



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e
Gestão de Políticas Públicas

JONATHAN SOARES PEREIRA

ANÁLISE DO IMPACTO DAS PRESSÕES ISOMÓRFICAS NA ADOÇÃO DO
PROCESSO JUDICIAL ELETRÔNICO NO TJDF

Brasília/DF
2020

JONATHAN SOARES PEREIRA

**ANÁLISE DO IMPACTO DAS PRESSÕES ISOMÓRFICAS NA ADOÇÃO DO
PROCESSO JUDICIAL ELETRÔNICO NO TJDF**

Dissertação apresentada ao Departamento de Pós-Graduação em Administração como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. PhD. Paulo Henrique de Souza Bermejo

Brasília/DF
2020

JONATHAN SOARES PEREIRA

**ANÁLISE DO IMPACTO DAS PRESSÕES ISOMÓRFICAS NA ADOÇÃO DO
PROCESSO JUDICIAL ELETRÔNICO NO TJDF**

Dissertação apresentada ao Departamento de Pós-Graduação em Administração como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. PhD. Paulo Henrique de Souza Bermejo

Paulo Henrique de Souza Bermejo (Orientador), PhD – Universidade de Brasília - UnB

Adalmir de Oliveira Gomes, PhD – Universidade de Brasília - UnB

André Luiz Zambalde, PhD – Universidade Federal de Lavras - UFLA

Brasília, 25 de maio de 2020

RESUMO

A adoção de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) por organizações públicas tem sido vista como fonte de mudança organizacional, capaz de aprimorar a eficiência do Estado, ampliando canais de participação pública e desenvolvendo novas formas de prestar serviços aos cidadãos. As mudanças podem ser interpretadas, do ponto de vista da teoria institucional, como frutos de ações estratégicas das organizações, nas quais sua adoção ocorre por meio de um processo de decisão permeado por incertezas e motivado por fatores subjetivos, que impactam no julgamento de qual alternativa é mais adequada, tais como valores e crenças compartilhados no ambiente organizacional. Tais fatores são vistos pela teoria institucional como capazes de promover o isomorfismo institucional, levando à redução da diferença entre organizações que compartilham o mesmo campo organizacional. As organizações do Poder Judiciário (PJ) se enquadram nesse contexto, com destaque para a atuação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em desenvolver e difundir o sistema de informação denominado Processo Judicial Eletrônico (PJe), visando integrar os órgãos do PJ de maneira totalmente digital. Sua difusão é vista como meio de facilitar a implantação da ferramenta em todos os órgãos do PJ. No entanto, sua adoção e uso efetivos dependem do interesse dos tribunais, tendo em vista gozarem de autonomia administrativa. Esse cenário revela oportunidade para apresentar a seguinte questão: qual o impacto das pressões institucionais na adoção de sistemas de informação por organizações públicas autônomas? Nesse sentido, têm-se como objetivo identificar empiricamente a manifestação dos mecanismos que canalizam as pressões institucionais, quais sejam: mecanismos coercitivos, miméticos e normativos, que possam ter influenciado a adoção do Sistema de Informação PJe por órgãos do poder judiciário. Os esforços para atender a este objetivo se concentram na adoção de pesquisa exploratória com base em estudo de caso no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Território com intuito de investigar o processo de adoção de sistemas de informação à luz da teoria institucional. Neste contexto, identificou-se a presença de fatores relacionados a pressões institucionais isomórfica coercitiva, mimética e normativa. Infere-se deste resultado que o oferecimento gratuito do sistema PJe, as realizações de eventos e associações entre agentes públicos do campo, com foco em informar as características e a associação entre as funcionalidades do sistema e a missão institucional são fatores que favorecem o isomorfismo institucional e colaboram para a adoção de sistemas de informação entre organizações autônomas.

Palavras-chave: Administração Pública, Isomorfismo, Poder Judiciário, Sistema de Informação.

ABSTRACT

The adoption of Information and Communication Technologies (ICTs) by public organizations has been a source of organizational change, capable of improving the efficiency of the State, expanding channels of public participation, and developing new ways of providing services to citizens. The changes can be interpreted, from the point of view of institutional theory, as the result of strategic actions by organizations, in which their adoption occurs through a decision process permeated by uncertainties and motivated by subjective factors, which impact on the judgment of which alternative it is more appropriate, such as shared values and beliefs in the organizational environment. Such factors are seen by institutional theory as capable of promoting institutional isomorphism, leading to a reduction in the difference between organizations that share the same organizational field. The organizations of the Judiciary Power (PJ) fit in this context, with emphasis on the work of the National Council of Justice (CNJ) in developing and disseminating the information system called Electronic Judicial Process (PJe), aiming to integrate the bodies of the PJ in a fully digital. Its dissemination is seen as a means of facilitating the implantation of the tool in all organs of the PJ. However, their effective adoption and use depends on the interest of the courts, with a view to enjoying administrative autonomy. This scenario reveals an opportunity to pose the following question: what is the impact of institutional pressures on the adoption of information systems by autonomous public organizations? In this sense, the objective is to empirically identify the manifestation of the mechanisms that channel institutional pressures, namely: coercive, mimetic and normative mechanisms, which may have influenced the adoption of the PJe Information System by organs of the judiciary. Efforts to meet this objective are focused on the adoption of exploratory research based on a case study at the Court of Justice of the Federal District and Territory in order to investigate the process of adopting information systems in the light of institutional theory. In this context, the presence of factors related to coercive, mimetic, and normative institutional pressures was identified. It is inferred from this result that the free offer of the PJe system, the realization of events and associations between public agents in the field, with a focus on informing the characteristics and the association between the system's functionalities and the institutional mission are factors that favor institutional isomorphism and collaborate for the adoption of information systems between autonomous organizations.

Key words: Public Administration, Isomorphism, Judiciary, Information System.

LISTA DE ABREVIACOES

AGU	Advocacia-Geral da União
CF	Constituio Federal
CGPJE	Comitê Gestor para Implantao e Acompanhamento do PJe
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
MP	Ministério Público
NAP	Nova Administrao Pública
NSP	Novo Serviço Público
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
PJe	Processo Judicial Eletrônico
SI	Sistema de Informao
TI	Tecnologia da Informao
TIC	Tecnologia da Informao e Comunicao
TJDFT	Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios
SEPJE	Secretaria Especial do Processo Judicial Eletrônico

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de institucionalização	27
Figura 2 - Fatores relacionados à pressão isomórfica coercitiva.....	35
Figura 3 - Fatores relacionados à pressão isomórfica normativa	35
Figura 4 - Fatores relacionados à pressão isomórfica mimética.....	36
Figura 5 - Organograma simplificado do TJDFT	41
Figura 6 - Organização do Poder Judiciário	46
Figura 7 - Fatores e pressões isomórficas.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Mecanismos que favorecem a mudança institucional	22
Quadro 2 - Respostas estratégicas às pressões institucionais	28
Quadro 3 - Processos metodológicos	38
Quadro 4 - Descrição do instrumento de coleta de dados	38
Quadro 5 - Temas e categorias das entrevistas	40
Quadro 6 -Características das entrevistas	43
Quadro 7 - Documentos analisados	43
Quadro 8 - Normas voltadas a digitalização dos processos judiciais	48
Quadro 9 - Resultados da análise de conteúdo	51
Quadro 10 - Respostas do questionário	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.2 QUESTÃO, OBJETIVOS E LACUNAS DE PESQUISA.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	14
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 PARADIGMAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A ERA DIGITAL	17
2.2 INSTITUCIONALISMO E ISOMORFISMO INSTITUCIONAL.....	18
2.2.1 Isomorfismo coercitivo.....	21
2.2.2 Isomorfismo mimético.....	21
2.2.3 Isomorfismo normativo	22
2.3 PILARES INSTITUCIONAIS E LEGITIMIDADE	22
2.3.1 <i>Sistema regulatório</i>	23
2.3.2 <i>Sistema normativo</i>	23
2.3.3 <i>Sistema cultural-cognitivo</i>	23
2.4 LEGITIMIDADE INSTITUCIONAL	24
2.4 INSTITUCIONALIZAÇÃO E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	25
2.4.1 <i>Habitualização</i>	26
2.4.2 <i>Objetificação</i>	26
2.4.3 <i>Sedimentação</i>	26
2.5 RESPOSTAS ESTRATÉGIAS ÀS PRESSÕES INSTITUCIONAIS	27
2.6 DECOUPLE.....	29
2.7 ESTUDOS RELACIONADOS E EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS.....	30
3 MODELO CONCEITUAL.....	34
3.1 PRESSÕES ISOMÓRFICAS COERCITIVAS.....	34
3.2 PRESSÕES ISOMÓRFICAS NORMATIVAS.....	35
3.3 PRESSÕES ISOMÓRFICAS MIMÉTICAS	36
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
4.1 CARACTERIZAÇÃO E ESTRUTURA DA PESQUISA	37
4.1.1 <i>Característica da organização estudada</i>	38
4.1.2 <i>Levantamento e análise de dados</i>	38
4.1.3 <i>Criação e aplicação do questionário</i>	39
4.1.4 <i>Realização das entrevistas e processo de análise de conteúdo</i>	41
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	45
5.1 CONTEXTO	45

5.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO	49
5.3 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	51
5.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	52
5.4.1 <i>Fatores relacionados à pressão isomórfica coercitiva</i>	53
5.4.2 <i>Fatores relacionados à pressão isomórfica normativa</i>	56
5.4.3 <i>Fatores relacionados à pressão isomórfica mimética</i>	58
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
REFERÊNCIAS	66
APÊNDICE A – ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO APLICADO.....	74
APÊNDICE B – ESTRUTURA DE ENTREVISTA	78
APÊNDICE C – REGISTRO DE ATOS NORMATIVOS E TEMAS ABORDADOS ...	80
APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS	81
APÊNDICE E – RESULTADO DO QUESTIONÁRIO	88

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento e adoção de novas tecnologias pelas organizações públicas são identificados como contribuições positivas para as atividades do Estado e capazes de viabilizar sua modernização e descentralização (PAROUTIS; BENNETT; HERACLEOUS, 2014; RICE; MARTIN, 2018), como, também, de auxiliar o fortalecimento da transparência e da democracia (GAGLIARDI et al., 2017; JU; LIU; FENG, 2018; LUPO; VELICOGNA, 2018) ou como forma de tornar as atividades do Estado mais eficientes (BERKLEY; GUPTA, 1994; GIL-GARCIA; HELBIG; OJO, 2014; RUSCHEL, 2009).

O Poder Judiciário, assim como os demais poderes da União, está estritamente ligado às dinâmicas da sociedade, sendo influenciado pelas mudanças de valores e demandas sociais, seja pela alteração e criação de novas leis, fruto do processo legislativo, ou pelo surgimento de novas tecnologias. Tais fatores influenciam nos processos de mudança tanto legais quanto organizacionais nos órgãos que constituem esse Poder (ANDRADE; JOIA, 2010).

No entanto, essas mudanças são frutos das ações estratégicas das organizações e sua adoção ocorre por meio de processo de decisão que envolve diversos fatores e alternativas. Determinados autores consideram que esse processo de mudança é permeado por incertezas e motivado por fatores que não são puramente racionais, tais como valores e crenças compartilhados dentro o ambiente organizacional que impactam no julgamento de qual alternativa é mais adequada à organização (BOXENBAUM; JONSSON, 2017). Esse fato ressalta a importância dos estudos direcionados à análise de adoção de TICs e Sistemas de Informação (SI) com base em teorias institucionais (ORLIKOWSKI; BARLEY, 2001).

A análise da adoção de tecnologias por meio do espectro da teoria institucional amplia sua observação a partir da premissa de que existem diversos fatores, além do próprio potencial da tecnologia em questão, que afetam sua adoção e seus resultados (AVGEROU, 2000; ORLIKOWSKI; BARLEY, 2001). Ou seja, a existência e disponibilidade de tecnologia não são condições suficientes para a promoção de mudança institucional e sua adoção depende de fatores além da análise de suas propriedades técnicas (CORDELLA; TEMPINI, 2015). Desse modo, as próprias crenças e rotinas enraizadas dentro da organização podem influenciar atores a evitar um processo de transformação ou negligenciá-lo durante o processo de implementação (TINGLING; PARENT, 2002).

Tais fatores estão fortemente relacionados ao desempenho e eficiência organizacionais, no entanto, compreende-se a dificuldade de analisá-los em organizações públicas, tendo em vista o contexto político e o caráter burocrático das estruturas organizacionais que influenciam

na tomada de decisões incrementais (LINDBLOM, 1959), ou a sua inércia, devido à complexidade de gerenciar grande número de atores, fontes de orçamento e objetivos definidos para implementar uma política pública (PRESSMAN; WILDAVSKY; LEITER, 2015). Segundo Kelman (2008), essas características são utilizadas por autores para afirmar que organizações públicas estão mais vulneráveis à pressões externas e tendem a adotar estruturas e processos que lhes garantem maior legitimidade, devido à complexidade do ato de apresentar resultados claros de sua atividade que permitam a avaliação de seu desempenho e da efetividade de suas atividades voltadas aos cidadãos.

Meyer e Rowan (1977) consideram que as organizações adotam estruturas legitimadas e apoiadas em seu campo de modo a evitar avaliações negativas com relação ao seu desempenho técnico. Decorrente desse processo, as organizações passam a receber pressões institucionais para se adequar aos parâmetros já racionalizados e valorizados pelo ambiente externo. Tais forças são identificadas por meio da teoria institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983a; MEYER; ROWAN, 1977) como pressões institucionais isomórficas, sendo impulsionadas por fatores coercitivos, miméticos e normativos, levando a mudanças organizacionais que se alinham ao campo organizacional (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Em síntese, os mecanismos que favorecem a mudança organizacional são identificados como coercitivos quando derivam de influências políticas e fatores relacionados a legitimidade da organização, miméticos, quando resultam de respostas padronizadas às incertezas no campo organizacional e normativas quando oriundas das relações entre profissionais e o processo de ensino e profissionalização. Campo organizacional, nesse caso, refere-se ao ambiente relativo às dimensões sociais e estruturais compartilhadas entre um grupo de organizações (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Também se pode considerar que essa conformidade tenha apenas caráter formal, distanciando-se da prática rotineira da organização e tornando os resultados diferentes das novas práticas e estruturas apresentadas (BOXENBAUM; JONSSON, 2017).

Estudos recentes têm convergido para o entendimento de que a teoria institucional possibilita a compreensão e identificação do processo de difusão de estruturas e práticas entre as organizações (ASHWORTH; BOYNE; DELBRIDGE, 2009). No entanto, não há consenso de que essa ação seja necessariamente positiva, garantindo tanto a melhora do desempenho como da legitimidade da organização (BELLÉ et al., 2018).

Os estudos relacionados aos aspectos organizacional e institucional do Poder Judiciário têm apontado a busca por aprimoramento da eficiência de suas atividades por meio de novos

instrumentos e regras institucionais como um dos principais temas presentes na agenda de pesquisa sobre o campo (GUIMARAES; GOMES; GUARIDO FILHO, 2018; KETTIGER; LIENHARD; LANGBROEK, 2019; SOUSA; GUIMARAES, 2014).

A teoria institucional se mantém discutida e é adotada para analisar organizações públicas e privadas (KELMAN, 2008). Apesar da inexistência de método único para a identificação de cada uma das pressões institucionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983), autores têm analisado organizações públicas por essa perspectiva e concluído que pressões isomórficas são capazes de difundir processos e políticas, bem como de garantir legitimidade às suas atividades (PITTS et al., 2010). Organizações públicas são apontadas como atores que catalisam o processo de homogeneização em outras organizações privadas e do terceiro setor (FRUMKIN; GALASKIEWICZ, 2004), apesar de também serem passivas de pressões institucionais. Dessa forma, é válido interpretar o processo de adoção de sistemas de informação a partir do ponto de vista da teoria institucional, levando em consideração questões subjetivas como poder, valores e legitimidade, de modo a contribuir com a compreensão de como esses fatores impactam a adoção e difusão de tecnologias entre as organizações que compartilham do mesmo ambiente organizacional. Sistemas de informação são vistos como elementos das estruturas organizacionais e tidos como fontes de mudança na organização, demandando legitimidade para facilitar seu processo de institucionalização nas organizações e difusão entre seu campo organizacional (AVGEROU, 2000; TOLBERT; ZUCKER, 1983).

A dúvida se o processo isomórfico é positivo às organizações públicas mantém-se fortalecida por pesquisas, tanto as que apontam que certas mudanças organizacionais não contribuíram para melhoria do desempenho de organizações públicas (LEGA; LONGO; ROTOLO, 2013), como aquelas que mostram o contrário (LI; CHUNG, 2018). Frumkin e Galaskiewicz (2004) identificaram que as organizações do setor público, quando comparadas às do setor privado ou não lucrativas, são mais vulneráveis a pressões coercitivas, miméticas e normativas, o que encoraja o surgimento de novos estudos em busca de dados empíricos sobre a dinâmica das organizações públicas em seu ambiente, levando em conta seus contextos político e cultural.

1.1 QUESTÃO, OBJETIVOS E LACUNAS DE PESQUISA

Essa investigação se fundamenta na seguinte questão de pesquisa: **qual o impacto das pressões institucionais isomórficas na adoção de sistemas de informação por organizações públicas autônomas?**

Este estudo tem como objetivo principal analisar a presença de pressões isomórficas na adoção de sistemas de informação entre organizações públicas autônomas que integram o mesmo ambiente organizacional. Para tanto, utilizou-se o contexto do Poder Judiciário brasileiro, com foco no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios e seu processo de automação judicial através do sistema de informação, Processo Judicial Eletrônico, desenvolvido e difundido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

O estudo tem como objetivos específicos:

- a) Analisar fatores que proporcionam o isomorfismo institucional, referentes a adoção de sistemas de tramitação e automação de autos processuais;
- b) Distinguir os mecanismos que favorecem a mudança institucional, sendo estes coercitivo, mimético e normativo, com base na percepção dos integrantes da organização.
- c) Elaborar modelo de análise dos fatores direcionados ao tema, relacionando elementos influenciadores e sua base teórica.

Tais objetivos alinham-se à agenda de pesquisa apontada por Li e Chung (2018), que enfatizam a necessidade de identificar a relação entre o isomorfismo e a adoção simbólica de práticas organizacionais. Estes objetivos também visam atender a oportunidade para interpretar as mudanças institucionais do sistema judiciário por meio da perspectiva da teoria institucional, lacuna realçada por Guimaraes, Gomes e Guarido Filho (2018) ao discutirem sobre estudos futuros voltados ao tema da administração da justiça.

1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Considerando que organizações públicas são suscetíveis a pressões isomórficas, e que a adoção de práticas e modelos organizacionais bem avaliados em um determinado campo organizacional pode não ser a escolha que proporcione o melhor desempenho (BELLÉ et al., 2018), diversos autores têm estimulado o fortalecimento de agendas de pesquisa que possam apresentar evidências empíricas do fenômeno do isomorfismo e, assim, compreendê-lo como instrumento para difundir práticas positivas às organizações públicas (BOXENBAUM; JONSSON, 2017; DIMAGGIO; POWELL, 1983a; PIÑA; AVELLANEDA, 2017).

Tomando uma visão ampla do fenômeno é possível identificar que o interesse em compreender fatores que levam à adoção ou rejeição de tecnologias e demais impactos no comportamento humano concentram grande atenção de teóricos e pesquisadores das áreas da

Ciência da Computação, Ciência de Informação e de Sistemas de Informação, que buscam identificar fatores determinantes do sucesso de aceitação e utilização de tecnologias e sistemas de informação (DAVIS, F. D., 1989; VENKATESH et al., 2000). Isso posto, o presente estudo colabora com a busca por evidências relacionadas aos aspectos subjetivos que levam à adoção e implementação de determinado sistema de informação que, com base na teoria institucional, visa compreender o contexto e a complexidade existentes em organizações públicas autônomas e esclarecer o potencial explicativo dessa teoria no caso estudado.

Os estudos relacionados aos aspectos organizacional e institucional do Poder Judiciário têm apontado a busca por aprimoramento da eficiência de suas atividades por meio de novos instrumentos e regras institucionais como um dos principais temas presentes na agenda de pesquisa sobre o campo (GUIMARAES; GOMES; GUARIDO FILHO, 2018; KETTIGER; LIENHARD; LANGBROEK, 2019; SOUSA; GUIMARAES, 2014).

Considerando que a abordagem vinculada unicamente à racionalidade econômica não é capaz de explicar por completo as ações das organizações voltadas à inovação digital (HININGS; GEGENHUBER; GREENWOOD, 2018), encontra-se a oportunidade de abordar outros pontos de observação para compreender como organizações assemelham-se ou diferenciam-se de seu ambiente, tendo em vista que as instituições têm a capacidade de criar sentido para sua atividade e podem remodelar arranjos e valores em busca de mudança institucional, promovendo modificações em sua estrutura ou simbólicas, implicando na forma que se interpreta suas atividades (ABRAHAMSON, 1991; MEYER; ROWAN, 1977).

