentes; isto é, as ações que são produzidas e reproduzidas através do tempo e do espaço. Analisar a estruturação de sistemas sociais significa, portanto, investigar os modos como tais sistemas são produzidos e reproduzidos na interação entre os agentes. É importante frisar que, sob o prisma dessa teoria, os sistemas são fundamentados nas atividades cognitivas dos agentes localizados socialmente; por meio de regras e de recursos existentes na diversidade de contextos em que transcorrem as próprias ações. O último conceito fundamental proposto por Giddens (2009) é o teorema da dualidade da estrutura, que demonstra que agentes e estrutura não são dois conjuntos de fenômenos isolados. Ao invés disso, as regras e recursos esboçados na produção e reprodução da ação social são tanto os meios de reprodução do sistema, como os modos de os agentes serem capazes de transformar esse mesmo sistema.

Para aprofundar os conceitos de poder e de agente, ambos intimamente relacionados à perspectiva social da aprendizagem organizacional, optou-se nesta pesquisa por aproximar a Teoria da Estruturação de Giddens (2009) das proposições de Hannah Arendt (2010, 2012). Esta autora expande a perspectiva de Giddens ao situar a própria constituição do mundo humano como resultado da ação de sujeitos em relação uns com os outros. Tomado nesses termos, o mundo é para Arendt (2010) a produção e o produto resultante das relações livres e plurais estabelecidas entre sujeitos singulares. É a partir do estabelecimento dessas relações que o mundo partilhado entre os homens toma forma e significado. Além disso, partilharem esse mundo é a condição que permite ao homem realizar-se naquilo que, para a autora, é a característica humana por excelência: a ação. Nas palavras da filósofa, o agir humano é entendido como “tomar iniciativa, iniciar, (como indica a palavra grega *archein*, ‘começar’, ‘conduzir’, e, finalmente, ‘governar’), imprimir movimento a alguma coisa” (Arendt, 2010, p. 221). Nesse sentido, ao agir, o homem não somente modifica o mundo iniciando algo novo, mas também se torna capaz de governar e apropriar-se dessa novidade iniciada por ele.

Especificamente na ambiência do serviço público poucos estudos organizacionais concentram-se na influência das relações de poder e das interações sociais no que diz respeito ao processo de aprendizagem organizacional. Destacam-se duas pesquisas nessa área. Primeiro, Comin, Inocente e Fiura (2011) apresentam discussão sobre a maneira como a aprendizagem corporativa e a gestão do conhecimento têm sido incorporadas à agenda dos profissionais que atuam em gestão de pessoas. Além de exporem como estes agentes têm se imbricado tanto na prática organizacional como na pesquisa científica sobre o tema. Segundo esses autores, o processo de aprendizagem é uma política de desenvolvimento organizacional

## IMPLANTAÇÃO DE PROCESSO ELETRÔNICO NO SISTEMA JUDICIÁRIO: UM ESTUDO SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS

vinculada à estratégia da organização utilizada como instrumento de assimilação do aprendizado das pessoas.

O segundo estudo, de Bertolim, Zick e Britto (2013), traz reflexões acerca das mudanças na forma de pensar a administração pública e, conseqüentemente, sua prestação dos serviços. A contribuição desses autores está em apontar que o empenho para vencer as barreiras à aprendizagem socioprática perpassa pela valorização do elemento humano no trabalho. Especialmente no serviço público, defendem que é preciso alterar o foco taylorista do cálculo de tempos e movimentos no trabalho, por uma visão de servidor público autônomo e capaz de aprimorar suas práticas de trabalho.

O presente estudo busca ampliar os debates anteriores sobre aprendizagem organizacional na prática e rotina de trabalho dos servidores (públicos) de uma Secretaria de Gestão de Pessoas de um Tribunal Regional Federal. Vale ressaltar que se pretende abordar a natureza de conexão entre ação e poder para compreender os processos de aprendizagem organizacional, principalmente aqueles decorrentes de contextos de transformações aceleradas. Conforme Giddens (2009), a estreita conexão entre ação e poder é que expressa a capacidade do agente de atuar de modos diferentes e ser capaz de intervir no mundo ou, por outro lado, ser capaz de abster-se de tal intervenção. Deriva dessa conexão a possibilidade de o agente influenciar um processo ou um estado específico de coisas. Considerando que o agente não age sozinho, Giddens (2009) permite investigar os modos pelos quais o agente é capaz de influenciar o poder manifestado por outros, coadunando ou fragmentando linhas de força favoráveis ou contrárias à transformação da estrutura. Nesse sentido, a ação do agente depende de sua capacidade de produzir diferença. Portanto, pela lente da proposta de Giddens (2009), o poder é definido, como *capacidade de* e a ação humana como *capacidade colocada em movimento*, produzindo diferença no próprio ato de transformar. Por meio desta linha de análise é que a participação dos servidores do TRF em um processo de transformação do seu trabalho será investigada na presente pesquisa. Para tanto, foram estudadas suas ações e as relações de poder que estruturaram o processo de aprendizagem organizacional na Secretaria de Gestão de Pessoas.

## 2 MÉTODO

Esse estudo é do tipo transversal com cunho qualitativo-descritivo. (Eco, 1993; Strauss e Corbin, 1998). Participaram oito servidores de um Tribunal Regional Federal em exercício; sendo três psicólogos, um ergonomista, um sociólogo, um tecnólogo em processamento de

dados, uma publicitária e um técnico em comunicação. Todos trabalham na Secretaria de Gestão de Pessoas da instituição pesquisada e tiveram seu processo de trabalho transformado pela implantação do processo eletrônico. Trata-se de uma amostra por conveniência (Bauer e Gaskell, 2002), cuja coleta de dados se fundamentou no critério de saturação teórica para sua limitação (Fontanella, Ricas e Turato, 2008). Esse projeto foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), e todos os participantes assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido.