Quanto a sua contribuição empírica, considera-se que a compreensão do impacto das pressões isomórficas possa permitir a identificação de quais valores motivariam a adoção do sistema de informação PJe, de acordo com os Tribunais de Justiça que o adotaram até então, compreendendo seu papel no processo de modernização e ampliação do acesso à justiça no Brasil, tendo em vista que a digitalização e automação dos autos de processos judiciais são consideradas alternativas para solucionar desafios compartilhados pelos órgãos do Poder Judiciário (SOUSA; GUIMARÃES, 2014; TEREZA; SADEK; PAULO, 1993).

Em 2004 houve grande movimentação entre os órgãos do poder judiciário e os demais poderes da União em busca de implementar reforma daquele Poder, revelando o problema da celeridade como ponto crítico das atividades das organizações do Poder Judiciário e apontando movimentação em prol da informatização do judiciário como meio de solucionar essa demanda, levando à criação do Conselho Nacional de Justiça. Foi-lhe atribuída, dentre outros papéis, a criação de planejamento estratégico de nível nacional e a busca pela eficiência da atividade judiciária (SADEK, 2004).

O CNJ, por natureza, visa ser a unidade agregadora e coordenadora das atividades do poder judiciário. Tal missão pode ser identificada nas iniciativas de padronização e implementação de sistemas de informação voltados à execução de autos processuais. Junto a essas iniciativas, encontram-se a criação e a difusão do sistema de informação denominado “Processo Judicial Eletrônico”.

No entanto, seus planos e estratégias dependem da capacidade de adesão dos demais integrantes do poder judiciário, visto possuírem autonomia administrativa. Assim, as unidades do Poder Judiciário têm escolha para definir processos e estruturas organizacionais visando atender aos objetivos estratégicos nacionais, o que implica optar pela adoção ou não do sistema de informação fornecido pela organização. Essa relação, portanto, é de grande importância para a compreensão de como uma organização pública consegue difundir e alcançar as demais integrantes de seu campo, além da coerção por meio do poder legal, como também identificar se sua implementação é efetiva e capaz de realizar mudanças nas atividades rotineiras da organização.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Com o intuito de organizar as informações e apresentar com clareza os resultados, assim como os aspectos teóricos e metodológicos que os balizaram, esta dissertação foi seccionada em seis tópicos e seus respectivos subtópicos, são eles: Introdução, visando apresentar o contexto e os fatores práticos e teóricos que motivaram a pesquisa; Referencial Teórico, contendo os principais temas relacionados ao contexto da pesquisa e estudos prévios; Modelo conceitual, elencando fatores relacionados a base teórica; Metodologia da pesquisa, expondo a caracterização da pesquisa e os procedimentos metodológicos utilizados; Resultados e Discussão, contendo os dados referentes ao estudo de caso e sua relação com o quadro conceitual que balizaram as entrevistas semiestruturadas, buscando relacionar os dados encontrados com o contexto teórico e identificar fatores que colaboram ou se contrapõem aos pressupostos apontados e discuti-los; e, por fim, as Considerações finais, relatando suas motivações e resultados, assim como suas limitações e oportunidades de estudos futuros que colaborem com o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo pretende expor teorias, conceitos e modelos de análise que viabilizam a discussão do objeto de pesquisa proposto e fundamentam as proposições teóricas a serem apontadas. Desse modo, apresentam-se os subtópicos intitulados paradigmas da administração pública e a era digital, apontando o contexto das organizações públicas em um ambiente de mudança tecnológica e demais tópicos introduzindo o tema institucionalismo e isomorfismo institucional, visando expor brevemente os fatores que dão base ao conceito de isomorfismo institucional, seguido dos mecanismos de pressão institucional apontados por DiMaggio e Powell (1983a). Tendo em vista a análise do campo institucional, apresentam-se os pilares institucionais e o processo de institucionalização apontados por Scott (2014), assim como sua relação com a legitimidade institucional e atividades cerimoniais das organizações. Ao final, com o intuito de complementar a compreensão do tema no âmbito prático e sua relação com os paradigmas da administração pública, apresenta-se o conjunto sintetizado de trabalhos relacionados ao tema.

2.1 PARADIGMAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A ERA DIGITAL

A análise do campo público por meio da teoria institucional tem viabilizado a identificação de pressões isomórficas ao observar o processo de difusão de paradigmas da administração e políticas públicas semelhantes (LI; CHUNG, 2018; RADAELLI, 2000), assim como a adoção de processos e estruturas organizacionais entendidos como úteis para agregar legitimidade institucional e política dentre organizações que compartilham do mesmo campo (DIMAGGIO; POWELL, 1983a; SCOTT, R., 2000).

O uso de TICs é apontado por diversos autores, dentre os novos paradigmas da administração, como atividade capaz de gerar impactos na coletividade, sendo incluído nos processos de reforma da administração pública e apontado como forte instrumento de mudança. Seu uso também está relacionado ao seu potencial de gerar valor público, aumentando a transparência pública, a participação social, a redução de tempo de serviços, dentre outros. As mudanças no campo tecnológico fortalecem a busca por repensar o Estado e como este pode se adequar às novas tecnologias e possibilidades de realizar suas atividades e prover serviços públicos (DUNLEAVY; HOOD, 1994; LEMBER; KATTEL, 2018).

A aplicação de tecnologia da informação para prover serviços públicos, assim como sua automação, tem sido apontada como uma das tendências difundidas junto ao paradigma da Nova Administração Pública - NAP (DUNLEAVY; HOOD, 1994; OSBORNE, 2006). Os

paradigmas da NAP concentram interesses como protagonismo e empreendedorismo dos atores públicos e orientação das atividades do Estado às técnicas e valores do campo dos negócios, assim como à descentralização e privatização de serviços públicos. No entanto, diversos outros autores concentram-se nos desafios e limitações desse paradigma em busca de novas alternativas que não se encaixem nos modelos burocráticos e da nova administração pública, ou seja, não se voltem somente ao controle, centralização ou visão de mercado.

Com esse fito, autores têm apresentado novas abordagens sobre a atividade das organizações públicas voltadas à governança e participação dos cidadãos, denominadas *New Public Service* ou Novo Serviço Público (NSP), focadas em teorias ligadas à democracia participativa, humanismo organizacional e ao papel e influência dos cidadãos no governo (DENHARDT, 2000).

Dentre as críticas das reformas administrativas motivadas pelos paradigmas da NAP está a sua motivação pela difusão de instrumentos e práticas de modo padronizado, sem considerar os demais contextos individuais das organizações públicas, sendo apontada como processo de isomorfismo mimético que eleva o risco da implementação de instrumentos e métodos pouco relacionados com o contexto da organização (HOOD; PETERS, 2004). Tal situação abre o campo de análise dessas mudanças organizacionais, levando à investigação de contextos institucionais e políticos para a sua realização (BONINA; CORDELLA, 2008; NOIR; WALSHAM, 2007).

As mudanças organizacionais também podem ser avaliadas por fatores não financeiros, como o seu potencial de promover valor público mostrando que seu emprego é capaz de influenciar na entrega de serviço e na ampliação da confiança nas instituições públicas, fatores que são incluídos na análise do desempenho das organizações públicas por autores que propõem novos paradigmas (DAVIS; WEST, 2009; DÍEZ-MARTÍN; DÍEZ-DE-CASTRO; VÁZQUEZ-SÁNCHEZ, 2018).

2.2 INSTITUCIONALISMO E ISOMORFISMO INSTITUCIONAL

O conceito do isomorfismo foi moldado visando apresentar alternativa às questões sobre fatores que levam as organizações a se assemelharem, tema já abordado por Max Weber (FARIA; MENEGHETTI, 2011) que, por seu turno, considerou que a racionalidade e a estrutura burocráticas apresentariam uma ordem à sociedade que não poderia ser quebrada, gerando um complexo de leis contratuais fortalecido pela relação com a análise de custos e benefícios realizada pelos indivíduos dentro de um ambiente de competição. Tais circunstâncias

tornariam as organizações semelhantes no que tange ao compartilhamento do paradigma burocrático, como conclusão de sua funcionalidade na relação entre as organizações e resolução de conflitos (CAMPBELL, 2004).

Contudo, uma perspectiva diferente contrasta com a visão racional-legal ao considerar que, em ambientes no qual a eficiência competitiva é mitigada, os fatores voltados ao status e prestígio acabam tomando a maior atenção. Tais considerações abrem espaço para compreender a semelhança entre as organizações como um resultado de difusão de estratégias e estruturas organizacionais com base na legitimidade, ampliando a possibilidade de análise para além dos argumentos da ecologia organizacional ou institucionalismo histórico (DIMAGGIO; POWELL, 1983a).

A Teoria Institucional, entendida também como teoria neoinstitucional ou novo institucionalismo, é um modelo de análise que compõem a teoria das organizações com ênfase sociológica, focada na relação de compartilhamento de valores e legitimidade organizacional, visando compreender as relações entre as organizações e seu ambiente. As organizações, portanto, passam a serem entendidas como representação de valores sociais e capazes de influenciar e serem influenciadas pelo seu ambiente por meio do compartilhamento de valores e crenças entre seus atores, daí a distinção por muitos teóricos de que se trata de uma nova teoria institucional.

Deste modo, entendeu-se o institucionalismo sociológico como um novo institucionalismo, diferenciando-se da visão histórica e econômica que o precedeu. A análise organizacional institucionalista adentra as pesquisas relacionadas a estratégia organizacional aplicando aspectos culturais e subjetivos, privilegiando uma perspectiva cognitiva e simbólica, diferenciando-se da análise com base na ação racional-instrumental dos decisores organizacionais (CRUBELLATE, 2004).

A contribuição do institucionalismo sociológico na análise de estruturas organizacionais está no oferecimento de novas possibilidades de compreensão da natureza das estratégias e do pensamento estratégico, devido ao enfoque no aspecto cognitivo e subjetivos presentes nas ações tomadas pelas organizações, incluem-se as contribuições relacionadas a avaliação do campo organizacional e o processo de isomorfismo institucional (CRUBELLATE, 2004; MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2010; SILVA; CRUBELLATE, 2016).

Isto ocorre ao se evidenciar a persistência de formas organizacionais ineficientes e de fatores subjetivos que podem influenciar as decisões estratégicas das organizações, autores como Dimaggio e Powell consideram que “[...] a burocratização e as outras formas de mudanças

organizacionais ocorrem como resultado de processos que tornam as organizações mais similares, sem necessariamente torná-las mais eficientes” (1983, p. 75). Parte-se da premissa de que “[...] campos organizacionais altamente estruturados fornecem um contexto em que esforços individuais para lidar racionalmente com a incerteza e com restrições geralmente levam, de maneira conjunta, à homogeneidade em termos de estrutura, cultura e resultados” (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 75).

Desse modo, esse processo de homogeneização é analisado a partir de dois pontos de vista: o competitivo e o institucional. O isomorfismo competitivo foca-se no processo de seleção de estruturas organizacionais que possa garantir mais recursos dentro o ambiente em que a organização está inserida e é analisado sob o aspecto da ecologia institucional (SCOTT, 2000). Já o isomorfismo institucional analisa a relação de competição voltada ao poder político e à legitimidade dentro do contexto organizacional, considerando que organizações modernas são fortemente influenciadas por fatores políticos e cerimoniais (ABRAHAMSON, 1991; DIMAGGIO; POWELL, 1983a; MEYER; ROWAN, 1977; MIZRUCHI; FEIN, 1999).

As mudanças isomórficas institucionais podem ser motivadas pela melhoria do desempenho organizacional ou pelo ganho de legitimidade. No entanto, essas práticas podem não apresentar o mesmo resultado no desempenho de todas as organizações, mas a possibilidade de fortalecer a legitimidade organizacional ou de atender às normas pode manter o incentivo para a sua adoção, servindo como resposta ao seu ambiente organizacional. Dimaggio e Powell (1983a) apresentam três mecanismos que canalizam as pressões institucionais isomórficas: isomorfismo coercitivo, isomorfismo mimético e isomorfismo normativo, que podem atuar em conjunto, contudo, também podem levar a resultados distintos para a organização e seu campo.

Dimaggio e Powell (1983a) consideram que o campo organizacional é composto pelo conjunto de organizações que interagem entre si, seja como competidores, fornecedores, clientes ou agências reguladoras, e que pode ser definido diante do ponto de vista institucional. Para tanto, os autores apontam quatro elementos que permitem a definição do campo institucional: (1) aumento na amplitude da interação entre as organizações no campo; (2) surgimento de estruturas de dominação e padrões de coalizões intraorganizacionais claramente definidos; (3) aumento na carga de informação com a qual as organizações dentro de um campo devem lidar; (4) e o desenvolvimento de conscientização mútua entre os participantes de um grupo de organização que estão envolvidos em um negócio comum.

Desse modo, a ideia do campo institucional carrega consigo uma expectativa de interação entre as organizações conectadas por meio de relação de trocas ou intercomunicação, o que impulsiona o compartilhamento de valores e crenças que influenciam a concepção da

melhor forma de atuar em seu ambiente e colaboram para a homogeneização de suas estruturas organizacionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983a; MEYER; ROWAN, 1977; SCOTT, R., 2000). Dimaggio e Powell apontam que é possível identificar a existência de mudanças isomórficas no campo por meio da observação da “[...] redução em variação e diversidade, que pode ser medida pela redução do desvio padrão nos valores de indicadores selecionados em um grupo de organizações” (1983, p. 83). A intensidade dessas mudanças pode ser influenciada por fatores como a centralização de recursos, a relação com agências governamentais, as opções de modelos organizacionais e o nível de incerteza presente em seu campo. Como também, apontam-se três mecanismos de mudança isomórfica institucional, expostos a seguir e resumidas no Quadro 1.

2.2.1 Isomorfismo coercitivo

O isomorfismo coercitivo “[...] resulta tanto de pressões formais quanto de pressões informais exercidas sobre as organizações por outras organizações das quais elas dependem, e pelas expectativas culturais da sociedade em que as organizações atuam” (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 77). Desse modo, o processo isomórfico coercitivo pode variar quanto ao seu nível de coerção, sendo apresentado tanto como uma norma, que poderá ser acompanhada de possíveis sanções em caso de descumprimento, ou como um simples convite. A relação de dependência de recursos entre as organizações tem grande impacto no nível de influência que elas podem proporcionar, sendo as organizações com maior dependência as mais suscetíveis à mudança isomórfica (JABBOURI et al., 2019; MIZRUCHI; FEIN, 1999). Portanto, o poder dessas relações está vinculado à legitimidade pragmática (SUCHMAN, M., 2015).

2.2.2 Isomorfismo mimético

O isomorfismo mimético está relacionado à legitimidade cognitiva e consiste na cópia de iniciativas e estruturas organizacionais motivada pela incerteza quanto às metas e soluções adequadas aos seus objetivos, passando a imitar práticas de outras organizações, que podem ocorrer de maneira involuntária ou fruto do seu interesse em apresentarem-se como organizações de sucesso para as demais. Considera-se que quanto maior a falta de definição e compreensão de técnicas e meios para atingir os objetivos organizacionais maior será a propensão de as organizações adotarem estruturas já institucionalizadas e legitimadas advindas de organizações vistas como bem-sucedidas (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

2.2.3 Isomorfismo normativo

O isomorfismo normativo deriva da força exercida entre integrantes de uma mesma função ou profissão para implementar condições e métodos de trabalho. Essas pressões têm como principais fontes a homogeneidade da base cognitiva fornecida pelo sistema de ensino e a relação entre profissionais no exercício de sua profissão (DIMAGGIO; POWELL, 1983a; HININGS; GEGENHUBER; GREENWOOD, 2018). Atribui-se a estes atores a capacidade de propagar regras, métodos e ferramentas vistos como úteis para o exercício de sua profissão. Também consideram que, em ambientes no qual a eficiência competitiva é mitigada, os fatores voltados ao *status* e prestígio acabam recebendo maior atenção. Desse modo, estratégias de recrutamento de profissionais por meio de credenciais acadêmicas levam ao isomorfismo, assim como a constante relação entre eles por meio de associações de comércio e profissionais (GIBLIN; BURRUSS, 2009). Esse processo está diretamente relacionado à legitimidade moral ou normativa.

Quadro 1 - Mecanismos que favorecem a mudança institucional

Isomorfismo coercitivo	Deriva de influências políticas e do problema de legitimidade
Isomorfismo mimético	Resulta de respostas padronizadas às incertezas
Isomorfismo normativo	Associado à profissionalização

Fonte: DiMaggio, P.; Powell (2005)

2.3 PILARES INSTITUCIONAIS E LEGITIMIDADE

A importância de compreender o que leva à difusão de inovações está relacionada não só à adoção de novas práticas e tecnologias, mas em como elas são sedimentadas e legitimadas pela organização, considerando que a difusão de uma estrutura institucional, sob o ponto de vista da análise institucional, tem sido representada como força capaz de afetar as instituições adotantes de várias formas e intensidades, mantendo os padrões institucionais ou rompendo-os (SCOTT, 2014).

As instituições são sistemas de significados que promovem estabilidade e sentido para o comportamento social por meio de sistemas simbólicos e processos reguladores transmitidos pela cultura, estruturas e rotinas (MEYER; ROWAN, 1977; SCOTT, 2014).

Campbell (2004) colabora com esse conceito, definindo a instituição como a fundação da vida social, capaz de definir contextos de interação entre indivíduos, organizações, nações e

outros, e de influenciar as fontes de recursos e poder em seus mecanismos de trocas e transações.

Dimaggio e Powell (1983a) apontam três mecanismos que auxiliam a compreensão de como as instituições difundem-se e esses estão estritamente ligados à legitimidade regulatória, normativa e racional-cognitiva. Para tanto, Scott (2000) aponta os sistemas regulatórios, normativos e cultural-cognitivos como os três pilares das instituições, afirmando que eles podem fortalecer as instituições de modo independente ou em conjunto, servindo como fonte de legitimidade e contribuindo para a difusão e institucionalização de mudanças em uma organização.

2.3.1 Sistema regulatório

O sistema regulatório, segundo Scott (2000), é composto por fatores relacionados às restrições impostas pelas instituições e regras formais e informais que moldam um conjunto de sanções e recompensas capaz de influenciar comportamentos, adequando-os às suas regras. Está diretamente relacionado ao mecanismo da pressão coercitiva e à autoridade formal.

Considera-se que o caráter normativo da organização tem valor instrumental e baseia-se na racionalidade dos indivíduos considerando que sua decisão de cumprir as regras traga-lhes vantagens, seja pela eliminação de sanções ou por possíveis recompensas (PFEFFER; SALANCIK, 1978). A compreensão de que uma organização está de acordo com normas e padrões aceitos pode garantir-lhe legitimidade.

2.3.2 Sistema normativo

O campo normativo está relacionado às regras advindas do campo social, que apontam valores e obrigações morais de acordo com princípios e crenças compartilhados pela coletividade. Dessa forma, os valores morais permitem julgar o que é bom e qual é a forma correta ou apropriada de agir, moldando expectativas em relação às atividades dos atores que integram uma instituição, dando-lhes senso de propósito (SCOTT, 2014).

2.3.3 Sistema cultural-cognitivo

A atenção dada a esse aspecto para análise das instituições é um dos principais fatores que diferenciam a abordagem neoinstitucionalista (SCOTT, 2014). O fator cultural-cognitivo relaciona-se com o conjunto de valores e crenças compartilhado entre os indivíduos, compondo seu senso de realidade, dando sentido ao mundo externo. Considera-se, portanto, que o processo

de criação de símbolos e significados é capaz de mudar interpretações sobre a realidade e, conseqüentemente, o comportamento dos indivíduos.

Desse modo, o surgimento de novos paradigmas e pressupostos pode levar a mudanças institucionais e no julgamento tanto das atividades passadas quanto daquelas que ainda desejam ser implementadas. Considera-se, portanto, que a legitimidade de certa inovação aumenta de acordo com a sua adoção, tendo em vista que passa a ser naturalizada entre os atores de seu campo organizacional (GREENWOOD et al., 2011; TOLBERT; ZUCKER, 1983).

2.4 LEGITIMIDADE INSTITUCIONAL

A legitimidade é um conceito que está fortemente arraigado à teoria institucional, sendo visto como um dos pilares de sustentação das instituições. Organizações dependem também de apoio cultural e não só de recursos técnicos e materiais (SCOTT, 2014). A legitimidade pode surgir de fontes externas à organização, devido a sua relação com crenças voltadas a valores, formas e interpretação da realidade. Também pode ser originada de organizações com certa influência, capazes de apontar regras ou oferecer recursos (SCOTT, 2014).

Suchman (1995) apresenta interpretação ampla sobre o conceito de legitimidade, definindo-o como forma de atingir congruência entre a organização e o ambiente cultural que faz parte. O autor o descreve como conjunto de ideias e valores que colabora para a explicação e para a existência da organização, servindo como justificção da adequação dos sistemas e ações adotados pela organização, adequando-a aos valores e normas aceitáveis pela sociedade.

O autor define três tipos de legitimidade: pragmática, moral e cognitiva. Quanto à legitimidade pragmática, considera-se que está relacionada ao modo como a organização atende a sua audiência, voltada à análise de recompensas e custo benefício, já as legitimidades moral e cognitiva estão fortemente ligadas ao ajuste a regras culturais (SUCHMAN, 1995). O alcance desses três tipos de legitimidade é distinto, sendo que a legitimidade pragmática surge a partir da análise do valor instrumental, que garante que uma demanda seja alcançada. A legitimidade moral é relativa à ideia de bem-estar coletivo, e a legitimidade cognitiva está vinculada à adoção de atividades que já são entendidas como modelos ou padrões aptos a serem adotados (SUCHMAN, M. C., 1995).