A coleta de dados ocorreu por meio de dois instrumentos. Primeiro, a pesquisa documental que objetivou obter dados para caracterização do processo de informatização do trabalho no TRF que foi gerenciado pela Secretaria de Gestão de Pessoas. Essa investigação preliminar buscou informações do processo eletrônico veiculadas no site da instituição e do seminário “Atualidade e Futuro da Administração da Justiça”. Neste, uma de suas mesas-redondas foi a discussão sobre o processo eletrônico e as transformações no funcionamento do sistema judiciário; cujos conteúdos tiveram como foco o balanço das conquistas e dos desafios a serem enfrentados. O segundo instrumento utilizado foram entrevistas com roteiro semiestruturado com os participantes, a fim de obter dados sobre como ocorreu a implantação do processo eletrônico na instituição. As questões continham perguntas relacionadas à implantação do sistema eletrônico; mudanças no processo de trabalho; práticas adotadas; tensões e conflitos experienciados; dinâmica das relações de poder e aspectos significativos no processo de aprendizagem organizacional. As entrevistas foram gravadas, totalizando 9 horas e transcritas para fins de análise.

A interpretação dos dados de caracterização do processo de informatização do trabalho no TRF e das entrevistas foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo (Minayo, 2010; Bardin, 2009). O processo de sistematização da análise de conteúdo foi organizado em três etapas: a) pré-análise: fase de sistematização e organização das ideias, retomando-se os objetivos iniciais da pesquisa, b) exploração do material: dados empíricos foram codificados para delinear o núcleo de compreensão e c) tratamento dos resultados obtidos e interpretação: nessa fase foram realizadas as interpretações a partir da triangulação dos dados empíricos e sua relação com o quadro teórico e os objetivos propostos nesse estudo.

### **3 RESULTADOS**

Nesta seção serão descritas as evidências obtidas sobre o processo de aprendizagem organizacional. Por meio das perspectivas teóricas de Giddens (2009) e Arendt (2010), os

## IMPLANTAÇÃO DE PROCESSO ELETRÔNICO NO SISTEMA JUDICIÁRIO: UM ESTUDO SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS

achados foram agrupados em três níveis de análise: a) a estruturação vertical de implantação do processo eletrônico no TRF; b) a ação de horizontalização promovida pela Secretaria de Gestão de Pessoas; e c) a agência dos servidores nas propriedades estruturais e suas novas demandas de organização do trabalho.

### 3.1 Verticalização do processo eletrônico na organização

A dinâmica de verticalização na implantação do processo judicial eletrônico foi observada nas principais demandas e exigências para sua estruturação na prática. O planejamento das ações de modificação dos processos judiciais físicos para o meio eletrônico foi realizado de forma hierárquica, com estratégia *Top-Down*. O que significa que o TRF recebeu a diretriz estratégica de implantação do processo eletrônico a partir de uma determinação do CNJ (2012). Em decorrência desta nova política, a Secretaria de Gestão de Pessoas teve que lidar com os atravessamentos provocados nas consequentes transformações do processo de trabalho estabelecido.

Dois aspectos centrais nessa dinâmica de verticalização foram identificados no que diz respeito às propriedades estruturais da implantação do processo eletrônico no TRF. O primeiro refere-se à modernização do trabalho pela virtualização de processos judiciais que só existiam fisicamente até então. Este dado é demonstrado pelo modo como o próprio sistema judiciário descreve e justifica sua decisão estratégica em documentos internos que apresentam os aspectos positivos da mudança provocada por esse processo:

*“marca o início de uma nova era, representa a irreversível entrada do Poder judiciário no mundo do futuro. A substituição do papel representa economia de recursos públicos e preservação do meio ambiente, a previsão é de que 50 toneladas de papel ao ano deixem de ser utilizadas; acesso ao processo a qualquer hora e lugar do mundo, economia de recursos públicos; diminuição de despesas com locais para guarda e arquivamento de processos”.* (TRF, 2013a)

A segunda propriedade estrutural identificada na implantação vertical do processo eletrônico caracteriza-se pela potencialização da relação entre os mecanismos de transparência, acessibilidade e interatividade do TRF com a sociedade e a emergência de novas modalidades de trabalho. Se, por um lado, o sistema judiciário destaca os benefícios oriundos da implantação do processo eletrônico, por outro, essa mudança promoveu uma profunda reestruturação no processo de trabalho e das demandas dirigidas aos agentes envolvidos em sua execução prática. Em decorrência foram elaborados seminários para problematizar as consequências dessa transformação e a necessidade de a instituição tornar-se

permeável às novas demandas. O que pode ser observado na transcrição de um seminário promovido pela instituição que explicita o conflito gerado por essa dinâmica de verticalização:

*“A Constituinte promete um processo célere ao cidadão, alguém vai ter que agir para que isso ocorra. Ao mesmo tempo, existe a preocupação com a saúde do servidor, a partir da mutação do trabalho. Desafios de adaptação às novas ferramentas de trabalho, reaprender a trabalhar. Os efeitos da tecnologia sobre o mundo do trabalho remetem à eliminação de tarefas.” (TRF, doc. Interno).*

No trecho acima, constata-se a imposição verticalizada dessa nova modalidade de trabalho e a aparente dicotomia existente entre a necessidade de implementação veloz para atender à demanda social de celeridade na justiça e a preocupação vigente com a consequente eliminação de tarefas e a mutação do trabalho. Fazendo frente a essa constatação, servidores impactados por tal verticalização manifestaram a intenção de problematizar as consequências da informatização, bem como as mudanças em suas rotinas de trabalho. Registra-se que em outro seminário promovido pela instituição foi exposta a intenção de tentar compreender as contradições geradas pela implantação do processo eletrônico por meio da criação de um *“grupo de trabalho para estudo dos impactos do sistema do processo eletrônico sobre a saúde e proposição de medidas para sanar seus efeitos.” (TRF, doc. Interno).*

Assim, tem-se que as propriedades estruturais de introdução do novo sistema de trabalho são verticalizadas. Os resultados apontam para a constatação institucional de que a implantação do processo eletrônico se deu de forma contraditória e ambígua para os servidores. As finalidades positivas referentes à nova estruturação do trabalho e de diálogo com a sociedade demonstram que a verticalização deste processo desencadeou uma série de consequências para as quais a instituição ainda não estava previamente preparada. Entre estas, destaca-se nesta pesquisa o papel do servidor como agente de transformação no modo de estruturação do trabalho na instituição.

A estruturação verticalizada na implantação do processo eletrônico colocou a aprendizagem organizacional no espaço constituído pela tensão entre suas propriedades estruturais institucionalizadas e as ações promovidas pelos agentes que atuam na prática. O processo de aprendizagem organizacional se constituiu, portanto, justamente no atravessamento dessa verticalização estrutural por meio de intervenções singulares e criativas promovidas pelos servidores-agentes. Esse aspecto será aprofundado na próxima seção; a qual apresenta os conteúdos das entrevistas com os servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas do TRF que expõem como o processo eletrônico foi apreendido, como a implantação

## IMPLANTAÇÃO DE PROCESSO ELETRÔNICO NO SISTEMA JUDICIÁRIO: UM ESTUDO SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS

verticalizada foi interpretada pelos agentes e quais ações emergiram da tensão entre as novas exigências de trabalho e as trocas sociais estabelecidas neste contexto.

### 3.2 Ação de horizontalização promovida pela Secretaria de Gestão de Pessoas

Um ponto central no processo de aprendizagem organizacional foi o papel desempenhado pela Secretaria de Gestão de Pessoas do TRF. Frente à rígida estrutura vertical de virtualização do processo judicial, a equipe dessa Secretaria promoveu ações de horizontalização para inserção dos servidores no processo de transformação do seu trabalho. Para dar conta das demandas geradas pela mudança estrutural e as consequentes tensões e problemas gerados pela implantação verticalizada, a Secretaria de Gestão de Pessoas decidiu repensar suas ações. A alternativa encontrada pelos agentes dessa Secretaria foi formar grupos de trabalho que contavam com a participação dos servidores atingidos pelo processo eletrônico e tinham como objetivo principal a problematização desse evento crítico. Tal como descrito pelo Servidor-agente 1, na Secretaria:

*“A gente faz o acompanhamento... quando a gente identifica necessidade, bem nesse contexto do processo eletrônico, eu preciso acompanhar grupos que têm o seu trabalho atingido pelo processo... É difícil descrever assim, porque não são rotinas padrão. Pra cada intervenção, é discutido como se vai atuar, que tipo de estratégia vai ser dada, mas sempre muita escuta. Então, é isso e o que mais for necessário. Também algumas articulações políticas, tem que fazer negociações que tão no meio desse processo”.*

Notamos que os agentes da Secretaria promoveram a participação dos servidores do Tribunal atingidos pelo processo eletrônico, inserindo-os na reorganização do seu próprio trabalho. Ou seja, ao invés de uma nova prática vertical, eles horizontalizaram as ações e proporcionaram a participação dos servidores nessa segunda fase de implantação por meio da criação dos grupos de debate. Nesses grupos, o servidor pode participar singularmente dos processos de reorganização do trabalho, apontando criativamente novos modos de fazer, a partir da sua própria experiência, de como ele percebeu as mudanças:

*“Nunca uma demanda vem e a gente simplesmente absorve do jeito que veio, então é sempre um questionamento. A gente propõe demandas para a instituição e eu vejo que é muito legal de trabalhar aqui isso, essa possibilidade de não simplesmente aceitar o que na instituição está sendo colocado. Poder questionar, fazer um contraponto” (Servidor-agente 7)*

Observamos na prática da Secretaria de Gestão de Pessoas uma ação direcionada para obtenção de maior permeabilidade estrutural para a participação social do servidor nesse



processo. Um novo cenário de trabalho emergiu em função da necessidade de resistir à implantação verticalizada do processo eletrônico. Essa dualidade da estrutura destacou a aprendizagem organizacional pela dinâmica contraditória entre instituído e instituinte estabelecida pela dialética de controle nas relações de poder (Giddens, 2009).

*“A gente pega o sujeito e verifica todos os profissionais técnicos da área de Recursos Humanos que em algum momento tiveram contato com esse servidor e a gente leva esses caras ao redor de uma mesa e põem o caso do servidor na mesa e vê o que vamos fazer por ele”.(Servidor-agente 7)*

A dualidade nos modos de estruturação da implantação do processo eletrônico no TRF se evidenciou em âmbito macropolítico da instituição, uma vez que a criação de espaços mais flexíveis e dialógicos foram postos em curso pela instituição e novas formas de trabalho foram desenvolvidas para dar conta das novas demandas. O que se evidencia nas ações de horizontalização promovidas pela Secretaria é a emergência da capacidade de agência dos servidores pela possibilidade de intervir as propriedades verticais e hierárquicas dessa estrutura de virtualização no sistema judiciário. Os relatos sinalizam que a problematização nos grupos de trabalhos foi importante para o entendimento transacional entre os agentes em situações que foram negociadas e que permitiram elevar a participação social de servidores impactados na prática pela implantação vertical do processo eletrônico (Elkjaer, 2004; Gehardi, 2009, 2005). Esses aspectos, porém, são caracterizados nos achados como elementos de uma dialética que se estabeleceu de forma essencial neste processo. As ações de horizontalização, na percepção dos entrevistados, promoveu um espaço social propício ao estabelecimento da agência desses servidores pela ampliação de sua capacidade de intervir de forma concreta nas propriedades estruturais da implantação do processo eletrônico (Giddens, 2009).

### **3.3 Agência dos servidores na horizontalização do processo de virtualização**

O processo de horizontalização foi identificado tanto nos discursos de problematização das transformações do trabalho, como em ações que começaram a emergir da necessidade de atenuar essas mudanças, em contraposição à implantação verticalizada. Três aspectos centrais serão destacados nessa análise: (1) a percepção dos processos de implantação do sistema eletrônico como um evento crítico imposto verticalmente; (2) o caráter contraditório da mudança e a ambiguidade de papel dos servidores a partir do novo processo de trabalho; e (3) a capacidade de agência dos servidores frente à permeabilidade estrutural promovida pela Secretaria de Gestão de Pessoas do TRF.