No entanto, as legitimidades pragmática e moral fortalecem-se por meio da exposição e do debate de ideias, seja pela defesa e análise de custos e benefícios ou de valores morais. A legitimidade cognitiva expressa-se de maneira tácita e está relacionada às ideias já internalizadas e socializadas entre os atores, sendo tomadas como certas e que não necessitam de discussão. Portanto, a busca pela legitimidade cognitiva tem grande relação com o

isomorfismo mimético, empregando validade a atividades realizadas por organizações vistas como modelo ou padrão, consolidadas em seu ramo. Já a legitimidade pragmática pode ser relacionada ao isomorfismo coercitivo, e a moral às forças que movimentam as pressões isomórficas normativas (GREENWOOD et al., 2004; SCOTT, 2014).

2.5 INSTITUCIONALIZAÇÃO E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

A institucionalização é entendida por Tolbert e Zuker (1983) como processo que se inicia pelo surgimento de inovações, sejam elas mudanças tecnológicas, determinações legais ou forças dos mercados que levam à adoção ou criação de novas estruturas, processos e arranjos organizacionais, seguindo para a habitualização, objetificação e, por fim, sedimentação. As pressões isomórficas são adotadas para analisar os fatores que movimentam o processo de institucionalização como forma de interpretar as dinâmicas de significação e legitimação presentes no ambiente organizacional que podem influenciar no processo de mudança das organizações.

A estrutura formal de uma organização é vista como descrição de suas atividades e como está organizada, considerando as unidades organizacionais, níveis hierárquicos, recursos e suas atividades consideradas como formas adequadas ao propósito da organização e que devem ser seguidas pelos seus integrantes (MEYER; ROWAN, 1977).

O conceito de estrutura organizacional não é único e varia de acordo com paradigmas da teoria organizacional (MACHADO-DA-SILVA; SILVA; CRUBELLATE, 2005). Do ponto de vista da teoria institucional, as estruturas organizacionais são influenciadas e moldadas pelo seu ambiente, levando a processos de institucionalização e desinstitucionalização ao ponto em que se observa sua aceitação dentre os atores e seu nível de legitimidade (TOLBERT; ZUCKER, 1983). Desse modo, a institucionalização é considerada como a aceitação de certa estrutura formal capaz de legitimar uma organização, na qual essa estrutura passa a ser vista como necessária, seja de modo gradual e voluntário ou a partir de influências externas a ela.

Considera-se, portanto, que iniciativas de mudança na estrutura organizacional podem advir da percepção de sua legitimidade dentre seu campo institucional, levando a ser compreendidas como adequadas a suas atividades, sendo úteis para sua sobrevivência até mesmo em casos em que sua eficiência não seja comprovada ao garantir-lhe recursos para sua manutenção ou por sinalizar a organização como adequada ao seu meio (MEYER; ROWAN, 1977). Desse modo, é possível considerar que o isomorfismo está diretamente ligado ao processo de institucionalização, tendo em vista a difusão e implementação de certa estrutura

organizacional devido ao seu compartilhamento e sua aceitação dentre os atores do campo (HEUGENS; LANDER, 2009; RONALDO; FILHO, 2007).

2.4.1 Habitualização

Voltado à implementação e formalização de novos arranjos estruturais em busca de promover inovação ou soluções para solucionar problemas, esse processo pode ser promovido individualmente ou coletivamente, com a colaboração de organizações do mesmo ambiente, no entanto, sem grande amplitude, devido à necessidade de habituar a organização a novas práticas e avaliá-las (GUARIDO FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2001; REFORM; TOLBERT; ZUCKER, 1983).

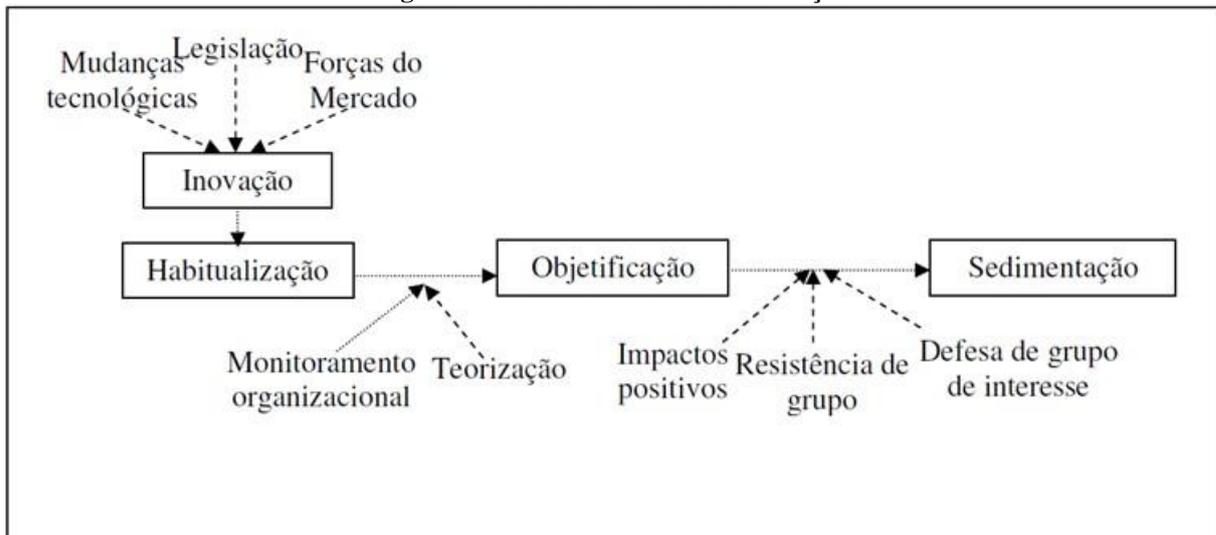
2.4.2 Objetificação

Processo relacionado à difusão de estruturas com base na análise das demais organizações. A partir da implementação de nova estrutura organizacional, tanto a organização que a implantou como as demais relacionadas podem observar seu desempenho, e seus resultados podem induzir a difusão dessas novas estruturas, influenciando na sua legitimidade e ampliando seu alcance nas demais organizações. Desse modo, pode-se considerar que alternativas mais disseminadas passam a atingir nível maior de legitimidade dentre as organizações que compartilham o mesmo campo, sendo identificadas como escolha ótima (TOLBERT; ZUCKER, 1983). Esse estágio é identificado como semi-institucionalização devido à implementação recente e à falta de informação sobre seu impacto na própria organização, demandando a sedimentação para a institucionalização total.

2.4.3 Sedimentação

Esse estado é caracterizado pela conservação de determinada estrutura adotada pela organização e pelos seus atores, dependendo da aceitação dos atores presentes na organização e na identificação do desempenho aceitável pela organização e da estabilidade do ambiente, sem apresentar alternativas de estruturas organizacionais capazes de iniciar processo de desinstitucionalização (Figura 1).

Figura 1 - Processo de institucionalização



Fonte: Tolbert e Zucker (1991).

2.6 RESPOSTAS ESTRATÉGIAS ÀS PRESSÕES INSTITUCIONAIS

Oliver (1991) contribuiu para o campo de estudo fornecendo instrumentos de análise de mudanças organizacionais e apresentando cinco alternativas estratégicas e possíveis condições em que elas podem ocorrer (Quadro 2). A autora (1991) considera que as organizações possuem papel ativo e que as pressões institucionais não exercem impacto único e padronizado naquelas que compartilham seu campo organizacional, afirmando também que a organização não possui uma única alternativa de reação, podendo oferecer resistência ativa ou puramente passiva, a depender do contexto em que está inserida (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2010).

De antemão, Oliver (1991) considera que as ações em direção à conformidade tendem a ocorrer quando esta lhes garante maior nível de legitimidade. Já reação contrária ocorre quando se espera que sua legitimidade seja capaz de decair ou de não se adequar às expectativas voltadas ao ganho econômico e qualidade do serviço da organização, tendo em vista que as pressões institucionais são multidirecionais e sua adesão repercute em múltiplas direções (OLIVER, 1991).

A contribuição de Oliver (1991) para o campo inova ao basear-se no papel ativo das organizações diante das pressões institucionais e colabora com a noção de que as organizações são capazes de analisar e definir como irão reagir a essas pressões, sopesando suas expectativas quanto ao ganho de legitimidade dentro seu campo organizacional, dando ênfase em sua racionalidade e seu comportamento estratégico (MACHADO-DA-SILVA; SILVA; CRUBELLATE, 2005).

Quadro 2 - Respostas estratégicas às pressões institucionais

ESTRATÉGIAS	TÁTICAS	EXEMPLOS
Aquiescer	Habituar Imitar Aceder	Seguir normas tidas como certas, invisíveis Imitar modelos institucionais Obedecer a regras e aceitar normas
Negociar	Equilibrar Pacificar Barganhar	Equilibrar as expectativas de múltiplos agentes Apaziguar e acomodar elementos organizacionais Negociar com as partes institucionais interessadas
Esquivar	Simular Amortecer Escapar	Simular não conformidade Relaxar as ligações institucionais Mudar metas, atividades ou domínios
Desafiar	Afastar Provocar Atacar	Ignorar valores e normas explícitos Contestar regras e exigências Atacas as fontes de pressões institucionais
Manipular	Cooptar Influenciar Controlar	Aproximar-se de agentes influentes Modelar valores e critérios Dominar agentes e processos institucionais

Fonte: Oliver (1991, p. 152).

A estratégia do consentimento refere-se à intenção de aceitação e conformação às pressões institucionais por parte da organização, motivadas pelo interesse de fortalecer sua legitimidade e suporte social, partindo do hábito e da aderência inconscientes devido a estar adaptada a valores e regras semelhantes e previamente institucionalizados, comumente relacionados a convenções sociais (OLIVER, 1991). A tática é denominada *compliance*, e consiste na decisão tomada consciente e estrategicamente em busca de conformar-se a pressões institucionais ao identificar uma vantagem (OLIVER, 1991).

A imitação enquadra-se em um contexto de aceitação e refere-se a uma abordagem que pode ser tomada consciente ou inconscientemente, atrelada ao conceito de isomorfismo mimético, caracterizada na imitação de modelos presentes, seja pela identificação de casos exemplares ou pela conformidade às teorias, paradigmas e métodos de maior influência nos meios acadêmico e profissional.

Dentre as ações reativas, o ato de esquivar-se é estratégia relacionada à reação de evitar ou impedir a necessidade de aderir às pressões institucionais, levando à omissão das ações em desconformidade ou a sua adoção de maneira puramente cerimonial, devido à divergência de interesses e baixa expectativa de realização (OLIVER, 1991). Os demais atores que buscaram consolidar o conceito de isomorfismo institucional focados na legitimidade institucional das organizações apontam o *decouple* como tática de reação às pressões institucionais que visa adotar mudanças organizacionais de modo cerimonial, desvinculando-as das atividades reais e

rotineiras da organização (ABRAHAMSON, 1991; MEYER; ROWAN, 1977). Essa tática assemelha-se à resposta estratégica de esquivar-se e é analisada pelos atores apontados a seguir.

2.7 DECOUPLE

Segundo Meyer e Rowan (1977), as organizações criam formas de adotar ações e comportamentos entendidos como aceitáveis pelo seu ambiente organizacional, podendo realizá-los de forma cerimonial, sem realmente afetar suas atividades rotineiras, agregando somente valor simbólico, de modo que influencie positivamente sua visão pelo público e pelas organizações que integram o seu campo.

A dissociação (*decouple*) é identificada como lacuna entre a regra ou planejamento formal e a prática, ou seja, há um desalinhamento entre os objetivos e atividades propostos e sua execução, levando a um resultado distinto do que foi planejado (BROMLEY; POWELL, 2012; MEYER; ROWAN, 1977).

Considera-se que esse tipo de reação ocorre devido ao interesse da organização de encurtar a diferença entre suas práticas organizacionais e aquelas que estão sendo legitimadas e bem avaliadas em seu ambiente organizacional, no entanto, sem modificar de fato seu comportamento (ORTON; WEICK, 2014).

Bromley e Powell (2012) contribuem para a compreensão desse conceito apresentando duas formas de identificá-lo, seja pela lacuna entre uma política e sua prática (*policy-practice*) ou entre os instrumentos empregados e seus resultados (*means-ends*). No caso das políticas e práticas, pode-se encontrar erros ou escusas durante o processo de implementação, o que leva a uma atividade desassociada do planejamento formal realizado pelos tomadores de decisão. Já o desalinhamento entre os meios e fins revela que existe diferença entre as principais atividades adotadas e os resultados alcançados pela organização.

Esse distanciamento entre a estrutura formal e a atividade da organização não é apontado pelos autores como puramente negativo, sendo compreendido com espaço de ação dos atores em momentos de mudança no ambiente organizacional, permitindo-lhes reagir a desafios condizentes com o momento, a oportunidades e a recursos disponíveis, tendo em vista que a estrutura formal nem sempre supre momentos de incerteza nas organizações.

Também pode ser visto como escolha estratégica que garanta a legitimidade da organização, afastando-a de possíveis críticas ou sanções. Desse modo, passa-se a adotar normas aprovadas entre as organizações do mesmo campo ou impostas legalmente. Essa distinção pode ser compreendida como fruto da racionalidade limitada, que amplia as chances de uma dada escolha não solucionar um problema por completo, ou dessa mesma solução

adotada advir de outro contexto e apresentar-se, no momento, como válida (ABRAHAMSON, 1991; BROMLEY; POWELL, 2012).

De todo modo, estudos recentes apontam para a possibilidade de reversão desse processo, considerando que a organização já tenha adotado tal política ou prática em sua estrutura formal, levando a atividade interna da organização a modificar-se nos moldes de paradigmas que até então eram superficiais. Tal iniciativa pode ser motivada por agentes internos que veem interesse em implementar de modo efetivo o que se apresenta ainda de maneira cerimonial (BOXENBAUM; JONSSON, 2008).

Contudo, é válido salientar que a atividade de dissociação não é apontada como fator negativo, podendo ser identificada como estratégia de sobrevivência organizacional, um modo de garantir legitimidade, assim como de evitar sanções advindas de agentes reguladores ou críticas generalizadas dentro de seu ambiente organizacional. Também já se constatou que a adoção, mesmo simbólica, de práticas e processos é capaz de iniciar uma implementação efetiva ao longo do tempo, ou facilitar essa mudança por meio de troca de lideranças (TILCSIK, 2010).

2.8 ESTUDOS RELACIONADOS E EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

Estudos recentes reforçam a análise de organizações com base nas teorias institucionais identificando o isomorfismo como a redução de diferenças ou discrepâncias entre as organizações, levando à conclusão de que as organizações podem adotar estruturas e práticas semelhantes, porém não idênticas, que garantam-lhe legitimidade dentre as opções presentes em seu campo organizacional, sendo afetadas pelas pressões isomórficas ao seu modo (LI; CHUNG, 2018). Esta compreensão leva a reflexão de que a presença de pressões institucionais não é condição suficiente para acarretar na mudança organizacional, tendo em vista que a escolha de decisão deve partir de seus integrantes, negando portanto uma visão puramente determinista, entretanto, a adoção de teorias institucionais apresentam uma alternativa a análise de adoção de TICs por questionar se os fatores levados em consideração no processo de decisão são puramente racionais e voltados a melhoria do desempenho operacional da organização.

O experimento apresentado por Tinglin e Parent (2002), focado na análise de pressões isomórficas miméticas, foi conduzido com atores de organizações privadas encarregados de aquisição de tecnologias e produtos de suas respectivas organizações e seus resultados apontam que os decisores tenderam a replicar a escolha das firmas concorrentes mesmo após avaliações que apontam tais escolhas como capazes e apresentar desempenho inferior se comparado a outras alternativas.

Em outra investigação (CHEN et al., 2009), a adoção de sistemas de informação e tecnologias da informação diante da perspectiva institucional apontou que fatores miméticos e coercitivos são capazes de influenciar a adoção de sistemas relacionados a sustentabilidade ambiental. Os fatores de maior influência consistem na imitação de práticas com base na percepção dos resultados das organizações concorrentes e a coerção realizada com base na imposição. Tais resultados dão base a hipótese de que organizações tendem a imitar atividades de outras organizações ao evidenciar resultados positivos após a mudança organizacional. Quanto as pressões isomórficas coercitivas, identificaram-se a efetividade das ações regulatórias no processo de disseminação de tecnologias relacionadas a práticas ecologicamente sustentáveis.

A análise da adoção de TICs pelas organizações associada a teorias institucionais tem sido vista como meio de identificar formas não lineares de aplicação e assimilação de tecnologias pelas organizações (CURRIE, 2009; ORLIKOWSKI; BARLEY, 2001), levando à tona os fatores subjetivos e não financeiros que influenciam na implementação efetiva e difusão de tecnologias. Tal abordagem para analisar mudanças organizacionais pode ser encontrada no setor público, como a adoção de tecnologias pelas organizações públicas (CURRIE, 2009).

Thatcher et al. (2006) afirmam que restrições orçamentárias, disfunções burocráticas e disposição para inovação são fatores capazes de influenciar nas mudanças organizacionais em prol da adoção de Tecnologias da Informação (TI), considerando que interesses políticos e valores compartilhados no campo institucional podem fortalecer ou manter conflitos voltados ao compartilhamento de informações e tecnologias de informação. Adicionalmente, organizações que implementam novas tecnologias de antemão podem ser vistas como modelos, influenciando a prática das demais organizações do campo, levando a replicarem suas práticas. Os autores também identificaram que as organizações pioneiras podem ser motivadas a adotar novas tecnologias pelo desejo de ocupar uma posição de destaque ou devido à influência de seus profissionais, reforçando, ainda, que o apoio do governo leva ao fortalecimento das pressões institucionais para com a adoção da nova iniciativa no campo da TI, fortalecendo a sua propagação dentro o campo institucional (CAO; LI; WANG, 2014).

Noir e Walsham (2007) analisaram o uso de TICs no sistema de saúde da Índia para registrar e acompanhar as atividades das unidades de saúde de iniciativa do estado de Karnataka e do Banco Mundial. Como resultado, identificou-se que após sua implementação se obteve baixo nível de respostas das unidades hospitalares vinculadas ao sistema, reduzindo sua capacidade de registro e avaliação das atividades e, conseqüentemente, seu potencial de auxílio

à tomada de decisão. Identificou-se a existência de distanciamento entre adoção e atividades rotineiras da organização, caracterizando seu uso como reação de conformidade cerimonial que, entretanto, levou a avaliações positivas do sistema tanto pelas organizações responsáveis como pela população.

Como um exemplo da adoção de tecnologias da comunicação e informação por organizações pública que não apresentaram ganhos de eficiência apesar de terem sido adotadas por este motivo. Considerando que a expectativa de melhorias de desempenho organizacional apoiadas somente pela adoção de um sistema é algo simplista e consideram que é necessário criar um ciclo de acompanhamento dos resultados para garantir o uso efetivo da tecnologia (NOIR; WALSHAM, 2007).

Nessa mesma linha, Addam et al. (2016) compreendem que organizações públicas são mais vulneráveis às pressões institucionais do que organizações privadas, pois essas possuem dificuldade para apontar indicadores de desempenho que as impulsionem a adaptarem-se às estruturas e processos legitimados pelo campo e pela sociedade. A adoção de TICs enquadra-se nesse contexto, essas mudanças também afetam as relações políticas e a legitimidade institucional das organizações, impulsionando o surgimento de normas, comportamentos e interações entre os agentes públicos e modificando as instituições.

A tendência de implementação de recursos digitais para prover serviços públicos foi estimulada pelo desenvolvimento da tecnologia que ampliou o leque de atividades possíveis de serem realizadas digitalmente. Essas mudanças também afetam as relações políticas e a legitimidade institucional das organizações, ocasionando o surgimento de normas, comportamentos e interações entre os agentes públicos e modificando as instituições.

Weerakkody et al. (2016) analisaram o processo de implementação de estruturas de governo eletrônico em Oman, descrevendo o processo que iniciou -se em 1995 e perdurou até 2010. A partir da análise da ação dos gestores encarregados de implementar serviços digitais em três ministérios observou-se que somente um projeto foi bem sucedido. Os autores concluíram que o comprometimento dos agentes de nível gerencial e a tradução de seus interesses em objetivos estratégicos da organização devem ser consideradas como um fator de mudança em organizações do setor público. Ao analisar o caso os autores identificaram que projetos de adoção de TICs que não se desdobram em processos de adequação de infraestrutura, normas e orçamentos tendem a ter sua legitimidade questionada. Ao analisar o impacto de pressões institucionais em organizações públicas ressaltaram que a dificuldade de apontar indicadores de desempenho amplia a influência das forças institucionais, levando as

organizações a adaptarem-se às mudanças orientadas para estruturas e processos legitimados pelo campo e pela sociedade (WEERAKKODY et al., 2016).

Teodoro (2014) obteve provas empíricas sobre o isomorfismo normativo ao identificar que a profissionalização é capaz de influenciar o comportamento das organizações, tornando homogêneas aquelas que compartilham as mesmas características de profissionais, ao observar que a profissionalização tem influência nas atividades dos gestores públicos. O autor identificou que a existência de engenheiros na posição de supervisão de companhias de abastecimento de água nos Estados Unidos levou ao aumento do índice de conformidade com as regras da região. A explicação para esse resultado está nas características do conteúdo do curso de engenharia, que abarca as normas sobre a qualidade da água.

Zorn et al. (2011) realizaram um estudo voltado a identificar influências isomórficas na adoção de TICs por organizações não lucrativas. Para tanto, seis indicadores relacionados ao isomorfismo institucional foram analisados com base na percepção dos integrantes das organizações. Dentre estes fatores encontram-se a identificação de organizações líderes na área, o nível de utilização de TICs entre empresas no ramo, atenção dada a organizações competidoras, necessidade de prestação de contas par ao governo e conformidade com normas, e o nível de profissionalização e padronização de suas atividades.

Os autores concluem que características institucionais e organizacionais são determinantes par a possibilidade de adoção de TICs entre organização não lucrativas. Identificando que o conhecimento sobre TI de decisores, análise de competidores, interesse em atender expectativas de seu público e acompanhamento de organizações líderes em seu campo, apresentaram-se como preditores da adoção de TICs. A atividade de análise de competidores foi relacionada ao mimetismo institucional, a pressão isomórfica coercitiva foi evidenciada no processo de prestação de contas.

Observou-se que organizações que devem prestar contas ao Estado e organizações financiados são mais propensas a adotar tecnologias para promover estas atividades, enquanto a profissionalização não se apresentou representativa. Como também, ao analisar o desempenho das organizações, observou-se que as pressões isomórficas tiveram impacto positivos, ou seja, promovendo a difusão de tecnologias que auxiliaram no desempenho organizacional em conjunto com a busca de legitimidade organizacional.

3 MODELO CONCEITUAL

Diante do exposto, apresentam-se, a seguir, o quadro conceitual sobre os fatores que podem influenciar no processo de isomorfismo institucional no caso investigado, com base nos conceitos relacionados às pressões isomórficas e legitimidade das organizações. As Figuras 2,3 e 4 visam apresentar os pressupostos relacionados às pressões isomórficas e à adoção do PJe pelos tribunais, considerando a teoria e os estudos empíricos apresentados.

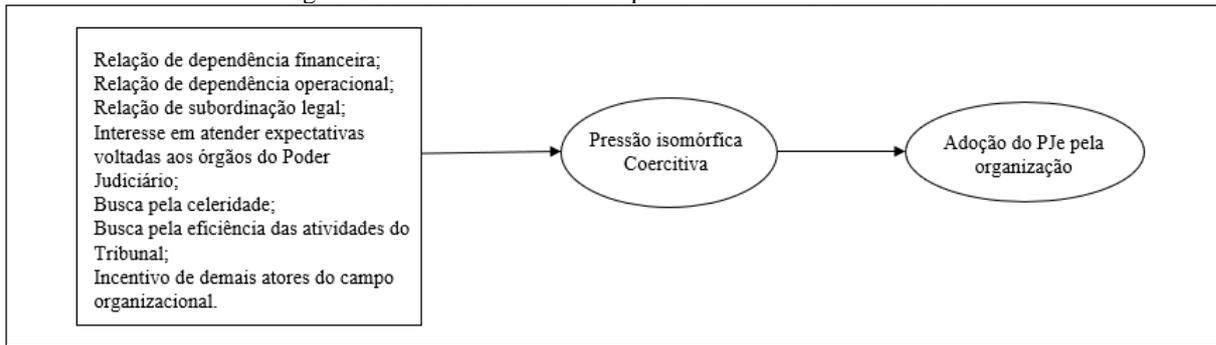
3.1 PRESSÕES ISOMÓRFICAS COERCITIVAS

Por mais que as organizações do Poder Judiciário gozem de autonomia administrativa, elas são interdependentes por fazerem parte do sistema judiciário e compor o poder do próprio Estado. É possível considerar que o desenvolvimento de sistemas da informação, mesmo que pulverizado, entre as unidades do Poder Judiciário passe a impactar suas atividades devido à constante relação entre elas, pois é comum a tramitação de processos que perpassem por mais de uma região ou instância. Desse modo, a incapacidade de operar as atividades de modo digital pode ficar expressa no caso de recebimento de processos desse tipo. Tal contexto assemelha-se à ideia de pressões de clientes e fornecedores em determinada organização (TEO et al., 2003).

As pressões também podem ter origem na própria sociedade, tendo em vista a vinculação dada à adoção de processos judiciais eletrônicos e a busca pela eficiência, transparência e garantia do devido processo legal (SADEK, 2004). O próprio comprometimento em alcançar metas referentes ao Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, apontadas pelo CNJ, pode tornar-se fator influenciador, por mais que não incorram em sanções, estarão expostas à avaliação externa tanto da sociedade quanto do CNJ e sua não adequação poderá afetar o impacto de sua influência política ou legitimidade entre seus pares (MEYER; ROWAN, 1977).

Outro fator seria o próprio recurso, tendo em vista que a adoção de um sistema desenvolvido por terceiros representaria a oportunidade de investir recursos próprios que podem ser destinados a outros fins, sejam esses recursos financeiro ou humano, aproveitando a hora de trabalho dos colaboradores. Tais razões podem levar uma unidade da Justiça Federal a adotar reação de defesa a essas pressões externas, fazendo com que se adéque às atividades realizadas entre as demais organizações, assim como atingir resultados semelhantes. Este conjunto de fatores está ilustrado na Figura 2.

Figura 2: Fatores relacionados à pressão isomórfica coercitiva



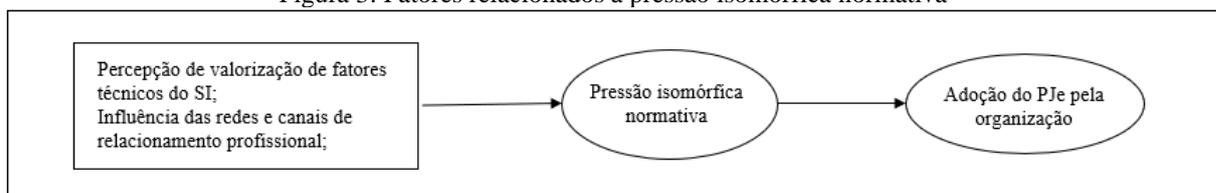
Fonte: Elaborado pelo autor

3.2 PRESSÕES ISOMÓRFICAS NORMATIVAS

A presença de atores com encargos semelhantes dentre as unidades do Poder Judiciário pode gerar um processo de homogeneização devido à semelhança de conhecimento e ideias que esses compartilham, seja em decorrência de sua base de formação ou de sua rede de relacionamento entre os responsáveis por essas atividades nas demais unidades (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Tal associação pode levar à convergência sobre quais seriam as melhores formas de realizar suas atividades e em que condições. Esse processo pode ser fruto da própria atuação e socialização dos atores dentro do ambiente organizacional, por meio da participação de conselhos, grupos de trabalho, cursos dentre outras atividades que permitam a sua interação (CAO; LI; WANG, 2014).

Por tratar-se de organização pública, as funções dos atores responsáveis pelas decisões estratégicas referentes à implementação da automação do processo judicial são estipuladas por normas que, sendo aplicadas às unidades do Poder Judiciário, uniformizam as características e competências necessárias para sua atuação, o que leva a grande possibilidade de compartilhamento de currículos e competências semelhantes e à consequente convergência de forma e comportamento. Tendo isso em vista, supõem-se que os sistemas de informação adotados tenderão a ser analisados de acordo com ideias semelhantes de adequação a critérios técnicos e à realidade da organização. Este conjunto de fatores está ilustrado na Figura 3.

Figura 3: Fatores relacionados à pressão isomórfica normativa



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 PRESSÕES ISOMÓRFICAS MIMÉTICAS

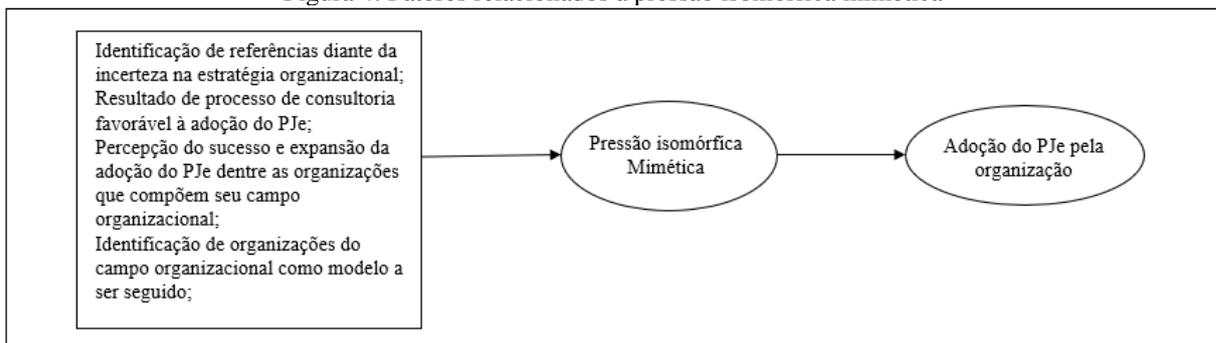
A partir da análise da virtualização do processo judicial é possível observar a proliferação de sistemas da informação desenvolvidos após o surgimento da autorização legal para sua tramitação eletrônica. No entanto, os resultados obtidos com esse processo revelam o ambiente de incerteza em que os órgãos estavam inseridos (ANDRADE; JOIA, 2010).

Dessa forma, é possível considerar que a autorização legal que permitiu a execução de processos judiciais totalmente virtualizados possibilitou o desenvolvimento de ferramentas que integram as organizações à nova realidade, de certo modo, desconhecida. Pode-se considerar que, nesse ambiente de incerteza, fatores objetivos ou subjetivos puderam influenciar no processo de adoção de ferramentas (ZORN; FLANAGIN; SHOHAM, 2011).

Além disso, diante da incerteza, a adoção de uma solução oferecida por órgão com a competência do CNJ pode ser considerada ideal ao ponto de vista da organização, devido a sua legitimidade, bem como devido aos resultados preliminares positivos obtidos com a implantação de um sistema por tribunais (TINGLING; PARENT, 2002; UPADHYAYA; MOHAN; KARANTHA, 2017).

O ambiente de incerteza, portanto, permite que práticas sejam bem avaliadas devido a sua legitimidade, sendo adotada como resposta padrão mesmo que, diante da circunstância vivenciada, não seja possível obter evidências empíricas sobre elas. Este conjunto de fatores está ilustrado na Figura 4.

Figura 4: Fatores relacionados à pressão isomórfica mimética



Fonte: Elaborado pelo autor.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO E ESTRUTURA DA PESQUISA

De modo a investigar o impacto das pressões institucionais isomórficas na adoção de sistemas de informação por organizações públicas autônomas, buscou-se identificar empiricamente a manifestação dos mecanismos que canalizam as pressões institucionais, quais sejam mecanismos coercitivos, miméticos e normativos, que possam ter influenciado as mudanças organizacionais referentes à adoção do Sistema de Informação PJe.

Optou-se por realizar pesquisa empírica descritiva de caráter exploratório aplicando métodos qualitativos com o intuito de investigar, em profundidade, o fenômeno estudado, com base na análise de significados, valores e situações compartilhados entre os atores (MINAYO, 1994). Com esse fito, realizou-se estudo de caso em um órgão do poder judiciário, com recorte de tempo transversal, direcionado à investigação do processo de adoção do sistema de informação denominado Processo Judicial eletrônico (PJe), de modo a entrar em contato com os atores integrantes dos departamentos responsáveis pela adoção do sistema no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Território.

Os métodos de interação com tais atores foram a entrevista semiestruturada, análise documental e a aplicação de questionário. A estratégia de análise dos dados foi a análise de conteúdo, somada ao exame dos dados oriundos do questionário. Boxenbaum e Jonsson (2017) apontam que são poucos os estudos relacionados ao tema da teoria institucional baseados em métodos qualitativos, reforçando o seu emprego como forma de ampliar a sua compreensão.

A adoção das estratégias de estudo de caso e a análise de conteúdo tornaram-se úteis aos objetivos propostos, devido à característica exploratória desta investigação, demandando o emprego de instrumentos capazes de compreender o fenômeno em seu contexto. Portanto, as técnicas realizadas para a execução da pesquisa são compostas pelos procedimentos de estudo de caso apontados por Yin (2010) e de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), conforme ilustrado no Quadro 3. O detalhamento da organização adotada para o estudo de caso, características da amostra e os demais procedimentos Encontram-se nas próximas seções.

Quadro 3 - Processos metodológicos

1ª Etapa
Elaboração de modelo conceitual prévio, com base no referencial teórico adotado Elaboração do protocolo de coleta de dados.
2ª Etapa
Definição do caso: seleção de órgão do poder judiciário adotante do sistema de informação PJe. Coleta de dados com base nos protocolos apontados na primeira etapa.
3ª Etapa
Análise dos dados coletados por meio de questionários Análise de conteúdo
<ul style="list-style-type: none"> • Pré-análise: Apresentação dos temas e categorias observados com base no protocolo adotado. • Exploração do material: Análise de documentos oficiais. Organização das respostas dos entrevistados com base na estrutura definida na entrevista; identificação de contribuições relevantes; apresentação da relação entre a participação dos entrevistados e os temas e categorias apresentados e identificação de palavras mais usadas. • Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: utilização dos resultados de análise com fins teóricos ou pragmáticos.

Fonte: Produzido pelo autor.

4.1.1 Característica da organização estudada

O Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Território foi a organização adotada para a realização deste estudo de caso. Dentro do contexto da organização judiciária, o TJDFT enquadra-se como parte dos tribunais estaduais, entretanto, seus recursos são providos pela União e sua jurisdição alcança não só o Distrito Federal como os Territórios brasileiros. As organizações que compõem o ramo da justiça estadual correspondem a 64,7% das unidades judiciárias de primeiro grau, recebendo 80% dos processos em tramitação no Poder Judiciário e consumindo 57% de suas despesas. O TJDFT enquadra-se nesse cenário e conta com 175 órgãos instalados dentre as varas e juizados especiais, alcançando a implantação do PJe em 100% de suas unidades judiciais, assim como o melhor desempenho dentre os demais órgãos do poder judiciário no ano de 2019 (TJDFT, 2019).

4.1.2 Levantamento e análise de dados

Yin (2010) considera o estudo de caso como um recorte da realidade, nesse caso, visa-se compreendê-lo com base na análise de nível institucional e de modo transversal. A amostra dos participantes é não probabilística devido à facilidade de identificação da população que se

desejou analisar. Quanto ao perfil dos participantes, procurou-se identificar a visão a nível institucional, para tanto, optou-se pela seleção dos agentes públicos que ocupam cargos estratégicos na organização e são responsáveis pela adoção e manutenção de tecnologias no órgão do Poder Judiciário.

As estratégias de coleta de dados utilizada foram a aplicação de questionário, análise documental e entrevista semiestruturada. Tal estratégia é motivada pela sua adequação a pesquisas qualitativas e sua pertinência ao estudo exploratório, pois visa compreender a percepção dos atores sobre o objeto de pesquisa e aprofundar-se nas perspectivas e mensagens por eles passadas. Portanto, capturaram-se dados sobre o caso concreto, oferecendo evidências empíricas que permitiram a análise e interpretação da base teórica adotada.

4.1.3 Criação e aplicação do questionário

Visando verificar as pressões institucionais com base na percepção dos atores integrantes da organização, foi adotada a escala de tipo *Likert*, que permite a identificação das atitudes favoráveis e desfavoráveis aos critérios analisados (COOPER; SCHINDLER, 2016).

O uso de *surveys* tem sido amplamente adotado em pesquisas com base na teoria institucional, assim como a análise quantitativa, tornando-se instrumento capaz de auxiliar o pesquisador a interagir com constructos latentes e construir meios para observá-los (WEERAKKODY; DWIVEDI; IRANI, 2009). Desse modo, a construção do questionário aplicado a esta pesquisa valeu-se de revisões da literatura com base para a seleção de seus constructos e respectivos itens, modificando-os de modo a adequarem-se ao contexto qualitativo da pesquisa. Adotou-se a escala de concordância do tipo *Likert* de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A estrutura do questionário é apresentada no Apêndice A.

Diante do fato de que não existem medidas padronizadas para auxiliar na identificação de pressões institucionais (YANG; ASHLEY, 2006), os constructos foram compostos pela adaptação de itens oriundos de instrumentos já validados ou da construção conceitual advinda da literatura. Os itens do questionário relacionados à Pressão Coercitiva (itens 1-8, Quadro 5) foram criados com base nos estudos de Dimaggio e Powell (1983a), Teo et al. (2003) e Sharma e Daniel (2016), consolidados em duas dimensões voltadas às pressões formais e informais.

Quanto aos constructos de Pressões Miméticas (Quadro 4), esses se concentraram na investigação de possíveis incertezas compartilhadas com relação ao uso de sistemas de informação de virtualização e automação de autos processuais, assim como na avaliação dos

demais tribunais e integrantes do sistema judiciário, com base nos estudos de Frumkin e Galaskiewicz (2004), Dimaggio e Powell (1983a), Tingling e Parent (2002) e Teo et al. (2003).

Quanto aos itens aplicados à Pressão Normativa (Quadro 4), buscou-se identificar os impactos das relações entre os atores e do compartilhamento de informações relacionadas as suas profissões, utilizando-se das dimensões apontadas por Sharma e Daniel (2016) e Frumkin e Galaskiewicz (2004). Os respectivos constructos e seus itens podem ser identificados no Quadro 4.

Quadro 4 - Descrição do instrumento de coleta de dados 1

ITENS	SENTENÇAS	Nº	ADAPTADO DE
Pressão Isomórfica Coercitiva			
	• O uso do PJe auxilia no alcance dos objetivos estratégicos do Poder Judiciário apontados pelo CNJ	1	Dimaggio e Powell (1983a); Sharma e Daniel (2016)
	• O uso do PJe colabora com a busca pela celeridade na justiça	2	
	• O uso do PJe auxilia na eficiência do Tribunal	3	
	• A adoção do PJe permite que o Tribunal esteja adequado às normas voltadas para a informatização dos processos judiciais	4	Teo et al. (2003); Pearson; Keller e Keller (2009); Sharma e Daniel (2016)
	• A adoção do PJe reduz os custos de aquisição ou desenvolvimento de sistemas semelhantes	5	
	• Demais tribunais requisitaram a adoção do PJe por este Tribunal	6	
	• Integrantes do sistema judiciário (MP, AGU, OAB) requisitaram a adoção do PJe por este Tribunal	7	
	• A adoção do PJe evita eventuais penalidades decorrentes do não cumprimento de metas do Poder judiciário	8	
Pressão Isomórfica Mimética			
	• Os tribunais que adotam o PJe têm apresentado bom desempenho	9	Dimaggio; Powell (1983a); Frumkin e Galaskiewicz (2004); Teo et al. (2003); Soares-Aguiar e Palma-dos-Reis (2008); Tingling e Parent (2002)
	• A adoção do PJe tornou-se boa opção devido à ausência de sistema com funcionalidades semelhantes já instaurado nesse Tribunal	10	
	• Relatórios de consultoria foram favoráveis à adoção do PJe	11	
	• O fato de o PJe ser promovido pelo CNJ facilitou sua adoção por este Tribunal	12	
	• A adoção do PJe é bem vista pelos demais atores do sistema judiciário (MP, AGU, OAB)	13	
	• A adoção do PJe é bem vista pelos demais tribunais do Poder Judiciário	14	
	• A adoção do PJe é crescente dentre os Tribunais	15	
Pressão Isomórfica Normativa			
	• As funcionalidades do PJe são executadas de maneira tecnicamente adequada	16	Dimaggio; Powell (1983a); Frumkin e Galaskiewicz (2004); Sharma e Daniel (2016)
	• O uso do PJe permite a tramitação dos autos de acordo com as normas do processo legal	17	
	• Os profissionais da minha área compartilham impressões positivas sobre o PJe em encontros e eventos oficiais do Poder Judiciário	18	

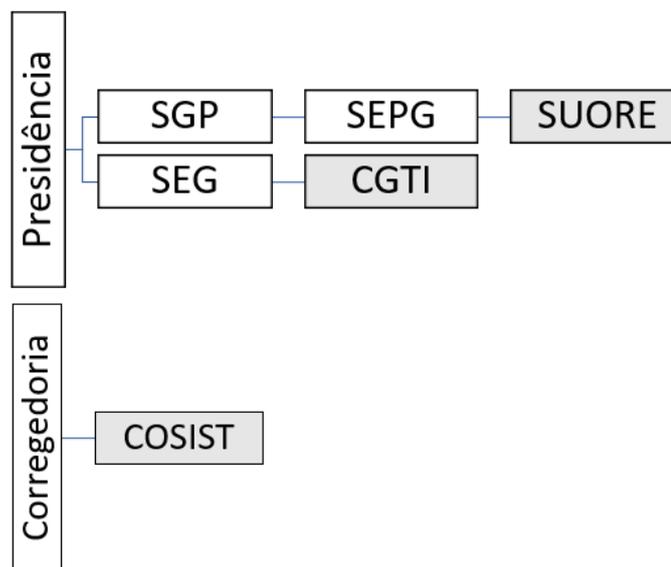
<ul style="list-style-type: none"> • Cursos e treinamentos auxiliaram na compreensão do PJe e na sua adoção por este Tribunal 	19	
--	----	--

Fonte: Produzido pelo autor.