## IMPLANTAÇÃO DE PROCESSO ELETRÔNICO NO SISTEMA JUDICIÁRIO: UM ESTUDO SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS

Em primeiro lugar, os entrevistados definiram o processo vertical de implantação do sistema eletrônico como um evento que interferiu no processo de trabalho de forma crítica. O cenário intersubjetivo apresentado pelos respondentes caracteriza essa imposição verticalizada. Ademais, as falas demonstram que o início do processo se caracterizou como pouco flexível às especificidades contextuais:

*“O processo de mudança se dá e a instituição não tem esse lugar de reflexão. É como se fosse uma máquina que está operando, e vai mudando suas engrenagens, troca o óleo do tipo A e vai para óleo do tipo B [...] Existe um processo absolutamente alienado nesta história, só está trocando os modos operatórios”.* (Servidor-agente 6)

*“Quando tu vai fazer uma mudança, como é a implantação de um novo sistema de trabalho como esse, têm duas formas clássicas de intervenção. Uma é tu pensar assim, com todos os atores que estão envolvidos no processo, faz uma construção coletiva, tu vai construindo isso com as pessoas, e elas vão se apropriando, e esse processo vai se dando. Isso é uma forma. A outra forma é: tu trata as pessoas como objetos e implanta, enfia “goela abaixo” dessas pessoas o processo eletrônico. O tribunal optou pela segunda forma, que foi enfia “goela abaixo” e venha o Processo Eletrônico”.* (Servidor-agente 4)

A constatação do servidor-agente 4 encontra respaldo na explanação do servidor-agente 5, o qual caracteriza o processo de aprendizagem como estando intimamente relacionado à própria conformação dada pela estrutura às transformações demandadas:

*“Nós já estamos trabalhando basicamente com a consequência. Nós estamos trabalhando em cima dos furos que começam a aparecer em decorrência da implantação “goela abaixo”. Aprendendo a partir do que vem aparecendo”.*

Além da percepção crítica da verticalidade, destaca-se o caráter contraditório com que os servidores perceberam os próprios benefícios trazidos pela inovação tecnológica. Os entrevistados realizaram a análise de problemas e consequências negativas do processo verticalizado de implantação do sistema eletrônico. Ao mesmo tempo, em seu discurso está presente o reconhecimento do significado macroestrutural da implantação do processo eletrônico:

*“Eu acho que o prejuízo seria por ele ser muito veloz, por ele ser muito pautado pela velocidade da máquina. Ele diz respeito, um pouco, da velocidade do humano, que não corresponde à velocidade da máquina.*

*Então o processo eletrônico tem provocado nas pessoas uma ansiedade muito grande, que as pessoas querem responder na velocidade que a máquina está demandando. E elas não podem e não conseguem, então elas se angustiam, isso seria a coisa ruim [...] Bom, um ponto positivo. Número 1, a agilidade da prestação jurisdicional, que significa responder socialmente a morosidade do judiciário. Quer dizer, toda vez que a gente conseguir ajudar a fazer os processos andarem mais rápido, a gente está dando uma resposta social”.(Servidor-agente 8)*

Velocidade e celeridade na tramitação do processo judicial são identificadas pelos entrevistados como uma resposta à sociedade que é desejada. Entretanto, ao mesmo tempo, são ações associadas ao custo implícito desse processo na saúde mental dos servidores pela mecanização do trabalho. Nesse sentido, o servidor-agente 5 constata tal contradição ao identificar os “*furos que começam a aparecer em decorrência da implantação ‘goela abaixo’*” juntamente com a enunciação de benefícios advindos da nova plataforma processual:

*“Do ponto de vista da ergonomia, que são as coisas que eu tenho uma contribuição a dar, o processo eletrônico é uma solução. É uma solução porque ele ajuda a resolver problemas que eram crônicos para nós. Do ponto de vista de ergonomia, por exemplo, uma coisa elementar é o transporte manual de cargas”.*

Pode-se constatar nos resultados que a forma como o processo eletrônico foi implantado fez com que os servidores-agentes envolvidos direta e indiretamente nas consequências não tivessem clareza de como ou de quando a transição da plataforma processual estaria completa. Além disso, a própria instituição não possuía subsídios para pautar ou formatar a prática desses servidores-agentes durante esse período instável. Esse dado se verificou repetidamente nas falas dos servidores-agentes.

*“Pra ser de gabinete, pré-requisito é estar formado ou cursando Direito, tem que ter conhecimento jurídico porque não existem mais tarefas que não sejam jurídicas. O processo eletrônico tomou esse lugar. A gente começou a trabalhar com as pessoas, atender. Eu sinto diariamente as pessoas que a gente atende. Essa questão de tarefas que existiam e não existem mais. E o que vai se fazer agora? ”(Servidor-agente 2)*

*“Tendo em vista as posições político ideológicas das pessoas que estão nas direções, vejo mudanças claras nas políticas de Recursos Humanos da instituição. Quem sabe isso se relacione já com o estabelecimento do processo eletrônico e esse monte de consequências para diversos atores sociais, que a política de RH tradicional não dá conta”. (Servidor-agente 7)*

## IMPLANTAÇÃO DE PROCESSO ELETRÔNICO NO SISTEMA JUDICIÁRIO: UM ESTUDO SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS

Se, por um lado, a instituição não pôde prover os servidores-agentes com conhecimentos respaldados por acontecimentos prévios, a permeabilidade estrutural promovida pela ação da Secretaria de Gestão de Pessoas foi o que assegurou a eles a possibilidade de construírem espaços criativos propícios para lidarem com as novas experiências imprevisíveis. Observa-se nos resultados a complexidade social do processo de aprendizagem, assim como tensões, ambiguidades e conflitos que emergem nesse evento de mudança crítica. Identificam-se interconexões e múltiplas possibilidades obtidas pela experimentação e exploração criativa dos servidores-agentes que conduzem à aprendizagem dos sujeitos envolvidos na prática (Antonacopolou e Chivas, 2007). No entanto, para além da aprendizagem dos indivíduos na instituição, os achados empíricos da presente pesquisa situam esse processo de aprendizagem como uma ação social localizada na prática de intervir nos modos de estruturação. Nestes aspectos se evidencia a dialética de controle produzida pelos agentes envolvidos (Giddens, 2009).

Os servidores-agentes evidenciaram sua percepção de que o evento crítico estruturado verticalmente exigiu, contraditoriamente, a emergência de dinâmicas horizontais para lidar com seus efeitos. As ações práticas de horizontalização, por sua vez, os inseriram em um espaço social de atividades narrativas e reflexivas sobre o trabalho e as transformações demandadas pela virtualização. Essa dinâmica possibilitou maior identificação dos servidores-agentes com suas práticas de trabalho e consciência de seu valor agregado, promovendo neles a capacidade de explorar soluções criativas e intervir nas mudanças decorrentes. Em sendo assim, evidenciamos o protagonismo do servidor-agente frente às exigências da estrutura, mesmo que se tenha em vista suas ambiguidades acerca do processo verticalizado. Esse aspecto pode ser observado na fala do servidor-agente 6 que explicita que o processo eletrônico possibilitou seu reconhecimento como um agente ativo nas ações desenvolvidas para contornar os efeitos colaterais da implantação do processo eletrônico:

*“Acho que a mudança vai ocorrer, ora mais pesadamente pela atuação de algumas pessoas, ora mais pesadamente pela atuação do coletivo, e um vai interferir no outro. Eu acho que eu tenho uma posição política de transformação, com uma discussão de conscientização e a gente pode concretamente pensar, sobre tirar uma pessoa de um estado e ajudar essa pessoa a sair desse estado e ir para um outro estado”.*

Fica claro nos relatos que as ações de horizontalização da Secretaria de Gestão de Pessoas fizeram emergir um agente com capacidade de intervir em um processo que não previa sua participação. Essa experiência gerou um processo de aprendizagem organizacional

acerca de um fenômeno pioneiro na época; qual seja: implantação de um sistema eletrônico no judiciário brasileiro. O protagonismo do servidor-agente se deu, portanto, na dialética entre seu poder de intervir e a permeabilidade da estrutura aprendente.

*“... a gente já travou embates de participação, colocando o servidor como ponto central da questão. Fomos até eles, ouvimos os que já trabalhavam informalmente, aproximamos a realidade da literatura e, com diálogo, conseguimos acompanhamento periódico a esses servidores levando em conta a nossa realidade aqui do tribunal e não de outra instituição”*  
(Servidor-agente 7)

Finalmente, faz-se necessário destaca o aspecto político das relações de poder do servidor-agente nesse processo (Arendt, 2010). O servidor-agente 7 afirma que: *“fizemos um trabalho de articulação política em nível macro: propondo projetos que façam correção na estrutura de cargos: precisa-se de mais analistas e menos técnicos”*. Seu relato é um exemplo das possibilidades de intervenção ascendentes de organização política identificadas nas falas dos servidores-agentes. O modo dialético como foi estruturada a resistência dos servidores-agentes aos mecanismos verticalizados descendentes da estrutura gerou um processo de aprendizagem organizacional que os apropriou da capacidade de intervir no processo, de inserir elementos distintivos nas propriedades estruturais previamente atribuídas e atribuir sentidos ou direções singulares à sua agência na horizontalização promovida pela Secretaria. Experiência única, singular e social de aprendizagem organizacional.

#### 4 DISCUSSÃO

As práticas identificadas na relação de verticalização – horizontalização que permeou a transformação do trabalho no TRF evidenciaram relações de poder na dialética de controle entre a estrutura (implantação do processo eletrônico) e os agentes humanos (servidores públicos). Os resultados empíricos evidenciam um processo de aprendizagem organizacional pautado pela capacidade dos agentes em intervir em um processo para o qual não se preconizava tal participação. Em sendo assim, dois aspectos serão discutidos nessa seção como ações concretas de intervenção que promoveram aprendizado no TRF.

Primeiro, há que se reconhecer o papel dos agentes no balizamento da velocidade pela qual o processo eletrônico foi implantado e com quê o modo de trabalho até então vigente foi sendo modificado. De início, tem-se que os conceitos de dualidade da estrutura e de agente foram constatados neste estudo como sendo fundamentais para compreender a atuação da secretaria de gestão de pessoas com relação ao evento crítico e a inserção dos servidores no processo de mudança. A implantação do processo eletrônico no sistema judiciário brasileiro

## IMPLANTAÇÃO DE PROCESSO ELETRÔNICO NO SISTEMA JUDICIÁRIO: UM ESTUDO SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS

foi uma decisão tomada em decorrência, principalmente, da demanda social por uma justiça mais célere. Suas propriedades estruturais foram programadas para que a transformação do processo judicial físico em virtual fosse rápida e verticalizada. Não foi planejado um espaço de participação dos agentes, em que se pese que suas funções laborais fossem ser esvaziadas ou extintas. No entanto, em função das características do agente destacadas nos resultados dessa pesquisa, pode-se observar que os servidores-agentes desse processo puderam balizar a velocidade com que essas transformações impactaram em suas rotinas de trabalho. As práticas de discussão, participação, problematização e negociação criaram, em contrapartida, processos horizontais que tiveram o efeito de atenuar a verticalidade das demandas.

Nesse ponto, recupera-se Giddens (2009) quando ele propõe que o homem da sociedade moderna é um agente inserido na sociedade, capaz de transformar seu contexto com criatividade a partir de fenômenos sociais já existentes. Por outro lado, as reflexões de Arendt (2010) tornam-se particularmente pertinentes a contextos que passam por transformações institucionais, pois a autora concebe o agente em ação como sendo capaz não só de produzir algo, mas, principalmente de reconhecer-se e ser reconhecido como sujeito a partir dessa sua ação partilhada. Ou seja, “ao agir e ao falar, os homens mostram quem são, revelam seu aparecimento no mundo humano” (Arendt, 2010, p. 224). Destaca-se o ponto no qual ela reflete que o homem, enquanto singularidade existencial, não pode constituir-se em totalidade fora do âmbito das relações políticas e de poder, uma vez que elas são indissociáveis da própria constituição desse mundo em que se dão as ações humanas.

Se alguém quiser ver e conhecer o mundo tal como ele é ‘realmente’, só poderá fazê-lo se entender o mundo como algo comum a muitos, que está entre eles, separando-os e unindo-os, que se mostra para cada um de maneira diferente e, por conseguinte, só se torna compreensível na medida em que muitos falarem *sobre* ele e trocarem suas opiniões, suas perspectivas uns com os outros e uns contra os outros. (Arendt, 2012, p. 59).