Quanto a sua operacionalização, os questionários foram apresentados de modo físico ou digital aos integrantes dos departamentos responsáveis pela gestão da tecnologia de informação do órgão e pelas decisões estratégicas da organização, incluindo a presidência do respectivo Tribunal, durante o período de 04 a 17 de fevereiro. Após o período, obteve-se a coleta de nove questionários sendo sete respondentes oriundos de cargo de nível gerencial, um de cargo técnico e um de cargo operacional, da área de desenvolvimento de sistemas.

O questionário foi enviado para os agentes públicos lotados nas unidades organizacionais responsáveis pela gestão estratégica da organização e gestão das atividades relacionadas à tecnologia da informação, todas subordinadas a presidência do órgão. Sendo estas o Comitê Gestor de Tecnologia de Informação - CGTI, a Subsecretaria de Orientação Estratégica - SUORE e a Coordenadoria de Sistemas e Estatísticas da Primeira Instância – COSIST (Figura 5). Foram obtidas 9 respostas ao questionário, sendo que a soma do total de servidores lotados nestas unidades administrativas é de 35 agentes públicos.

Figura 5 - Organograma simplificado do TJDFT



Fonte: elaborado pelo autor

4.1.4 Realização das entrevistas e processo de análise de conteúdo

Minayo (1994) aponta que a adoção de um método qualitativo e o tratamento de dados por meio da análise de conteúdo, apresentam-se úteis devido à necessidade de se compreender o caso concreto e os atores que pertencem à vivência da organização analisada. Ou seja, foi

necessário extrair dos atores participantes suas percepções relacionadas ao objeto de pesquisa de modo ordenado e estruturado, com o intuito de garantir a confiabilidade e representatividade dos dados, culminando nas contribuições teórica e prática. Essa estratégia de análise pode ser utilizada para a avaliação de hipóteses, contribuindo para o objetivo desta pesquisa (MINAYO, 1994; VERGARA, 2011).

O processo de análise de conteúdo seguiu as orientações apontadas por Bardin (2011), que contam com três principais etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados; inferência; e interpretação, as quais serão detalhadas a seguir. É válido ressaltar que o processo de análise de conteúdo permite uma análise aberta, interligando as três etapas de modo não hierárquico, adequando-se às descobertas tidas durante o processo de análise, o que implica na possibilidade de adoção de novos fatores e indicadores relacionados ao tema, que também podem promover a formulação de novas hipóteses (BARDIN, 2011). A pré-análise corresponde à etapa de organização do processo de análise, contando com a escolha dos documentos a serem estudados, preparação do material, formulação de hipóteses e indicadores de análise. Nesse caso, o material analisado corresponde às impressões dos agentes públicos registradas nas entrevistas e os documentos obtidos através da análise documental.

O processo de análise documental contou com a coleta de documentos que representam a manifestação formal e oficial da instituição sobre os temas relacionados à difusão do sistema por parte do Conselho Nacional de Justiça e as demais tarefas realizadas pelo Tribunal no processo de implementação. Tais dados incluem leis, resoluções, acordos de cooperação técnica e portarias e estão dispostos no Quadro 7 e no Apêndice C. Tendo em vista o foco da análise, buscou-se identificar os argumentos e manifestações enquadradas no Quadro 6, que apresenta temas e categorias definidas pelo autor.

A execução das entrevistas e seu registro visaram garantir a homogeneidade do contato com os atores e captar suas percepções de modo regular contribuindo para a categorização de seus elementos. As hipóteses a serem verificadas foram definidas, *a priori*, com base no referencial teórico apresentado e estão representadas no Capítulo 4. Os índices e indicadores foram desenvolvidos com base na análise de estudos empíricos relacionada à investigação de pressões isomórficas de modo a coletar atividades que se enquadrassem em uma das três categorias apontadas por Dimaggio e Powell (1983).

Quanto à preparação do material, optou-se por registrar as entrevistas e transcrevê-las de modo que permitisse a comparação da participação dos entrevistados referente a cada tema apontado durante a entrevista, destacando os assuntos e o contexto que estão inseridos. Tal atividade exige processo de codificação, para tanto, adotou-se o tema como unidade de registro,

visando destacar aqueles relacionados ao objetivo da pesquisa por meio da interpretação das informações comunicadas pelos atores.

Por conseguinte, os assuntos foram agrupados em categorias temáticas, obedecendo aos critérios de homogeneidade, coerência e exaustividade, agrupando elementos em comum com base na interpretação das mensagens passadas pelos entrevistados. Essa atividade é imprescindível no processo de exploração do material e consiste na identificação de palavras ou expressões relevantes, assim como a sua frequência, intensidade, dispersão e associação. Tais expressões foram agrupadas de acordo com sua relação com as categorias temáticas apresentadas no Quadro 5.

Essas ações permitiram a realização da terceira etapa, que consiste no tratamento dos resultados obtidos e na sua interpretação, fase que visa apontar as informações relevantes ao objetivo da pesquisa com base na interpretação e reflexão do conteúdo codificado, confrontar as proposições teóricas apontadas e produzir novas contribuições teóricas ou propor investigações sobre o tema.

Quadro 5 - Temas iniciais e categorias das entrevistas

TEMAS/CATEGORIAS	REFERÊNCIAS
<p>I – Percepção de fatores relacionados à pressão isomórfica coercitiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coerção formal <ul style="list-style-type: none"> ○ Relação de dependência financeira ○ Relação de dependência operacional ○ Relação de subordinação legal • Coerção informal <ul style="list-style-type: none"> ○ Atender a expectativas voltadas aos órgãos do Poder Judiciário ○ Busca pela celeridade na justiça ○ Busca pela eficiência das atividades do Tribunal ○ Incentivo de demais atores do campo organizacional 	<p>Dimaggio e Powell (1983b); Teo et al. (2003); Pearson; Keller e Keller (2009); Sharma e Daniel (2016)</p>
<p>II – Percepção de fatores relacionados à pressão isomórfica mimética</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificação de referências diante da incerteza nas estratégias organizacionais <ul style="list-style-type: none"> ○ Avaliação dos demais Tribunais que adotaram o PJe ○ Ausência de sistema próprio semelhante ao PJe • Resultado de processo de consultoria favorável à adoção do PJe • Percepção do sucesso e expansão da adoção do PJe dentre as organizações que compõem seu campo organizacional 	<p>Dimaggio e Powell (1983a); Frumkin e Galaskiewicz (2004); Teo et al. (2003); Soares-Aguiar e Palma-Dos-Reis (2008); Tingling e Parent (2002)</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de organizações do campo organizacional como modelo a ser seguido 	
III – Percepção de fatores relacionados à pressão isomórfica normativa <ul style="list-style-type: none"> • Percepção de valorização de fatores técnicos do SI • Influência das redes e canais de relacionamento profissional 	Dimaggio e Powell (1983a); Frumkin e Galaskiewicz (2004); Sharma e Daniel (2016)

Fonte: Produzido pelo autor.

Realizaram-se um total de duas entrevistas com servidores do nível gerencial de departamentos com competências relacionadas a modernização de sistemas informatizados da primeira instância do Tribunal e de coordenação estratégica de ações de Tecnologia da Informação que estiverem presentes no processo de implementação do PJe no respectivo órgão (Quadro 6). As entrevistas seguiram o roteiro apresentado no Apêndice B e seus resultados estão presentes na seção seguinte.

Quadro 6 – Característica das entrevistas

Identificação	Função	Duração (min)
E1	Gerencial	60
E2	Gerencial	14

Fonte: Produzido pelo autor.

Quadro 7 – Documentos analisados

Data de publicação	Autoria	Ato normativo
2007	CNJ	Resolução CNJ nº 49, de 18 de dezembro de 2007
2007	TJDFT	Portaria conjunta 14, de 23 de abril de 2007
2007	CNJ	Resolução 49, de 18 de dezembro de 2007
2009	CNJ	Resolução 70, de 18 de março de 2009
2010	TJDFT	Resolução 01, de 12 de janeiro de 2010
2011	CNJ/TJDFT	Termo de acordo de cooperação técnica nº 036/2011
2013	CNJ	Portaria nº 138 de 23 de agosto de 2013
2013	CNJ	Resolução nº 185, de 18 de dezembro de 2013.
2014	CNJ	Resolução CNJ nº 198, de 16 de junho de 2014
2014	TJDFT	Portaria GPR N. 664, de 13 de maio de 2014
2014	TJDFT	Portaria GPR 662 de 13/05/2014
2014	TJDFT	28 Atas das reuniões do Comitê Gestor do Processo Judicial Eletrônico realizadas em 2014.

Fonte: Produzido pelo autor.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta a terceira etapa do processo metodológico proposto, atendendo as atividades de apresentação dos resultados do questionários e exposição dos temas identificados pela análise de conteúdo, avaliação das proposições teóricas e as respectivas interpretações decorrentes deste processo. Soma-se a esta atividade a apresentação do contexto do caso estudado.

5.1 CONTEXTO

Será apresentado breve contexto relacionado ao ambiente organizacional do Sistema Judiciário Brasileiro de acordo com seu processo de automação, envolvendo normas e apresentação de sua estrutura.

Em decorrência da independência administrativa, os Tribunais de Justiça, que exercem o poder judiciário estadual, e os Tribunais Regionais têm autonomia para tomar decisões administrativas de sua região. Essa prerrogativa visa ampliar a liberdade de atuação dos juízes e mitigar possíveis influências em sua decisão, no entanto, gera implicação em suas iniciativas de gestão interna, tendo sido apontada como um risco ao processo de implantação de sistemas de informação integrados no Poder Judiciário (ROSA; TEIXEIRA; PINTO, 2013).

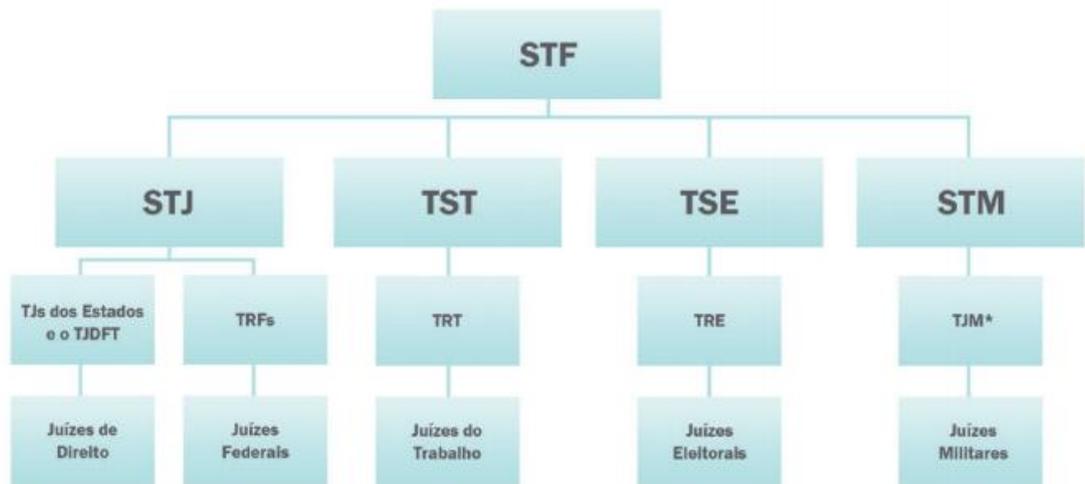
Tal conclusão é fruto da análise do processo de virtualização do Poder Judiciário, que identifica nos atributos de autonomia administrativa uma oportunidade de criação de sistemas de informação de múltiplas fontes, o que pode ampliar os caminhos da inovação, mas que, no caso específico, gerou sobreposição de sistemas e investimentos simultâneos entre os Tribunais que levaram à produção e custeio de instrumentos semelhantes, caracterizados por baixa capacidade de integração entre si (ANDRADE; JOIA, 2010; PROCOPIUCK, 2018; ROSA; TEIXEIRA; PINTO, 2013).

Tendo em vista que os sistemas adotados estão diretamente ligados à atividade principal da organização, é possível afirmar que a sua qualidade pode afetar as características do serviço prestado pelo Poder Judiciário, ou seja, quanto mais informatizados forem os órgãos do Poder Judiciário, maior será o poder dos departamentos responsáveis pela área de tecnologia de informação e comunicação (ANDRADE; JOIA, 2010). Desse modo, faz-se necessário compreender como essas organizações relacionam-se em busca de realizar suas atividades e como elas interagem com o emprego de tecnologias de informação e comunicação.

Com relação à estrutura, pode-se afirmar que o sistema judiciário é organizado segundo critérios relacionados à matéria do processo, distribuição geográfica e fases do processo

judicial. Desse modo, são criadas unidades administrativas que prestam seus serviços em todo o território nacional. Os órgãos que compõem o Poder Judiciário (Figura 6) foram definidos na Constituição Federal de 1988, sendo eles: Supremo Tribunal Federal, Superior Tribunal de Justiça, Tribunais e Juízes Regionais Federais, Tribunais e Juízes dos Estados e Distrito Federal e os Tribunais e Juízes de Justiça Especializada, que são os Tribunais do Trabalho, Tribunais Eleitorais, Tribunais Militares e o Conselho Nacional de Justiça. O CNJ foi adicionado ao sistema judiciário por meio do movimento de reforma do Poder Judiciário e não possui poder jurisdicional, caracterizando-se como órgão administrativo com atuação em todo o território brasileiro.

Figura 6 - Organização do Poder Judiciário



STF - Supremo Tribunal Federal
 STJ - Superior Tribunal de Justiça
 TST - Tribunal Superior do Trabalho
 TSE - Tribunal Superior Eleitoral
 STM - Superior Tribunal Militar
 TJs e TJDF - Tribunais de Justiça dos Estados e Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios

TRFs - Tribunais Regionais Federais
 TRT - Tribunais Regionais do Trabalho
 TRE - Tribunais Regionais Eleitorais
 *TJM - Tribunal de Justiça Militar. Criados por lei, hoje só em São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul.
 **O CNJ não consta no quadro de organização por não possuir competência jurisdicional, mas administrativa¹.

1. O Conselho Nacional de Justiça é um órgão de cúpula que tem por finalidade controlar a atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e o cumprimento dos deveres funcionais dos juízes.

Fonte: Conselho Nacional de Justiça.

Pode-se considerar que o CNJ atua como órgão de controle externo da União, no entanto, não possui poder hierárquico sobre os demais órgãos do Poder Judiciário, que gozam de autonomia jurisdicional e administrativa. Ou seja, os órgãos superiores não podem interferir no julgamento dos órgãos inferiores, exceto nos casos de ilegalidade e quebra de garantias constitucionais, como também os órgãos do Poder Judiciário podem gerir suas unidades administrativas de maneira autônoma desde que respeitando o princípio da legalidade. Portanto, por mais que as regras dos processos judiciários tenham alcance nacional, os tribunais regionais

têm liberdade de distribuir recursos e adotar processos e estruturas organizacionais que lhes convierem.

Desse modo, é válido considerar as iniciativas que antecedem o processo de automação das atividades do judiciário, pois evidenciam a existência de sistemas variados dentre desse poder, as motivações para a criação do PJe e a integração de sistemas do Poder Judiciário. O processo de adoção de tecnologias de informação e comunicação percorreu estágios mais incipientes que possuíam pouco impacto na mudança organizacional, como a adoção de computadores e *softwares* de criação e gestão de documentos e geração de páginas de *Internet*. Com o tempo, passaram-se a adotar sistemas capazes de acompanhar o trâmite de processos e divulgá-los.

Entretanto, devido a sua autonomia, diversos tribunais desenvolviam, adquiriam ou adaptavam sistemas, criando uma barreira tanto de compreensão sobre a forma de operar a gama de sistemas como a dificuldade de integrar e compartilhar suas informações com todos os órgãos do judiciário. Por exemplo, os Tribunais de Justiça do Rio de Janeiro, de São Paulo e do Mato Grosso do Sul partilhavam dessa mesma característica, possuindo mais de um sistema em sua primeira instância e um terceiro na segunda (ANDRADE; JOIA, 2010).

É válido apresentar o histórico de leis que direcionou a ampliação da virtualização dos processos (Quadro 8). Pode-se considerar que as normas publicadas antes de 2006 não tiveram o mesmo impacto no avanço da informatização do processo judicial, pois não geraram mudanças consideráveis na rotina dos órgãos e unidades do Poder Judiciário, mas elas podem representar uma abertura do campo das funcionalidades que as tecnologias e os sistemas de informação podem prover. Nota-se, também, que o processo de inovação destas normas teve grande influência da busca pela reforma do poder judiciário, que abarcavam atividades vinculadas à toda a Administração Pública, visando modificar normas relativas às atividades dos magistrados, assim como aprimorar o acesso à justiça e sua eficiência e transparência.

Desse modo, a Lei nº 9.800, de 26 de maio de 1999, inova ao admitir a transmissão de petições por meio eletrônico, no entanto, não dispensava os documentos originais. Enquanto a Lei nº 10.259, de 12 de julho de 2001, ampliou o número de atividades que poderiam ser informatizadas, tais como: recebimento de peças processuais, serviço eletrônico de comunicação de atos processuais e uso de teleconferência entre juízes. Tais normas levaram a iniciativas autônomas de criação de sistemas que, apesar de realizarem as atividades autorizadas por lei, não garantiam a autenticação dos documentos ou da identidade dos usuários. Posteriormente, foi promulgada a Lei nº 11.280, de 16 de fevereiro de 2006, visando padronizar a estrutura de certificação digital entre os sistemas eletrônicos.

A Lei nº 11.280 deu fundamentação legal para a entrada do processo judicial eletrônico autorizando os tribunais a realizarem comunicações de atos oficiais por meio eletrônico aditando o Artigo 154 do Código de Processo Civil. Logo em seguida, publicou-se a Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006, que amplia os valores legal e oficial do uso de TICs autorizando a tramitação de processos judiciais, a comunicação de atos e a transmissão de peças processuais, permitindo a realização de todas as atividades processuais por meio de sistemas da informação.

Ou seja, a mudança no processo apontada pelo Poder Judiciário trata-se de “[...] mudança de rotina ou procedimento administrativo jurisdicional pelo uso mais intensivo da TIC” (ANDRADE; JOIA, 2010, p. 5), pois leva para o campo da tecnologia de informação e comunicação as atividades do judiciário já legalmente previstas. Em decorrência disso, mantém-se também a autonomia administrativa dos Tribunais e órgãos de Justiça do Estado.

Portanto, manteve-se o poder de escolha dos órgãos e unidades do Poder Judiciário de adotar sistemas de informação que promovam o trâmite de processos eletrônicos, assim como a decisão sobre as características de sua composição. Desse modo, segundo a previsão legal, os órgãos poderiam decidir sobre o processamento de ações judiciais por meio de sistemas de modo parcial ou total e desenvolver seus próprios sistemas.

No entanto, mesmo que já fosse possível observar nas normas o posicionamento pela padronização desses sistemas e o uso da rede mundial de computadores e de códigos abertos, os órgãos do Poder Judiciário ficaram livres para implementar seus sistemas de automação de processos respeitando as determinações legais e observando suas recomendações. Ao analisar esta dinâmica observa-se que a multiplicidade desses instrumentos interfere na capacidade de troca de dados entre sistemas diferentes, o que, por conseguinte, limita a sua funcionalidade, tornando-se uma barreira a integração dos dados de todo o Poder Judiciário (ROSA; TEIXEIRA; PINTO, 2013).

Quadro 8 - Normas voltadas à digitalização dos processos judiciais

LEI	DISPOSIÇÃO
Lei 9.800, 26/05/1999.	Autoriza a transmissão de peças processuais por meio eletrônico.
Lei 10.259, 12/07/2001.	Autoriza o recebimento de peças processuais por meio de sistemas de informação e serviços de comunicação de atos processuais.
Lei 11.280, 16/02/2006.	Exige atendimento e requisitos de segurança e autenticidade dos dados transmitidos por meios eletrônicos.
Lei 11.341, 07/08/2006.	Autoriza o uso de mídia eletrônica para fundamentação de recursos específicos.

Lei 11.382, 06/12/2006.	Cria penhora e leilão <i>online</i> .
Lei 11.419, 19/12/2006.	Autoriza ações judiciais total ou parcialmente digitais.
Lei 11.900, 08/01/2009.	Aponta as possibilidades de realização de interrogatório e outros atos processuais por sistema de videoconferência.

Fonte: Produzido pelo autor.

Diante deste cenário o Processo Judicial Eletrônico surge como uma iniciativa de integração dos sistemas de informação dedicados as atividades dos tribunais do poder judiciário, caracterizado como um sistema de processamento de informações e práticas de atos processuais. O Pje foi instituído pelo Conselho Nacional de Justiça no ano de 2013 após uma série de atividades relacionada ao seu desenvolvimento e de um percurso de iniciativas descentralizadas para o desenvolvimento de sistema eletrônicos de processamento de ações judiciais por meios de autos digitais através da rede mundial de computadores iniciados no ano de 2006.

Sua instituição no âmbito do Poder Judiciário ocorreu por meio da publicação da Resolução 185 do CNJ que, além de disposições técnicas, determina que as Presidências dos Tribunais implantem um Comitê Gestor e produza um plano de implementação. Por conseguinte, o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Território apresenta sua resposta institucional por meio da implementação do Comitê Gestor para Implantação e Acompanhamento do Processo Judicial Eletrônico – CGPJE em maio de 2014, juntamente com a Secretaria Especial do Processo Judicial Eletrônico – SEPJE e passa a oficializar o seu uso no mês de julho deste mesmo ano. As características de sua implementação e as demais informações referentes ao objetivos deste estudo são apresentadas a seguir.

5.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO

O Quadro 9 apresenta os termos referentes aos temas após a análise dos dados que constituíram o *corpus* da pesquisa. As células cinzas representam a presença de termos referentes aos temas e as vazias sua ausência, desse modo, é possível notar a ausência de fatores referentes às pressões isomórficas miméticas e a presença de fatores relacionados às pressões isomórficas coercitiva e normativa.

Foram identificados fatores relacionados às pressões isomórficas coercitivas formais e informais. Quanto as pressões formais, a cessão gratuita do código fonte pode ser relacionada a um incentivo financeiro para a sua adoção devido à redução de custos de desenvolvimento de um sistema semelhante de iniciativa do Tribunal e, conseqüentemente, a redução de materiais e demais recursos relacionados ao uso de processos físicos. Este fator foi identificado tanto nas

I - Fatores relacionados à pressão isomórfica coercitiva	1							Cessão do código fonte do SI; adequação às normas e diretrizes do CNJ
	2							Modernizar a justiça; celeridade; eficiência; qualidade da prestação jurisdicional
II - Fatores relacionados à pressão isomórfica mimética	1							
	2							
	3							
	4							
III - Fatores relacionados à pressão isomórfica normativa	1							Acesso ao código fonte
	2							Eventos voltados à promoção do PJe; Rede de Governança

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

As questões relacionadas ao questionário (Quadro 4 e Apêndice A) visaram extrair as percepções dos agentes públicos do TJDFRJ referentes à ação do PJe. Nota-se que os itens 1, 2 e 15 (Tabela 1) apresentaram somente respostas positivas e correspondem, respectivamente, as seguintes sentenças: “uso do PJe auxilia no alcance dos objetivos estratégicos do Poder Judiciário apontados pelo CNJ”; “uso do PJe colabora com a busca pela celeridade na justiça”; e “a adoção do PJe é crescente dentre os tribunais”.

Dentre aos itens com maiores pontuações positivas, evidenciam-se os itens de nº 2, 15 e 17, que correspondem às categorias de percepção de fatores coercitivos, miméticos e normativos, respectivamente. Já os itens com menos pontos estão presentes nas categorias I e II, contando com a sentença do nº 6 “demais tribunais requisitaram a adoção do PJe por este tribunal”, que recebeu o maior número de abstenção e de discordância. Contudo, é possível

observar quais características dos três mecanismos de mudança isomórfica institucional foram identificadas pelos participantes.

Quadro 10 - Respostas do questionário

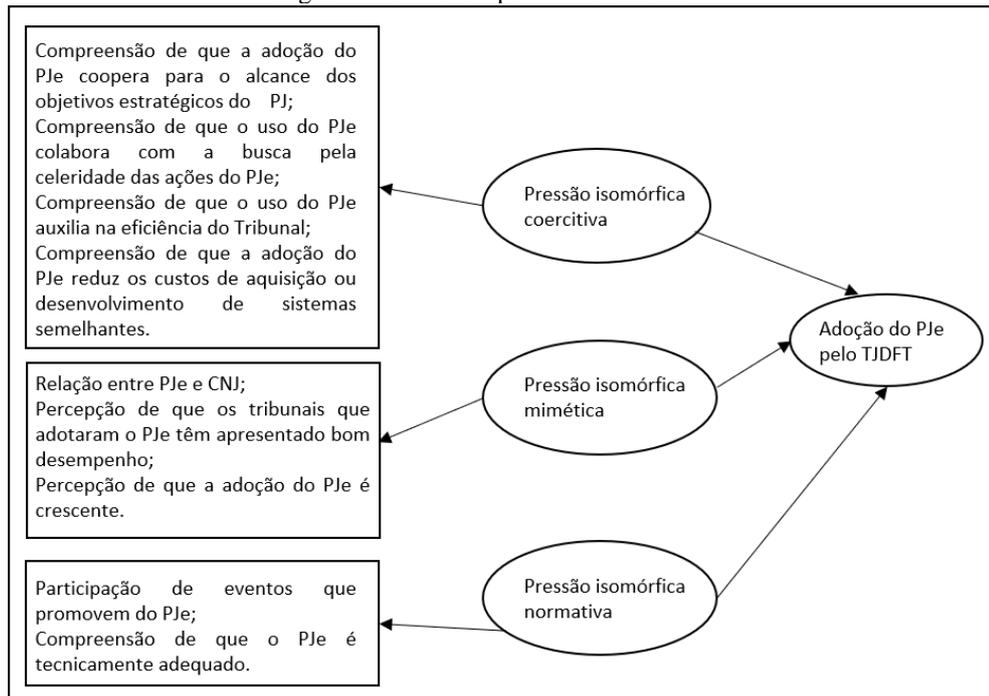
Categorias	Itens	Nº de respostas	Escala				
			1	2	3	4	5
I – Percepção de fatores relacionados à pressão isomórfica coercitiva	1	8				2	6
	2	9					9
	3	9			1	2	6
	4	9			2	2	5
	5	9			4	3	2
	6	7	3	1	1	1	1
	7	8			4	2	2
	8	8			3	3	2
	9	8			3	4	1
II – Percepção de fatores relacionados à pressão isomórfica mimética	10	9	1	2	1	4	1
	11	9	3		1	3	2
	12	9	1	3			5
	13	9			3	3	3
	14	8			4	2	2
	15	9				2	7
III – Percepção de fatores relacionados à pressão isomórfica normativa	16	9			3	6	
	17	9			1	2	6
	18	8			3	5	
	19	9			1	6	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados coletados apontam a presença de mecanismos de mudanças isomórficas coercitiva, mimética e normativa, permitindo a produção do modelo teórico apontado (Figura 7), o qual consta os fatores identificados e discutidos em sequência. Nota-se que o modo e o impacto desses fatores não são idênticos, como também não se pode considerar que ocorrem de maneira estritamente isolada, como já apontado por DiMaggio e Powell (1983). A análise dos resultados obtidos e a discussão com base no contexto teórico serão apresentadas a seguir.

Figura 7 – Fatores e pressões isomórficas



Fonte: elaborado pelo ator.

5.4.1 Fatores relacionados à pressão isomórfica coercitiva

A presença de fatores que indicam processos isomórficos coercitivos foi identificada nos dados coletados. Quanto à coerção, observou-se em ambos os processos de análise de dados a grande relação entre a adoção do PJe e os fatores relacionados à celeridade da justiça, eficiência organizacional e melhoria geral das atividades do Poder Judiciário. Tais fatores representam o processo de coerção informal e evidenciam-se pela aprovação dos itens 2 e 3 do questionário e pelas manifestações positivas dos entrevistados.

Os aspectos relacionados à pressão entre os pares, apontados nos itens 6 e 7, apresentaram os menores valores do questionário. A sentença que afirma que outros tribunais requisitaram a adoção do PJe pelo tribunal obteve respostas negativas, já a sentença afirmando que outros órgãos do sistema judiciário requisitaram a adoção do PJe apresentou o maior número de abstenções.

Esse último ponto é esclarecido pela participação dos entrevistados informando que a decisão da adoção do PJe pelo respectivo tribunal teve iniciativa da presidência do órgão e que a participação de demais atores do sistema judiciário deu-se por meio do Comitê Gestor para Implantação e Acompanhamento do Processo Judicial Eletrônico durante o processo de implementação, sem impacto na decisão de adoção.

No nosso caso, implantamos o PJe em 2014, conforme a Resolução 185, que exige um comitê gestor formado por vários atores, representantes da OAB, Procuradoria Geral, Ministério Público [...] então eles sempre participaram no processo de implementação do PJe. No processo de escolha não. Pois quem escolheu foi o TJDFT junto com o CNJ, mas eles sempre participaram do processo de implementação com atividades toda sexta durante anos nas reuniões do comitê-gestor. (E1, 2020, informação verbal).

Os fatores relacionados a pressões isomórficas coercitivas formais, representados pelos itens 1, 4, 5 e 8, buscaram obter a percepção dos participantes quanto às relações de dependência financeira e operacional entre o Tribunal e o CNJ. Os itens 1, 4 e 8 relacionavam a adoção do PJe à adequação às normas e aos objetivos estratégicos apontados pelo CNJ e tiveram respostas positivas, o que torna possível inferir a orientação institucional de atender aos requisitos de qualidade e aos planos estratégicos voltados a todos os órgãos do Poder Judiciário.

Quanto à relação econômica, observa-se a presença de respostas com valores positivos e abstenções. Por seu turno, a manifestação dos entrevistados dá ênfase na questão de recursos e não relaciona a adequação às diretrizes do CNJ a sanções de qualquer tipo. O foco, portanto, passa a ser na redução dos custos de produção de *software* próprio e na expectativa de redução de uso de materiais de escritório e demais recursos relacionados à atividade fim da organização.

Nota-se a presença de mecanismos de pressão isomórfica coercitiva, seja de ordem formal ou informal. Esse resultado é esperado, tendo em vista o caráter público das organizações e sua estrita relação com normas e preceitos legais obedecidos pelo Estado. Contudo, é válido considerar como esses fatores se apresentam no caso estudado.

A sequência de atividades voltada para a atualização de infraestrutura de tecnologia de informação e consecutivamente da promoção do PJe como sistema que deve ser adotado pelo Poder Judiciário aponta o caráter coercitivo formal. As expectativas relacionadas à missão institucional, como celeridade da justiça, ação tempestiva, transparência e facilidade de acesso ao Poder Judiciário apresentam-se com maior preponderância nas motivações dos atos normativos ou nas mensagens apontadas pelos dados coletados, juntamente com a redução dos custos de desenvolvimento de sistema próprio. Esses argumentos reforçam-se pela ausência de penalidades diretas impostas à falta de sistemas de informação voltados à tramitação de autos processuais.

Essas constatações apresentam relação com a baixa identificação de aspectos relacionados a pressões isomórficas miméticas. Nota-se que a adoção do PJe não ocorreu dentro de um contexto de incertezas devido à atenção constante dada às ações institucionais relacionadas à tecnologia da informação, assim como em virtude da presença de agentes públicos capazes de executar todas as tarefas demandadas para o uso e manutenção do sistema

dentro do próprio órgão. Desse modo, não se deve descartar a possibilidade da identificação do CNJ como modelo a ser seguido pela organização. Entretanto, nota-se, pelas disposições referentes aos planos estratégicos organizacionais, que a organização tinha clareza quanto aos seus objetivos estratégicos, assim como quanto aos planos e recursos para executá-los.

Quanto à vantagem financeira, pode-se considerar que o TJDFTE eliminou somente o custo de desenvolver ou pagar a licença de uso do sistema, pois as demais atividades relacionadas a sua utilização, como aquisição de infraestrutura adequada e treinamento de seus funcionários foram promovidas pela própria organização, como consta no Termo de Acordo de Cooperação Técnica, número 36, firmado junto ao CNJ em 2011.

Portanto, é possível considerar que pressões isomórficas coercitivas influenciaram na adoção do sistema Processo Judicial Eletrônico, confirmando a primeira proposição teórica apontada, em conformidade com os achados de outros autores (SHARMA; DANIEL, 2016; TEO et al., 2003; LI; CHUNG, 2018), e as hipóteses apontadas por DiMaggio e Powell (1983). Entretanto, a noção de influência da parte de clientes e fornecedores representada pelas demais organizações do sistema judiciário não se confirmou. Esta evidência pode ser resultado da dinâmica de interação entre os órgãos, tendo em vista que a influência de clientes e fornecedores nas organizações privadas estudadas em pesquisas anteriores mostraram-se um fator significativo (HUIGANG LIANG QING HU, AND YAJIONG XUE, 2004; MIGNERAT; RIVARD, 2016). No caso atual observa-se a independência administrativa dos órgãos e o caráter não competitivo das organizações são fatores que podem mitigar o impacto de influências externas e modificar a relação de clientes e fornecedores, que, neste caso, possuem relações com a organização devido a sua competência nas ações do Estado.

A Resolução nº 185, de 18 de dezembro de 2013, sancionada pelo Conselho Federal de Justiça, institui o Processo Judicial Eletrônico como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais no âmbito do Poder Judiciário. A análise desse documento possibilitou a identificação de argumentos de reforço às coerções formal e informal relacionadas a pressões isomórficas coercitivas. De todo modo, a presença de supervisão nacional é capaz de facilitar o processo de organização e padronização da implantação do sistema dentre os tribunais, como também de criar espaços de solução de problemas e desafios referente a sua implementação com base nas experiências dos tribunais de todo o país. A ausência desse fator foi considerada como falha no período que antecedeu a criação do PJe, levando ao surgimento de diversos sistemas de iniciativa dos tribunais, dificultando a comunicação eles (ROSA; TEIXEIRA; PINTO, 2013).

5.4.2 Fatores relacionados à pressão isomórfica normativa

Referindo-se às pressões isomórficas normativas, foi possível constatar que os respondentes não apresentaram posições negativas nos itens apresentados, como também, pode-se inferir, a partir das manifestações dos entrevistados, que o compartilhamento de práticas e impressões positivas sobre o sistema favoreceu sua adoção. Os fatores relacionados a competências e requisitos dos cargos, assim como treinamento e compartilhamento de informações entre os atores, antecederam a adoção do PJe e podem ser identificados como fatores que favorecem a pressão isomórfica normativa em conformidade com achados de determinados autores (SHARMA; DANIEL, 2016; TEO et al., 2003) e com as proposições de DiMaggio e Powell (1983).

Dentre os quatro itens apresentados no questionário, aqueles relacionados à aptidão do PJe às normas do processo legal e ao papel de cursos e treinamentos receberam a maior pontuação. Esses fatores podem representar a conformidade quanto à qualidade do sistema para execução de suas atividades profissionais, assim como o impacto de socialização de ideias sobre o sistema dentre os atores do campo.

Essas impressões confirmam-se por meio das manifestações dos entrevistados e evidenciam papel importante realizado pelo CNJ e tribunais pioneiros no processo de difusão do sistema. No caso do TJDFT, a interação entre os atores dos departamentos de gerenciamento de projetos de tecnologia da informação e magistrados com demais agentes integrantes de tribunais que já possuíam o PJe favoreceu a compreensão sobre a qualidade do sistema e suas possibilidades de implantação, assim como a interação com agentes do CNJ permitiu a troca de informações referentes ao código fonte do sistema, promovendo maior familiaridade com suas funcionalidades.

Percebe-se que essa interação antecedeu o processo de implementação do sistema e subsidiou relatórios internos com pareceres favoráveis à sua adoção. Quando questionados se a existência de eventos voltados à instrução sobre o sistema contou favoravelmente para a adoção do PJe, os respondentes apresentaram as seguintes informações:

[...] quando foi lançado no TRF da 5ª região, o CNJ entendeu que aquele PJe atendia a todos os tribunais, ele fez uma campanha muito forte com vários *workshops*. (E1, 2020, informação verbal).

“Sobre a parte técnica sim, ajudou sim. Até para saber como será mais na frente, qual o planejamento do CNJ.” (E2, 2020, informação verbal).

As experiências relatadas apontam que a adoção do sistema foi precedida de um processo de interação entre agentes de diversos tribunais, de modo a permitir que os agentes do TJDFT passassem a compreender e identificar os fatores que possibilitassem avaliação positiva do sistema e das expectativas de resultado em sua implementação, como é possível verificar nos trechos destacados.

Durante nossa atuação, nós analisamos outros tribunais com PJe, como o Tribunal de Pernambuco [...]. Estivemos em Pernambuco com um evento aberto a todos os tribunais e nós participamos [...]. Ficamos durante três dias, no primeiro dia tivemos palestras e no segundo dia visitamos dois juizados. A gente viu o pessoal trabalhando de perto, acompanhando técnicos da área de TI, dois magistrados acompanhando os dois juizados especiais cíveis e um diretor de secretaria. A gente conheceu mesmo o PJe funcionando. (E1, 2020, informação verbal).

O nosso treinamento do CNJ foi anterior à implantação [...]. Nós tivemos praticamente 10 meses estudando o PJe com uma equipe, ao final nós fizemos este relatório e entregamos a administração [...]. No ano seguinte, a equipe ficou junto ao CNJ para conhecer o código fonte todo, porque o tribunal desejava implementar o PJe, mas com a condição de que a equipe do tribunal pudesse mexer no código fonte [...]. Então, quando o PJe foi implementado em 2014, a equipe já havia sido formada pelo CNJ e na implementação o CNJ também nos deu um apoio. (E1, 2020, informação verbal).

Haja vista que o isomorfismo normativo favorece a mudança institucional por meio de dois processos – a similaridade de instrução entre atores da profissão e a proximidade da rede de contato e associação entre profissionais –, buscou-se identificar fatores relacionados às redes de contato entre os tribunais que possam ter favorecido a adoção do PJe. Como resultado, constatou-se que o processo de promoção do PJe por parte do CNJ, com auxílio das organizações pioneiras em sua adoção, contribuiu para sua adoção no caso analisado.

Desse modo, pode-se entender a criação de *workshops*, apresentação de *cases* e disposição para treinamentos entre magistrados e servidores como processos de socialização do conhecimento, levando os atores a compreenderem as características do sistema, sua aplicabilidade e auxiliarem na decisão sobre a possibilidade de sua implementação em seus respectivos órgãos.

Esse processo está associado à profissionalização, considerando que a uniformidade de conhecimento composta pela formação educacional e interação entre uma rede de profissionais levaria à uniformidade de julgamentos sobre temas relacionados à profissão, tornando suas decisões mais previsíveis (TEODORO, 2014).

Isso posto, pode-se considerar a presença de pressões normativas que apontam a adoção de sistemas capazes de automatizar processos judiciais, como o curso de ação adequado às atividades dos órgãos do Poder Judiciário. Essa constatação colabora com as considerações de Ammons e Roenigk (2015), os quais ressaltam que conferências e divulgações têm o potencial

de canalizar o conhecimento de um grupo de profissionais, oferecendo suporte cognitivo e facilitando a mudança de padrões nas organizações.

5.4.3 Fatores relacionados à pressão isomórfica mimética

Nota-se que não foram identificadas mensagens referentes aos fatores relacionados à pressão isomórfica mimética no processo de análise de conteúdo, entretanto, obtiveram-se dados dos respondentes por meio do questionário apresentado.

Os itens que integraram esse tema apresentaram o maior número de abstenções entre as questões, tendo alguns itens com retorno negativo. Contudo, a sua compreensão pode ser auxiliada pelos dados das entrevistas. O cenário institucional compreendido pelos documentos analisados e as mensagens apontadas pelos entrevistados apresentam-se diferente do atual, pois no momento da adoção do sistema não existiam mecanismos de análise contínua das atividades dos tribunais, o que dificulta a observação e divulgação de dados referentes ao seu desempenho. Atualmente é possível analisar o desempenho dos tribunais por diversos indicadores, facilitando a avaliação das decisões estratégicas adotadas. Deste modo, a noção de um bom desempenho à época deveu-se a análises técnicas quanto aos atributos do sistema e observações pontuais de sua execução nos tribunais pioneiros, e a análise atual, realizada pelos respondentes do questionário, apontam a satisfação com o sistema diante de um conjunto de informações amplas e palpáveis apontadas pelo CNJ.

Os resultados apresentados pelas respostas do item 10 mostram discordância à ideia de que a adoção do PJe se deu devido à ausência de sistemas semelhantes. Esse resultado permite descartar a ideia da adoção do sistema motivada pela incerteza ou pela ausência de estratégias organizacionais relacionadas ao tema. Esta compreensão é colaborada pelos resultados coletados da questão 11, descartando o processo de consultoria como canal que proporcionou a adoção do sistema como reprodução de respostas padronizadas às demandas organizacionais.

Entretanto, nota-se, pelos resultados dos itens restantes (9,12,13,14,15), que os integrantes da organização atribuem grande legitimidade ao sistema, seja pela compreensão de que os tribunais que o utilizam apresentam bom desempenho e têm sua adoção crescente no meio, como pela relação entre o sistema e a organização que o promove, o CNJ.

Esse fator é de grande importância, pois poderia fundamentar a compreensão de que a adoção do sistema ocorreu em um ambiente de incertezas. Entretanto, é possível inferir, a partir dos dados coletados, que a organização já possui interesses estratégicos relacionados ao desenvolvimento de suas estruturas organizacionais pertinentes à tecnologia, assim como busca

compreender o sistema por meio da observação de práticas de outras organizações adotantes, esses argumentos baseiam-se nos dados apresentados a seguir.

O interesse em prover processos eficientes e tecnologias inovadoras já estava presente no primeiro planejamento estratégico produzido pelo órgão. O TJDFT realiza planejamento estratégico desde 2007 e esse interesse se perpetuou nos planos estratégicos de 2010-2016 e 2015-2020. Contudo, os interesses voltados à modernização tecnológica traduzem-se na adoção do PJe no Plano de Administração do biênio 2014-2016. Portanto, as ações da organização antecederam a iniciativa do CNJ de estabelecer que os tribunais elaborem planejamentos estratégicos por meio da Resolução CNJ 70/2009.