Tais reflexões filosóficas são iluminadoras para o objeto de estudo em questão, uma vez que a capacidade de o agente intervir no seu contexto não designa um aspecto meramente instrumental ou imperativo à existência humana. Ao contrário, Arendt (2010, 2012) demonstra que é justamente a capacidade de agir que atribui ao homem sua singularidade existencial. Em outras palavras, a realização do agente em sua *vita activa* – isto é, em suas condições básicas enquanto ser humano – tem a ação como condição *sine qua non* de sua existência:

Os homens podem perfeitamente viver sem trabalhar, obrigando outros a trabalharem para eles; e podem muito bem decidir simplesmente usar e fruir do mundo de coisas sem lhe acrescentar um só objeto útil; a vida de um explorador ou senhor de escravos e a vida de um parasita podem ser injustas, mas certamente são humanas. Por outro lado, uma vida sem discurso e sem ação – e esse é o único modo de vida em que há sincera renúncia de toda aparência e de toda vaidade, na acepção bíblica da palavra – é literalmente morta para o mundo; deixa de ser vida humana, uma vez que já não é vivida entre os homens. (Arendt, 2010, p 220)

O segundo aspecto que destacamos no processo de aprendizagem organizacional investigado refere-se ao espaço social possibilitado pelo movimento da Secretaria de Gestão de Pessoas de posicionar os servidores como agentes capazes de negociar e intervir nas mudanças críticas decorrentes da decisão de implantação do processo eletrônico. A partir das proposições de Hannah Arendt (2012), podemos compreender esse espaço coconstruído pela Secretaria de Gestão de Pessoas como um lugar em que os diversos servidores agentes exerceram seu poder de intervir. E o fizeram por meio da flexibilização horizontal das relações e do processo estrutural. Através de relações pautadas na horizontalidade e flexibilidade, os agentes puderam intervir nas propriedades estruturais planejadas para esse processo e, também, de conferir um sentido singular à sua existência nesse contexto, inscrevendo elementos de diferença na estruturação da implantação do processo eletrônico. Constata-se esse padrão de intervenção no fato de os servidores-agentes da secretaria terem buscado criar ações que não fossem pautadas por modelos de gestão tradicionais. Ao invés de propostas ‘engessadas’, os servidores-agentes priorizaram alternativas de trabalho construídas coletivamente, implantando novos modos de agir baseados em inovações pontuais emergidas das próprias práticas de trabalho.

A consequência mais latente da adoção de processos pautados pela horizontalidade e flexibilidade foi a oportunização de os próprios servidores agentes se reconhecerem mutuamente como corresponsáveis pelo processo de mudança estrutural. Esse reconhecimento fortaleceu a emergência de ações pautadas pela necessidade de novos modos de agir frente às novas demandas estruturais (Giddens, 2009). Nesse sentido, os servidores-agentes foram desafiados a inventar uma prática de lidar com o contexto a partir do próprio local em que se faziam necessárias as mudanças. Como consequência, por exemplo, funções que seriam extintas foram redesenhadas justamente pela negociação realizada por meio da ação concreta dos agentes ao produzir novos sentidos para o modo e o processo de trabalho.

Tomando os achados empíricos das entrevistas, observamos o destacado papel que as especificidades singulares e a bagagem de conhecimentos adquiridos ao longo da vida de cada

REAd | Porto Alegre – Edição 81 - N° 2 – maio/agosto 2015 – p. 462-490

## IMPLANTAÇÃO DE PROCESSO ELETRÔNICO NO SISTEMA JUDICIÁRIO: UM ESTUDO SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS

um dos servidores-agentes desempenharam nas ações práticas colocadas em curso por cada um deles (Giddens, 2009). O modelo adotado pela Secretaria de Gestão de Pessoas contrasta com o planejamento preconizado previamente pela instituição. De acordo com os dados, o modelo anterior possuía características que priorizavam uma perspectiva de gestão tradicional, de restrição das ações dos agentes de modo a possibilitar menos intervenções desses sobre o processo. A consequência desse tipo de estruturação se observa em uma menor identificação com seus objetivos; o que resulta em baixa apropriação singular por parte dos agentes.

A horizontalidade e a dinâmica mais flexível criada pela Secretaria para lidar com as consequências do evento crítico possibilitaram a emergência de processos de aprendizagem permeados por trocas intersubjetivas. Essa estratégia de gestão promoveu o enriquecimento das ações dos agentes e das intervenções da Secretaria em âmbito macro e micropolítico. Diversas formas em que os servidores-agentes mostraram-se capazes de influenciar o poder manifestado pelos outros e pela própria instituição se desdobraram daí; o que permitiu ações práticas e ativas no processo de transformação que promoveu a experiência única e significativa de aprendizagem organizacional no TRF (Giddens, 2009). Em função da atuação simultânea da Secretaria nos âmbitos macro e micropolíticos, foi possível a implantação de um modelo de gestão distinto do preconizado, com legitimidade e capacidade de contrapor-se à pretensão de uma imposição verticalizada do processo eletrônico.

Com base nas evidências, constatou-se que as relações intersubjetivas entre os servidores-agentes foram os espaços sociais onde ocorreram os processos de aprendizagem organizacional e de geração de conhecimento na prática (Gherardi; Nicolini; Odella, 1998; Gherardi; Nicolini, 2001; Giddens, 2009).

Conforme a perspectiva sociológica, aqui adotada para interpretação dos resultados, a aprendizagem tende a estar associada a uma prática que é desenvolvida por um grupo; a partir da qual emerge uma identidade baseada na participação. Há que se destacar a necessidade de atentar para a dimensão política contida nessas práticas, seja no balizamento das velocidades seja na coconstrução da horizontalização identificados nessa pesquisa. Arendt (2012) destaca que a política é aquilo que é indissociável da pluralidade humana, não sendo, entretanto, uma característica *dos* seres humanos. A dimensão política é uma instância que emerge - só e somente - quando sujeitos estabelecem entre si relações pautadas pela liberdade e pela pluralidade. Ou seja, a política na visão da autora é aquilo que surge no diálogo livre *entre* sujeitos diferentes. Ao encontro dessa colocação, Antonocopoulou e Chiva (2007) definem a



dimensão política como uma característica das relações sociais em que são criadas múltiplas possibilidades durante as negociações entre os agentes com interesses diferentes. Nesse processo, o poder é visto como o meio através do qual os conflitos de interesses são resolvidos, sendo também uma fonte para reforçar as escolhas dos agentes durante o processo de interação.