Compreende-se, então, que o potencial do processo mimético envolve a adoção de prática ou estrutura organizacional por uma organização devido a sua falta de compreensão dos seus objetivos estratégicos ou em virtude da baixa compreensão da qualidade e do impacto de desempenho de uma nova prática que, apesar disso, é considerada apropriada e legitimada pelos seus pares como uma boa opção (LODGE; WEGRICH, 2005; ABRAHAMSON, 1996).

Nota-se, nesse caso, um processo prolongado de estudos e avaliação por parte dos agentes do tribunal, o qual contou com a avaliação dos atributos do sistema para definir sua adoção. O fato de o TJDFT demandar a autonomia sobre a gestão do sistema por meio do acesso ao seu código demonstra seu interesse em gerir todas as atividades referentes a execução e manutenção do sistema, tendo em vista que o órgão estudado possui recursos financeiros e equipes voltados à manutenção de seus sistemas internos.

Esta característica pode ser compreendida pela fala do entrevistado apresentada abaixo.

Nós tivemos praticamente 10 meses estudando o PJe com uma equipe, ao final nós fizemos este relatório e entregamos à administração. No ano seguinte, a equipe ficou junto ao CNJ para conhecer o código fonte todo porque o tribunal desejava implementar o PJe, mas com a condição de que a equipe do tribunal pudesse mexer no código fonte [...] ficou praticamente 1 ano a equipe do PJe trabalhando junto ao CNJ para conhecer todo o PJe. Então, quando o PJe foi implementado em 2014, a equipe já havia sido formada pelo CNJ e na implementação o CNJ também nos deu um apoio [...] o estudo foi no sentido de analisar qual era o impacto da adoção do PJe. (E1, 2020, informação verbal).

Destarte, sabe-se que a organização em questão se propôs a compreender o impacto da implementação do sistema, contando com seus colaboradores para a realização dessa análise e subsidiando sua decisão com aspectos técnicos.

O mimetismo, portanto, pode ser representado pela legitimidade empregada ao CNJ perante os demais órgãos do poder judiciário. Diante de um paralelo sobre as circunstâncias atuais, nota-se que a atual presença de dados de desempenho institucional reduz potenciais incertezas sobre os resultados que determinada inovação ou estrutura organizacional pode levar

para a organização. Isso ocorre devido à capacidade de acompanhamento das metas do poder judiciário de maneira centralizada e online por meio da ferramenta disponibilizada atualmente pelo CNJ.

5.4.4 Síntese dos fatores de mudança institucional isomórfica

Depreende-se desta análise que a atuação do CNJ favorece a implementação do PJe a partir de mecanismos coercitivos e normativos, evidenciados pelo esforço constante do CNJ como órgão agregador das ações estratégicas dos tribunais de todo o Brasil, produzindo um ambiente de discussão e apontamento de metas estratégicas para as organizações e seu respectivo monitoramento, assim como capaz de oferecer incentivos em busca de que os tribunais se conformem as suas determinações. Pode-se concluir que a dedicação por parte do CNJ em compreender o papel de SI para a agenda e missão do órgão e as decorrentes ações estratégicas teve a capacidade de fomentar a atenção dos demais órgãos aptos a sua adoção, fator que pode ser associado a pressões institucionais coercitivas, juntamente ao oferecimento gratuito do sistema.

A presença de normas e restrições advindas de organizações públicas é comumente identificada como um fator de isomorfismo coercitivo, no contexto da administração pública observa-se a necessidade das organizações manterem a conformidade com normas internas e as advindas do contexto mais amplo da organização do Estado, assim como o respeito as competências e hierarquia dos agentes públicos.

Neste caso estudado, nota-se que apesar da autonomia administrativa, a vinculação das atividades das organizações deve estar adequada com as normas gerais que dão forma as suas atividades, ou seja, as inovações organizacionais não poderiam sobrepor-se as autorizações legais impostas a ela. Quanto ao contexto hierárquico, também se observa a competência do CNJ como órgão destinado a propor as estratégias do poder judiciário resultando em orientações que devem ser adotadas pelos tribunais de topo o país. Esta relação está vinculada aos fatores relacionados a legitimidade pragmática das instituições, entendidas como o processo de análise dos custos e benefícios de sua adequação as determinações advindas do ambiente externo a organização.

Entende-se que a compatibilidade entre os interesses do TJDFT e do CNJ foi capaz de promover um ambiente propício a mudanças, ou seja, o interesse do TJDFT em adotar novas tecnologias, aprimorando não só a infraestrutura da organização com as ferramentas de trabalho culminaram com o interesse do CNJ em apresentar o PJe como o sistema de processamento de

informações e prática de atos processuais do Poder Judiciário. Soma-se também a dispensa da etapa de desenvolver um sistema com atributos semelhantes, reduzindo os custos estimados pela organização, o que atribui a sua adoção um benefício financeiro.

São fatores que expõem o papel ativo da organização diante das pressões institucionais, como apontado por Oliver (1991). Pode-se compreender que a concordância da organização em adotar o PJe, seguida de seu empenho em promover sua implantação foi motivada não somente pelo interesse e empenho do CNJ em promover o sistema de informação como o atendimento das expectativas dos agentes públicos do referido tribunal em aprimorar os processos administrativos relacionados aos autos processuais, relacionando a sua informatização a um ganho de legitimidade.

A legitimidade normativa é evidenciada pela percepção de que um determinado objetivo é mais adequado a organização, acompanhado de um conjunto de atividades para alcançá-lo (SCOTT, 2000). Esta padronização, portanto, leva a constranger as atividades de uma organização, levando a julgar a qualidade ou legitimidade das atividades que estão sendo exercidas. Deste modo, a partir da legitimidade normativa novas estratégias podem ser legitimadas e identificadas como corretas ou adequadas dentro de uma organização.

A ausência de termos que apresentam referência direta ao mimetismo institucional, como a identificação de uma organização modelo ou a ausência de estratégias organizacionais voltadas a tecnologias que antecederam as diretrizes do CNJ, apontam que o TJDFT possuía interesses e objetivos claros referentes as ações direcionadas a adoção de SI e TICs. Entretanto, pode-se empregar uma análise sobre o contexto geral da informatização do Poder Judiciário na qual a organização se enquadra, levando a identificação da presença do fortalecimento da legitimidade cultural e cognitiva, que impulsionou a organização à mudança, impactando seus decisores a refletir sobre a qualidade dos processos praticados e a reforçar a necessidade de uma mudança nas estruturas da organizações e de suas atividades através da adoção de novas tecnologias.

Portanto, o que pode ser realçado do caso em questão, e identificado dentre as demais fontes de dados, é a mudança de percepção sobre as atividades operacionais pretéritas, envolvendo gastos com materiais impressos, transportes e certa demora para ter acesso aos autos processuais, que deram espaço para a busca por alternativas com base na adoção de sistemas de informação, culminando na adoção do PJe para realizar a virtualização e automação das atividades primárias da organização.

Esta investigação permite a reflexão sobre o potencial da teoria institucional em explicar como os mecanismos que favorecem a mudança institucional podem promover a difusão do

sistema de informação, PJe, nas organizações do Poder Judiciário, levando em conta as considerações, já evidenciada pelos teóricos, de que o impacto das pressões institucionais variam dentre as organizações, descartando também a visão determinista do isomorfismo institucional, tendo em vista que a organização tem o seu poder de ação e avaliação de suas próprias estratégias.

Nota-se que a adoção de novas tecnologias tem sido legitimada dentre o Poder Judiciário e relacionadas a busca por processos mais céleres, ampliação do acesso à justiça e redução do consumo de recursos materiais, indicando o fortalecimento da legitimidade cultural e cognitiva neste campo. Deste modo, a associação do uso do PJe a estes temas poderia facilitar a sua adoção. Vale-se ressaltar que a identificação de fatores subjetivos que podem facilitar a ampliação da legitimidade do PJe dentre os órgãos do Poder Judiciário, somada as estratégias facilitadoras da adoção do sistema por organizações que não possuem a infraestrutura necessária para sua implementação completa e a aplicação do sistema em sua rotina, poderiam mitigar o risco de adoção do sistema de maneira cerimonial.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a presença de pressões isomórficas na adoção de sistemas de informação entre organizações públicas autônomas que integram o mesmo ambiente organizacional, investigando o processo de difusão do sistema de informação denominado Processo Judicial Eletrônico. O Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios foi selecionado como caso de estudo, tendo em vista que integra as organizações do Poder Judiciário e implantou o referido sistema de informação para a virtualização de autos processuais no ano de 2014.

Este estudo buscou compreender o fenômeno do isomorfismo institucional e seu papel na difusão de práticas dentre as organizações públicas, colaborando, também, com a identificação de estratégias para difusão de práticas que possam promover a eficiência dentre os órgãos do Poder Judiciário. Como resultado, pode-se observar a presença de fatores relacionados a pressões isomórficas coercitivas, miméticas e normativas e destacar os fatores entendidos como de maior relevância para a compreensão desse fenômeno.

Foi identificada a valoração positiva de um sistema informacional em sentido amplo, considerando que o uso de sistemas informacionais capazes de virtualizar autos dos processos e automatizá-los tem grande potencial de mudança organizacional, impactando nas rotinas e atividades da organização relacionados à logística de distribuição de processos e nas tarefas rotineiras realizadas pelos diversos agentes públicos, levando a racionalização de recursos. Infere-se dos resultados que o isomorfismo coercitivo e normativo destacam-se dentre os mecanismos que favorecem a mudança institucional, sendo o isomorfismo coercitivo evidenciado pelos seguintes fatores: oferecimento gratuito do sistema PJe e a associação de suas funcionalidades a missão institucional do Poder Judiciário, enquanto o isomorfismo normativo caracterizou-se na troca de informações técnicas entre os agentes públicos proporcionadas pela realização de eventos entre os agentes com o intuito de apresentar o sistema.

Quanto ao isomorfismo mimético, percebe-se que a organização em questão possuía objetivos estratégicos claros, eliminando os pressupostos relacionados a incerteza da organização, assim como a ausência de indicação de organizações modelo, tendo o único ponto de indicação da presença de pressões institucionais isomórficas a percepção dos agentes sobre a expectativa de expansão da adoção do PJe dentre os órgãos do Poder Judiciário e a valoração positiva do CNJ. Deste modo, é possível afirmar que o isomorfismo mimético apresentou um menor impacto nesta organização.

Essa análise oferece uma perspectiva sobre as iniciativas de difusão do SI com base na teoria institucional, apontando ações concretas entendidas como alternativas à típica coerção formal empregada por meio de normas e sanções que contemplam as relações entre as organizações públicas. Deseja-se contribuir com estudos que consideram o contexto institucional na análise de adoção de tecnologias, apontando indicadores que possam ampliar a oportunidade de sucesso da difusão de tecnologias produzidas por organizações públicas destinadas aos demais órgãos, tendo em vista o emprego de recursos públicos relacionado a essas ações e os resultados que isso pode apresentar à população.

Vale destacar a identificação de posição proativa e estratégica da organização estudada direcionada à adoção do SI, PJe, utilizando-se de mecanismos para compreender o impacto de sua adoção ao invés de adotá-lo com base em fatores puramente subjetivos. Identifica-se, também, tendência de redução de ações baseadas em incertezas devido à presença de instrumentos de acompanhamento de desempenho dos órgãos do Poder Judiciário centralizados na base de dados do Conselho Nacional de Justiça.

Uma limitação apontada por diversos autores e apresentada inicialmente por DiMaggio e Powell (1983) consiste na ausência de indicadores fixos que representem o isomorfismo institucional de maneira abrangente, tendo isto em vista que a produção deste estudo visou compreender o fenômeno do isomorfismo institucional neste cenário específico, através de uma abordagem exploratória e qualitativa, aproveitando a oportunidade de debater sobre fatores subjetivos relacionados ao compartilhamento de valores e interesses que impactam nos processos organizacionais relacionados a tecnologia da informação.

Apesar da participação de agentes públicos pertencentes ao nível gerencial de unidades organizacionais relacionadas à gestão de TI, considera-se que a participação de desembargadores que integram ou integraram a presidência do tribunal poderia enriquecer as informações coletadas, ampliando a compreensão das ideias e valores compartilhados pela instituição.

A busca pelos fatores institucionais que levaram a adoção do PJe recentemente tonar-se um novo questionamento, diante do cenário atual. Tendo em vista que o acesso a dados de desempenho organizacional está amplamente difundido pelo Conselho Nacional de Justiça. Levando a crer que as próximas organizações adotantes terão meios amplos e confiáveis de analisar o desempenho organizacional dos tribunais que já utilizam o sistema. Deste modo, torna-se válido questionar com base na teoria institucional os fatores que influenciaram sua adoção em estudos futuros.

Estudos futuros podem apontar o grau de cooperação das organizações do Poder Judiciário com as mudanças organizacionais, aprofundando-se na reflexão de como estas instituições exercem sua autonomia administrativa. Ou seja, investigar as respostas estratégica das organizações públicas brasileiras dada a incentivos de mudanças em suas estruturas organizacionais, apontando fatores que levam a aquiescência das organizações ou a resistência a mudanças.

Esta análise pode evidenciar fatores que promovem a mudança organizacional e a variação da semelhança entre organizações públicas dentro do contexto nacional, composto por uma região de dimensões continentais, com discrepâncias de recursos entre os estados e organização fortemente hierarquizada. Com base no conjunto teórico apontado, é possível considerar que o contexto nacional demanda análise mais profundas sobre o comprometimento das organizações públicas na implementação efetiva de mudanças organizacionais e como as organizações reagem a determinações advindas de cima para baixo devido a organização administrativa do Estado, trazendo luz ao espaço de autonomia e agência das organizações e a busca por legitimidade. Tais iniciativas podem valer-se das perspectivas de aprendizagem organizacional, teoria da agência, análise de redes organizacionais.

Torna-se válido propor a realização de pesquisas futuras orientadas a compreender outros fatores relacionados aos mecanismos de pressões isomórficas que possam representar os motivos da adoção do sistema por outras organizações do Poder Judiciário, ampliando o número de casos e permitindo a análise das percepções de organizações do judiciário que já adotaram e as que não adotaram ou não desejam adotar especificamente o PJe. Além disso, é importante buscar integrar outras abordagens teóricas voltadas a aspectos técnicos de sistemas de informação envolvendo a análise da estrutura administrativa e os aspectos financeiros que possam trazer luz a uma variedade de fatores preditores da adoção do sistema.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSON, E. **Managerial Fads and Fashions: the Diffusion and Refection of Innovations.** *Academy of Management Review*, [s.l.], v. 16, n° 3, p. 586–612, 1991. ISBN: 03637425, ISSN: 0363-7425, DOI: 10.5465/AMR.1991.4279484.
- ADDAM, O. et al. **Foreign exchange data crawling and analysis for knowledge discovery leading to informative decision making.** *Knowledge-Based Systems*, [s.l.], v. 102, p. 1–19, 2016. ISSN: 0950-7051, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2016.03.005>.
- ANDRADE, A.; JOIA, L. A. **Organizational Structure and ICT Strategies in the Brazilian Justice.** [s.l.], 2010. ISBN: 9781450300582.
- ASHWORTH, R.; BOYNE, G.; DELBRIDGE, R. **Escape from the iron cage? Organizational change and isomorphic pressures in the public sector.** *Journal of Public Administration Research and Theory*, [s.l.], v. 19, n° 1, p. 165–187, 2009. ISBN: 10531858, ISSN: 10531858, DOI: 10.1093/jopart/mum038.
- AVGEROU, C. **IT and organizational change: An institutionalist perspective.** *Information Technology & People*, [s.l.], v. 13, n° 4, p. 234–262, 2000. ISBN: 0959-3845, ISSN: 09593845, DOI: 10.1108/09593840010359464.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** In: EDIÇÕES 70 (Org.). São Paulo: [s.n.], 2011.
- BELLÉ, N. et al. **on Iron Cages and Suboptimal Choices: an Experimental Test of the Micro-Foundations of Isomorphism in the Public Sector.** *International Public Management Journal*, [s.l.], v. 0, n° 0, p. 1-, 2018. ISSN: 10967494, DOI: 10.1080/10967494.2018.1494066.
- BERKLEY, B.; GUPTA, A. **Improving service quality with information technology.** *International Journal of Information Management*, [s.l.], v. 14, n° 2, p. 109–121, 1994. ISBN: 0268-4012, ISSN: 02684012, DOI: 10.1016/0268-4012(94)90030-2.
- BONINA, C.; CORDELLA, A. **The new public management, e-government and the notion of public value: lessons from Mexico.** *Proceedings of SIG GlobDev's First Annual Workshop, Paris, France*, [s.l.], n° Yildiz 2007, p. 1–21, 2008.
- BOXENBAUM, E. et al. **Isomorphism , Diffusion and Decoupling : Concept Evolution and Theoretical Challenges.** [s.l.], n° December, p. 77–101, 2017.
- BOXENBAUM, E.; JONSSON, S. **Isomorphism, Diffusion and Decoupling.** [s.l.], n° January, 2008. ISBN: 9781849200387, DOI: 10.4135/9781849200387.n3.
- _____. **Isomorphism , Diffusion and Decoupling : Concept Evolution and Theoretical Challenges.** [s.l.], n° October 2018, 2017.
- BROMLEY, P.; POWELL, W. W. **The Academy of Management Annals From Smoke and Mirrors to Walking the Talk : Decoupling in the Contemporary World.** [s.l.], n° June, 2012. DOI: 10.5465/19416520.2012.684462.
- CAMPBELL, J. L. **Institutional Change and Globalization.** [s.l.]: Princeton University Press, 2004.

CAO, D.; LI, H.; WANG, G. **Impacts of Isomorphic Pressures on BIM Adoption in Construction Projects.** [s.l.], p. 1–9, 2014. DOI: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000903.

CHEN, A. J. et al. **Organizational Adoption of Green IS & IT : An Institutional Perspective.** [s.l.], 2009.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: AMGH, 2016. ISBN: 9788580555738.

CORDELLA, A.; TEMPINI, N. **E-government and organizational change: Reappraising the role of ICT and bureaucracy in public service delivery.** *Government Information Quarterly*, [s.l.], v. 32, n° 3, p. 279–286, 2015. ISSN: 0740-624X, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.03.005>.

CRUBELLATE, J. M. **A Questão Institucional e suas Implicações para o Pensamento Estratégico.** [s.l.], p. 37–60, 2004.

CURRIE, W. **Contextualising the IT artefact: Towards a wider research agenda for IS using institutional theory.** *Information Technology and People*, [s.l.], v. 22, n° 1, p. 63–77, 2009. ISBN: 0959-3845, ISSN: 09593845, DOI: 10.1108/09593840910937508.

DAVIS, F. D. **Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology.** *MIS Quarterly*, [s.l.], v. 13, n° 3, p. 319–340, 1989. ISSN: 02767783, DOI: 10.2307/249008.

DAVIS, P.; WEST, K. **What do public values mean for Public action?: Putting public values in their plural place.** *American Review of Public Administration*, [s.l.], v. 39, n° 6, p. 602–618, 2009. ISBN: 02750740, ISSN: 02750740, DOI: 10.1177/0275074008328499.

DENHARDT, R. B. **The New Public Service : Serving Rather than Steering.** [s.l.], p. 549–559, [s.d.].

DÍEZ-MARTÍN, E.; DÍEZ-DE-CASTRO, E.; VÁZQUEZ-SÁNCHEZ, A. **Refocusing Isomorphism to Explain Organizational Legitimacy : A New Approach.** [s.l.], p. 23–43, [s.d.]. ISBN: 9783319759906, DOI: 10.1007/978-3-319-75990-6.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. **The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields THE IRON CAGE REVISITED : INSTITUTIONAL ISOMORPHISM AND COLLECTIVE RATIONALITY IN ORGANIZATIONAL FIELDS *.** [s.l.], v. 48, n° 2, p. 147–160, 1983a.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **{the} {Iron} {Cage} {Revisited:} {Institutional} {Isomorphism} {and} {Collective} {Rationality} {in} {Organizational} {Fields.}** *American Sociological Review*, [s.l.], v. 48, n° 2, p. 147–160, 1983b. ISSN: 00031224, DOI: Article.

DUNLEAVY, P.; HOOD, C. **From old public administration to new public management.** *Public Money and Management*, [s.l.], v. 14, n° 3, p. 9–16, 1994. ISBN: 09540962, ISSN: 14679302, DOI: 10.1080/09540969409387823.

FARIA, J. H. De; MENEGHETTI, F. K. **Burocracia como organização, poder e controle.** *Revista de Administração de Empresas*, [s.l.], v. 51, n° 5, p. 424–439, 2011. ISBN: 0034-7590, ISSN: 0034-7590, DOI: 10.1590/S0034-75902011000500002.

FRUMKIN, P.; GALASKIEWICZ, J. **Institutional isomorphism and public sector organizations.** *Journal of Public Administration Research and Theory*, [s.l.], v. 14, n° 3, p. 283–307, 2004. ISBN: 1053-1858, ISSN: 10531858, DOI: 10.1093/jopart/muh028.