Tendo como base esse referencial, verificou-se, durante o processo de aprendizagem organizacional no TRF a, a adoção de um modelo de gestão com compreensão histórica mais ampla, capaz de desenhar tendências e antecipar leituras, e com reflexão ética baseada, predominantemente, na experiência prática dos próprios servidores da instituição. A combinação favorável político ideológica foi um fator importante no reconhecimento por parte dos servidores-agentes das características duais da estrutura na qual estavam inseridos. O resultado disso foi que os servidores-agentes foram mobilizados a saírem de seus campos de conforto para construir novas realidades a partir das demandas desencadeadas por esse evento. Nesse ponto, as contribuições de Giddens (2009) servem à reflexão crítica do processo de aprendizagem, pois o autor tira o homem de uma posição de passividade e o coloca como agente capaz de participar ativamente dos resultados obtidos a partir dos efeitos causados por suas ações.

Por fim, como exemplo mais marcante da efetividade das práticas pautadas pela horizontalidade adotadas pela Secretaria, destaca-se a estruturação do processo de regulamentação do teletrabalho para os servidores do TRF. Essa regulamentação estava, por um lado, condicionada às demandas verticalizadas da instituição. Ela pôde ser resignificada justamente pela ação pautada na experiência dos servidores agentes envolvidos, através de processos dialógicos de enfrentamento. A inserção desses servidores-agentes no grupo de trabalho que atuou na regulamentação da nova modalidade foi uma consequência direta e efetiva da adoção do modelo de gestão ampliado para a implantação do processo eletrônico. Ao invés de fundamentar suas ações em modelos de outras instituições, nas quais o teletrabalho já era uma realidade, os servidores-agentes puderam se basear nas próprias experiências internas e informais de teletrabalho que já ocorriam na instituição. E foram capazes de intervir nesse processo por meio dos espaços de resistência coconstruídos pela Secretaria. Do diálogo entre os servidores emergiu, por exemplo, a constatação dos riscos reais dessa nova modalidade de trabalho que passaria a ser exercida em tempo integral na vida dos trabalhadores. Além disso, foram identificadas diversas críticas com relação ao aumento de metas para os servidores que optariam pelo trabalho a distância. Outro ponto destacado foi

## IMPLANTAÇÃO DE PROCESSO ELETRÔNICO NO SISTEMA JUDICIÁRIO: UM ESTUDO SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS

o potencial de isolamento social e de distanciamento da cultura organizacional promovido pelo teletrabalho; ações que poderiam fragmentar ainda mais a força da classe trabalhadora na instituição. Como último apontamento desses diálogos, derivaram propostas que sugeriram o acompanhamento periódico dos teletrabalhadores por parte da Secretaria de gestão de pessoas do TRF.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da presente pesquisa foi investigar o processo de aprendizagem organizacional em uma situação de mudança crítica no sistema judiciário brasileiro. Para tanto, os resultados foram apresentados e discutidos pela ‘lente’ das ações identificadas nos servidores-agentes para lidar com a situação de mudança crítica no processo de trabalho, à luz da perspectiva sociológica de Giddens (2009). A contribuição que se buscou foi produzir avanços por meio da compreensão aprofundada dos modos de estruturação e das relações de poder agenciadas em um contexto de aprendizagem organizacional.

O processo de aprendizagem organizacional da Secretaria de Gestão de Pessoas se deu de forma alicerçada em ações horizontais, de participação social e nas relações de poder que permeiam o processo de implantação do processo eletrônico no TRF. A Teoria da Estruturação serviu de apoio à descrição dos principais aspectos identificados no processo de aprendizagem organizacional na Secretaria do TRF, em decorrência da mudança crítica no processo de trabalho dos servidores desta instituição. A implantação do processo eletrônico se configurou no contexto social em que o servidor se apresentou como agente capaz de intervir nas propriedades e no sistema estrutural em está inserido como trabalhador.

A principal contribuição da perspectiva sociológica adotada nessa pesquisa foi possibilitar a constatação empírica de que o processo de aprendizagem organizacional da Secretaria baseou-se na agência dos servidores-agentes e nas negociações de poder que pautaram suas ações na prática. Esse processo singular deveu-se especialmente às características político ideológicas dos servidores-agentes que estavam à frente do processo. Apesar de não haver um conhecimento prévio sobre qual padrão de gestão adotar diante de tal evento, as próprias práticas e rotinas de trabalho adotadas pela Secretaria possibilitaram a emergência de um novo modelo de gestão, mais dinâmico e horizontal. Em que pese que sua prática de gestão não esteja dissociada do projeto geral da instituição, a ação dos servidores da Secretaria proporcionou uma intervenção direta dos servidores-agentes nos desdobramentos mais amplos de estruturação da instituição nesse momento de mudanças aceleradas.

A pauta dos gestores contemporâneos vem exigindo cada vez mais a necessidade de adaptação e incorporação de novas demandas. Comin, Inocente e Miura (2011) argumentam que as pesquisas em gestão de pessoas ainda identificam dificuldades pelo aparente desinteresse dos profissionais em comunicar suas práticas ou em divulgar ações bem sucedidas por meio de publicações científicas. No presente estudo o modelo de gestão desenvolvido pela Secretaria foi pautado na relação social, incluindo sua dimensão política. Esse espaço social permitiu aos servidores agentes cocriarem um ponto de contraposição à imposição institucional; além de se configurar como espaço de agregação dos agentes resistentes. As práticas mais horizontais e dinâmicas possibilitaram ações práticas que foram além de apenas balizar a velocidade das mudanças impostas no processo eletrônico. A participação social dos servidores impactados pelo processo lhes conferiu ação política de transformação da mudança prevista quanto a diferentes aspectos do processo; quais sejam: aqueles que se mostraram maleáveis nas negociações estabelecidas nas relações de poder. Decorre desse fenômeno, que os servidores puderam ascender de uma posição de passividade para tornarem-se agentes de uma intervenção ampla e conjunta em um processo de estruturação em nível macro e micropolítico.

É importante frisar que, apesar da proposta inovadora desse modelo de gestão pautado menos por dinâmicas rígidas e hierárquicas e mais na dinâmica transacional com a estrutura, não se pode desconsiderar que aspectos macropolíticos também interferem nos rumos da estruturação. Sobre essa questão, Colombo (2012) aponta que existem tendências de mudanças com potencial de grande impacto que já estão em fase inicial de desenvolvimento na ambiência pública. Ele alerta, por exemplo, que se não forem adotadas medidas de médio e longo prazo para sanar a necessidade da transformação do perfil exigido dos servidores a ingressarem no poder judiciário, parte das vantagens geradas pelo processo eletrônico poderão ser anuladas por efeitos imprevistos ou indesejáveis. Nesse sentido, faz-se necessário que a capacidade dos agentes de agirem sobre a estrutura e se tornarem sujeitos de sua ação possa ser mobilizada por modelos de gestão mais dinâmicos e sensíveis ao papel primordial que os agentes e suas relações contextuais representam na constituição final da própria estrutura.

Como limitação desse estudo, expõe-se que a maioria dos profissionais da Secretaria de Gestão de Pessoas, especialmente os gestores atuais, detém uma visão social crítica mais ampliada - tendo em vista a formação que possuem em sociologia, psicologia social, entre outro. Esse aspecto coloca a política, a autonomia do servidor e as relações de poder como central na construção de novas relações humanas de trabalho. Dessa forma, em outra

## IMPLANTAÇÃO DE PROCESSO ELETRÔNICO NO SISTEMA JUDICIÁRIO: UM ESTUDO SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS

ambiência, dada a existência de visão política mais estreita, o processo de Aprendizagem Organizacional pautado pelo protagonismo do servidor-agente pode não ser alcançado. Finalmente, esse estudo traz contribuições para reflexões mais aprofundadas acerca do processo de Aprendizagem Organizacional em sua perspectiva sociológica por considerar a dimensão política e de poder da condição humana que se destaca nas reflexões de Hannah Arendt (2010, 2012). Novos estudos nessa linha são sugeridos.

### REFERÊNCIAS

- AMÉRICO, B.L.; TAKAHASHI, A. R. W. . Conhecimento, aprendizagem organizacional e poder na rede: um estudo de caso na Secretaria de Educação e Cultura de Coahuila, México. *Revista de Administração Pública* (Impresso), v. 48, p. 411-437, 2014.
- ANTONACOPOULOU, E., & CHIVA, R. The social complexity of organizational learning. *Management Learning*, 38(3), 277-295, 2007.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Uma Agenda Brasileira para os Estudos em Aprendizagem Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n.3, 2010.
- ARENDT, H. *A condição humana*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.
- \_\_\_\_\_. *O que é política?* 10º Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.
- BAUMAN, Zygmunt. *Ética pós-moderna*; tradução João Rezende Costa. São Paulo: Paulus, 1997.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- BAUER, M W.; GASKELL, G. *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som – um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BERTOLIN, R. V.; ZWICK, E; BRITO, M. J. Aprendizagem Organizacional Socioprática no Serviço Público: um estudo de caso interpretativo. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2013, vol.47, n.2, pp. 493-513. ISSN 0034-7612. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122013000200010>.
- CIMBALISTA, S. N. *Adversidades no trabalho: a condição de ser trabalhador no sistema de produção flexível na indústria automobilística Brasileira*. Tese de doutoramento. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

COMIN, F.; INOCENTE, D. F.; MIURA, I. K. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 12( 2), 2011.

CF. Constituição da República Federativa do Brasil de 1998. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)> Acesso em: 04 de junho de 2014.

CNJ. Conselho Nacional de justiça. Metas, 2012. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/evento/eventos-realizados/5-encontro-nacional-do-judiciario/metas-2012>> Acesso em: 04 jun. 2014.

COLOMBO, C. Os impactos do processo eletrônico sobre a saúde, a qualificação e o perfil da força de trabalho: notas para a formulação de uma política pública no poder judiciário. TRF (circulação interna). Porto Alegre: TRF, 2012.

DEJOURS, J. C. *A loucura do trabalho*: estudo de psicopatologia do trabalho. 5.ed.São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

\_\_\_\_\_. *O fator humano*. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

\_\_\_\_\_. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Orgs.). *Organizational learning and the learning organization*: developments in theory and practice. London: Sage Publications, 1999.

ECO, U. Como se faz uma tese. São Paulo: Perspectiva, 1993.

ELKJAER, B. Organizational Learning. The third way. *Management Learning*, 35 (4), 419-434, 2004.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de Saúde Pública*, 24 (1), 17-27, 2008.

GEHARDI, S. From Organizational learning to knowing in practice. In: Gehardi, S. (org). *Organizational knowledge: The texture of workplace learning*, p.2-44. London: Blackwell, 2005.

GEHARDI, S. Knowing and learning in practice based studies: an introduction. *The learning Organization*, 16 (5), 352-359, 2009.

IMPLANTAÇÃO DE PROCESSO ELETRÔNICO NO SISTEMA JUDICIÁRIO: UM ESTUDO SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations: the notion of situated curriculum. *Management Learning*, 29( 3), 273-297, 1998.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D. Learning in a constellation of Interconnected practices: canon or dissonance? *Journal of Management Studies*, 39(4), 419-436, 2001.

GIDDENS, A. *A constituição da sociedade*. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

JINKINGS, N. Dominação e Resistência no Trabalho Bancário. In IV Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo. Cuba 2003. Disponível em: <<http://www.ea.ufrgs.br/graduacao/disciplinas/adm01156/REESTRUTBANCARIA.pdf>> Acesso em: 06 mai. 2013.

MINAYO, M. C. de S. (org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

RECKWITZ, A. Toward a Theory of social practices: A Development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5 (2), 243-26, 2002. DOI: 10.1177/13684310222225432

STRAUSS, A.; CORBIN, J. Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory. London: SAGE Publications, 1998.

TRF. Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Disponível em <[http://www2.trf4.jus.br/trf4/upload/arquivos/emagis\\_jornal\\_trf/Jornal60.pdf](http://www2.trf4.jus.br/trf4/upload/arquivos/emagis_jornal_trf/Jornal60.pdf)>. Acesso em: 28 de set. 2013a.

TRF. Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Disponível em <[http://www2.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia\\_visualizar&id\\_noticia=9196](http://www2.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia_visualizar&id_noticia=9196)>. Acesso em: 28 de set. 2013b.