GAGLIARDI, D. et al. **Information and communication technologies and public participation: interactive maps and value added for citizens.** *Government Information Quarterly*, [s.l.], v. 34, n° 1, p. 153–166, 2017. ISSN: 0740-624X, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.09.002>.

GIBLIN, M. J.; BURRUSS, G. W. **Developing a measurement model of institutional processes in policing.** [s.l.], v. 32, n° 2, p. 351–376, 2009. DOI: 10.1108/13639510910958226.

GIL-GARCIA, J. R.; HELBIG, N.; OJO, A. **Being smart: Emerging technologies and innovation in the public sector.** *Government Information Quarterly*, [s.l.], v. 31, p. 11–18, 2014. ISSN: 0740-624X, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2014.09.001>.

GREENWOOD, R. et al. **Introduction.** [s.l.], 2004.

_____. **Institutional complexity and organizational responses.** *Academy of Management Annals*, [s.l.], v. 5, n° 1, p. 317–371, 2011. ISBN: 1941-6520, ISSN: 19416520, DOI: 10.1080/19416520.2011.590299.

GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. **A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense.** *Revista de Administração Contemporânea*, [s.l.], v. 5, n° 2, p. 33–63, 2001. ISSN: 19827849, DOI: 10.1590/S1415-65552001000200003.

GUIMARAES, T. A.; GOMES, A. O.; GUARIDO FILHO, E. R. **Administration of justice: an emerging research field.** *RAUSP Management Journal*, [s.l.], v. 53, n° 3, p. 476–482, 2018. ISSN: 25310488, DOI: 10.1108/RAUSP-04-2018-010.

H. H. TEO, K. K. W. and I. B. **Predicting Intention to Adopt Interorganizational Linkages: An Institutional Perspective.** *MIS Quarterly*, [s.l.], v. 52, n° 1, p. 1–5, 2003.

HEUGENS, P. P. M. A. R.; LANDER, M. W. **HEUGENS, P. M. A R. LANDER, M. W. 2009. Structure! Agency! (And Other Quarrels) - a meta analysis of institutional theories of organizations.pdf.** *Academy of Management Journal*, [s.l.], v. 52, n° 1, p. 61–85, 2009. ISBN: 00014273, ISSN: 00014273, DOI: 10.5465/AMJ.2009.36461835.

HININGS, B.; GEGENHUBER, T.; GREENWOOD, R. **Digital innovation and transformation: An institutional perspective.** *Information and Organization*, [s.l.], v. 28, n° 1, p. 52–61, 2018. ISBN: 1471-7727, ISSN: 14717727, DOI: 10.1016/j.infoandorg.2018.02.004.

HOOD, C.; PETERS, G. **The middle aging of new public management: Into the age of paradox?** *Journal of Public Administration Research and Theory*, [s.l.], v. 14, n° 3, p. 267–282, 2004. ISBN: 10531858; 14779803, ISSN: 10531858, DOI: 10.1093/jopart/muh019.

HUIGANG LIANG QING HU, AND YAJIONG XUE, N. S. **Assimilation of Information Technology in Enterprise Business Processes.** *Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, [s.l.], p. 3942–3947, 2004.

JABBOURI, R. et al. **Institutional means-ends decoupling work in industrial R & D project implementation.** *Industrial Marketing Management*, [s.l.], n° January, p. 1–16, 2019. ISSN: 0019-8501, DOI: 10.1016/j.indmarman.2019.01.012.

JU, J.; LIU, L.; FENG, Y. **Citizen-centered big data analysis-driven governance intelligence framework for smart cities.** *Telecommunications Policy*, [s.l.], 2018. ISSN: 0308-5961, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2018.01.003>.

KELMAN, S. **The Academy of Management Annals.** [s.l.], n° September 2013, p. 37–41, 2008. DOI: 10.1080/078559810.

KETTIGER, D.; LIENHARD, A.; LANGBROEK, P. **Court Management : A Young Field of Public Management Permanent Study Group 18 : Justice and Court Administration.** [s.l.], p. 309–315, 2019. ISBN: 9783319928562, DOI: 10.1007/978-3-319-92856-2.

LEGA, F.; LONGO, F.; ROTOLO, A. **Decoupling the use and meaning of strategic plans in public healthcare.** *BMC Health Services Research*, [s.l.], v. 13, n° 1, p. 1, 2013. ISSN: BMC Health Services Research, DOI: 10.1186/1472-6963-13-5.

LEMBER, V.; KATTEL, R. **Technological capacity in the public sector : the case of Estonia.** [s.l.], 2018. DOI: 10.1177/0020852317735164.

LI, J.; CHUNG, K. **Decomposing Isomorphism: What Drives Similarity in the Adoption of New Public Management?** *Administration & Society*, [s.l.], v. 52, n° 3, p. 375–404, 2018. ISSN: 0095-3997, DOI: 10.1177/0095399718811307.

LINDBLOM, C. E. **The Science of " Muddling Through " Authors (s): Charles E . Lindblom Source : Public Administration Review , Vol . 19 , No . 2 (Spring , 1959) , pp . 79-88 Published by : Wiley on behalf of the American Society for Public Administration Stable URL : h. Public Administration Review**, [s.l.], v. 19, n° 2, p. 79–88, 1959.

LUPO, G.; VELICOGNA, M. **Smart Technologies for Smart Governments.** [s.l.], v. 24, 2018. ISBN: 978-3-319-58576-5, ISSN: 02673649, DOI: 10.1007/978-3-319-58577-2.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Da; CRUBELLATE, J. M. **Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização.** *Revista de Administração Contemporânea*, [s.l.], v. 14, n° spe, p. 77–107, 2010. ISSN: 1415-6555, DOI: 10.1590/S1415-65552010000600005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GUARIDO FILHO, E. R.; ROSSONI, L. **Campos organizacionais: seis diferentes leituras e a perspectiva de estruturação.** *Revista de Administração Contemporânea*, [s.l.], v. 14, n° spe, p. 109–147, 2010. ISBN: 1415-6555, ISSN: 14156555, DOI: 10.1590/S1415-65552010000600006.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; SILVA, V.; CRUBELLATE, J. M. **Estrutura , Agência e Interpretação : Elementos para uma Abordagem Recursiva do Processo de Institucionalização ***. [s.l.], p. 9–39, 2005.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. **Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.** *American Journal of Sociology*, [s.l.], v. 83, n° 2, p. 340–363, 1977. ISBN: 0226677087, ISSN: 0002-9602, DOI: 10.1086/226550.

- MIGNERAT, M.; RIVARD, S. **Positioning the institutional perspective in information systems research.** *Formulating Research Methods for Information Systems: Volume 2*, [s.l.], v. 24, n° 4, p. 79–126, 2016. ISBN: 9781137509888, ISSN: 02683962, DOI: 10.1057/9781137509888_4.
- MIZRUCHI, M. S.; FEIN, L. C. **The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism.** *Administrative Science Quarterly*, [s.l.], v. 44, n° 4, p. 653, 1999. ISBN: 00018392, ISSN: 00018392, DOI: 10.2307/2667051.
- NOIR, C.; WALSHAM, G. **The great legitimizer: ICT as myth and ceremony in the Indian healthcare sector.** *Information Technology & People*, [s.l.], v. 20, n° 4, p. 313–333, 2007. ISBN: 1758-5813(Electronic);0959-3845(Print), ISSN: 09593845, DOI: 10.1108/09593840710839770.
- OLIVER, C. **Strategic Responses To Institutional Processes.** *The Academy of Management Review*, [s.l.], v. 16, n° 1, p. 145–179, 1991. DOI: <https://www.jstor.org/stable/258610>.
- ORLIKOWSKI, W. J.; BARLEY, S. R. **Technology and Institutions: What Can Research on Information Technology and Research on Organizations Learn from Each Other?** *MIS Quarterly*, [s.l.], v. 25, n° 2, p. 145, 2001. ISBN: 0276-7783, ISSN: 02767783, DOI: 10.2307/3250927.
- ORTON, J. D. et al. **Systems : Coupled Loosely A Reconceptualization The University of Michigan.** [s.l.], v. 15, n° 2, p. 203–223, 2014.
- OSBORNE, S. P. **The new public governance?** *Public Management Review*, [s.l.], v. 8, n° 3, p. 377–387, 2006. ISBN: 1471903060085, ISSN: 14719037, DOI: 10.1080/14719030600853022.
- PAROUTIS, S.; BENNETT, M.; HERACLEOUS, L. **A strategic view on smart city technology: The case of IBM Smarter Cities during a recession.** *Technological Forecasting and Social Change*, [s.l.], v. 89, p. 262–272, 2014. ISSN: 0040-1625, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.08.041>.
- PEARSON, A. M.; KELLER, H.; KELLER, H. **Explaining Web Technology Diffusion : An Institutional Theory Perspective.** [s.l.], v. 25, 2009. DOI: 10.17705/1CAIS.02544.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective.** [s.l.]: [s.n.], 1978.
- PIÑA, G.; AVELLANEDA, C. N. **Municipal isomorphism : testing the effects of vertical and horizontal collaboration Municipal isomorphism : testing the effects of vertical and horizontal collaboration.** *Public Management Review*, [s.l.], v. 00, n° 00, p. 1–24, 2017. ISSN: 1471-9037, DOI: 10.1080/14719037.2017.1412116.
- PITTS, D. W. et al. **What drives the implementation of diversity management programs? Evidence from public organizations.** *Journal of Public Administration Research and Theory*, [s.l.], v. 20, n° 4, p. 867–886, 2010. ISBN: 1053-1858, ISSN: 10531858, DOI: 10.1093/jopart/mup044.
- PRESSMAN, J. L.; WILDAVSKY, A.; LEITER, W. M. **University of Utah Western**

Political Science Association. [s.l.], v. 28, n° 2, p. 400–402, 2015.

PROCOPIUCK, M. **Information technology and time of judgment in specialized courts: What is the impact of changing from physical to electronic processing?** *Government Information Quarterly*, [s.l.], v. 35, n° 3, p. 491–501, 2018. ISSN: 0740624X, DOI: 10.1016/j.giq.2018.03.005.

RADAELLI, C. M. **Policy Transfer in the European Union : Institutional Isomorphism as a Source of Legitimacy.** [s.l.], v. 13, n° 1, p. 25–43, 2000.

REFORM, S.; TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. **Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations : The Diffusion of Civil Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations :** [s.l.], 1983.

RICE, J.; MARTIN, N. **Smart infrastructure technologies: Crowdsourcing future development and benefits for Australian communities.** *Technological Forecasting and Social Change*, [s.l.], 2018. ISSN: 0040-1625, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.03.027>.

RONALDO, E.; FILHO, G. **Pressupostos Ontológicos e Epistemológicos da Perspectiva Multiparadigmática da Análise Institucional em Organizações: Implicações Metodológicas.** *EnANPAD*, [s.l.], p. 1–16, 2007.

ROSA, J.; TEIXEIRA, C.; PINTO, J. S. **Risk factors in e-justice information systems ☆.** *Government Information Quarterly*, [s.l.], n° June 2010, 2013. ISSN: 0740-624X, DOI: 10.1016/j.giq.2013.02.002.

RUSCHEL, A. J. **Governo eletrônico: Business Intelligence para a modernização do Judiciário.** [s.l.], n° November 2014, 2009.

SADEK, M. T. A. **Poder Judiciário: perspectivas de reforma.** *Opinião Pública*, [s.l.], v. 10, n° 1, p. 01–62, 2004. ISBN: 0732-8893, ISSN: 0104-6276, DOI: 10.1590/S0104-62762004000100002.

SCOTT, R. **Institutions and organizations: ideas, interests and identities.** [s.l.]: [s.n.], 2000. 3 p. ISBN: 9781452242224.

SCOTT, W. R. **35. Scott, 2003, Organizations Rational, Natural, and Open Systems Pfarson [du.** In: HALL, P. (Org.). New Jersey ed. [s.l.]: [s.n.], 2003. 430 p. ISBN: 0131218034.

SHARMA, S.; DANIEL, E. M. **Isomorphic factors in the adoption of ERP by Indian medium-sized firm.** *Journal of Enterprise Information Management*, [s.l.], 2016. DOI: 10.1108/JEIM-07-2014-0076.

SILVA, F. R.; CRUBELLATE, J. M. **Complexidade Institucional: um estudo bibliométrico na recente publicação em teoria institucional.** *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, [s.l.], v. 15, n° 2, p. 116–132, 2016. DOI: 10.21529/RECADM.2016009.

SOARES-AGUIAR, A.; PALMA-DOS-REIS, A. **Why do firms adopt E-procurement systems? Using logistic regression to empirically test a conceptual model.** *IEEE*

Transactions on Engineering Management, [s.l.], v. 55, n° 1, p. 120–133, 2008. ISSN: 00189391, DOI: 10.1109/TEM.2007.912806.

SOUSA, M. D. M.; GUIMARAES, T. A. **INOVAÇÃO E DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO JUDICIAL : DESVENDANDO**. [s.l.], n° July, 2014. DOI: 10.5773/rai.v11i2.1373.

SOUSA, M. D. M.; GUIMARÃES, T. D. A. **Inovação E Desempenho Na Administração Judicial: Desvendando Lacunas Conceituais E Metodológicas**. *Review of Administration and Innovation - RAI*, [s.l.], v. 11, n° 2, p. 321, 2014. ISSN: 1809-2039, DOI: 10.5773/rai.v11i2.1373.

SUCHMAN, M. **Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches** . *Academy of Management Review* , 20 , 571-611. [s.l.], n° July 1995, p. 571–611, 2015. DOI: 10.2307/258788.

SUCHMAN, M. C. **MANAGING LEGITIMACY : STRATEGIC AND INSTITUTIONAL APPROACHES**. [s.l.], v. 20, n° 3, p. 571–610, 1995.

TEODORO, M. P. **When professionals lead: Executive management, normative isomorphism, and policy implementation**. *Journal of Public Administration Research and Theory*, [s.l.], v. 24, n° 4, p. 983–1004, 2014. ISBN: 0022-3565 (Print), ISSN: 14779803, DOI: 10.1093/jopart/muu039.

TEREZA, M.; SADEK, A.; PAULO, U. D. S. **Poder Judiciário : Perspectivas de Reforma**. [s.l.], v. X, p. 1–62, 1993.

THATCHER, J. B.; BROWER, R. S.; MASON, R. M. **and the Diffusion of Information Technologies Within and Across A Preliminary Theory**. [s.l.], p. 437–454, 2006.

TILCSIK, S. **FROM RITUAL TO REALITY : DEMOGRAPHY , IDEOLOGY , AND DECOUPLING IN A POST-COMMUNIST GOVERNMENT AGENCY**. [s.l.], v. 53, n° 6, p. 1474–1498, 2010.

TINGLING, P.; PARENT, M. **Mimetic Isomorphism and Technology Evaluation : Does Imitation Transcend Judgment?** *Jais*, [s.l.], v. 3, n° 1, p. 113–143, 2002. ISBN: 1536-9323, ISSN: 1536-9323.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. **Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935**. *Administrative Science Quarterly*, [s.l.], v. 28, n° 1, p. 22, 1983. ISBN: 00018392, ISSN: 00018392, DOI: 10.2307/2392383.

UPADHYAYA, P.; MOHAN, P.; KARANTHA, M. P. **Determinants of B2B E-Marketplace Adoption**. *International Journal of E-Business Research*, [s.l.], v. 13, n° 4, p. 55–69, 2017. ISSN: 1548-1131, DOI: 10.4018/ijebr.2017100104.

VENKATESH, V. et al. **A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model : Four Longitudinal Field Studies**. [s.l.], n° October 2018, p. 185–204, 2000.

VERGARA, S. C. **Réplica 2 - análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios**. *Revista de*

Administrativa e Contemporânea, [s.l.], v. 15, p. 761–765, 2011. ISSN: 1415-6555.

W. RICHARD SCOTT. **Institutions and organizations Ideas, Interests, and identities.** *European Management Journal*. [s.l.]: [s.n.], 2014. ISSN: 02632373, DOI: 10.1016/S0263-2373(97)89895-7.

WEERAKKODY, V. et al. **Digitally-enabled service transformation in the public sector: The lure of institutional pressure and strategic response towards change.** *Government Information Quarterly*, [s.l.], v. 33, n° 4, p. 658–668, 2016. ISBN: 0740624X, ISSN: 0740624X, DOI: 10.1016/j.giq.2016.06.006.

WEERAKKODY, V.; DWIVEDI, Y. K.; IRANI, Z. **The diffusion and use of institutional theory: A cross-disciplinary longitudinal literature survey.** *Journal of Information Technology*, [s.l.], v. 24, n° 4, p. 354–368, 2009. ISSN: 02683962, DOI: 10.1057/jit.2009.16.

YANG, M.; ASHLEY, A. **Converging and diverging patterns of adopting new technology innovations: Embedded ethical issues.** *Cross Cultural Management: An International Journal*, [s.l.], v. 13, n° 3, p. 257–271, 2006. ISBN: 1352760061, ISSN: 17586089, DOI: 10.1108/13527600610683390.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2010. 1–173 p.

ZORN, T. E.; FLANAGIN, A. J.; SHOHAM, M. D. **Institutional and Noninstitutional Influences on Information and Communication Technology Adoption and Use Among Nonprofit Organizations.** *Human Communication Research*, [s.l.], v. 37, n° 1, p. 1–33, 2011. ISBN: 1468-2958, ISSN: 03603989, DOI: 10.1111/j.1468-2958.2010.01387.x.

APÊNDICE A – ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO APLICADO

Convite e orientação sobre o questionário

Prezado (a),

Pedimos a colaboração de Vossa Senhoria com o estudo executado pelo pesquisador Jonathan Soares Pereira, Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília.

Esta mensagem é um convite para participar da pesquisa voltada para a análise da adoção do Processo Judicial Eletrônico (PJe). Visamos investigar fatores relacionados ao processo de adoção do sistema de informação com base em teorias organizacionais do Campo da Administração. Desse modo, sua participação neste questionário torna-se de extrema importância para o sucesso desta análise devido à relevante posição ocupada dentro da organização e ao papel nas decisões relacionadas a esse sistema de informação.

A duração do questionário é de apenas 5 minutos e suas respostas serão tratadas de forma anônima.

Caso tenha interesse em receber uma versão da pesquisa após sua conclusão, favor informar seu *e-mail* no corpo deste documento.

Caso tenha alguma dúvida sobre o questionário, envie-nos *e-mail* para: jonathansprj@gmail.com

Sua participação é muito importante para nós!

Atenciosamente



1. Qual é a característica do seu cargo neste departamento?

Marque todas que se aplicam.

- Cargo de nível gerencial
 Cargo de nível operacional
 Outro: _____

2. Por favor, indique sua opinião em relação às sentenças apresentadas abaixo de acordo com as opções apresentadas, considerando que o ponto três representa uma posição neutra. (Deixe o item em branco, caso não deseje responder)

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Discordo totalmente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>					Concordo totalmente

3. O uso do PJe auxilia no alcance dos objetivos estratégicos do Poder Judiciário apontados pelo CNJ

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Discordo totalmente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>					Concordo totalmente

4. O uso do PJe colabora com a busca pela celeridade na justiça

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Discordo totalmente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>					Concordo totalmente

5. O uso do PJe auxilia na eficiência do Tribunal

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Discordo totalmente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>					Concordo totalmente

6. A adoção do PJe permite que o Tribunal esteja adequado às normas voltadas a informatização dos processos judiciais

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Discordo totalmente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>					Concordo totalmente

7. A adoção do PJe reduz os custos de aquisição ou desenvolvimento de sistemas semelhantes

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Discordo totalmente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>					Concordo totalmente

8. Demais tribunais requisitaram a adoção do PJe por este Tribunal

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Discordo totalmente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>					Concordo totalmente

9. Integrantes do sistema judiciário (MP, AGU, OAB) requisitaram a adoção do PJe por este Tribunal

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Discordo totalmente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>					Concordo totalmente

19. O uso do PJe permite a tramitação dos autos de acordo com as normas do processo legal
Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

20. Os profissionais da minha área compartilham impressões positivas sobre o PJe em encontros e eventos oficiais do Poder Judiciário
Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

21. Cursos e treinamentos auxiliaram na compreensão do PJe e na sua adoção por este tribunal
Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

22. Estava presente nesta unidade organizacional antes da implantação do PJe na sua organização?
Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

23. Participou do processo de seleção de softwares para virtualização dos autos processuais que culminou na seleção do PJe?
Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

APÊNDICE B – ESTRUTURA DE ENTREVISTA

Roteiro de entrevista

Bloco 1: Descrição dos atores

- 1.1 Qual departamento você faz parte?
- 1.2 Há quanto tempo está lotado nesse departamento?
- 1.3 Atuou no processo de adoção do PJe?
- 1.4 Esteve presente durante a implementação do PJe?
- 1.5 Sua atividade está relacionada ao PJe de alguma forma?

2 Bloco 2: Percepção de fatores relacionados à pressão isomórfica coercitiva

- 2.1 Com base em sua percepção, você considera que fatores financeiros cooperaram para a adoção do PJe? Exemplo: redução do custo de produção de *software* próprio ou seleção de outras opções por meio de licitação pública.
- 2.2 Você considera que a adoção do PJe se tornou uma boa opção devido à necessidade de se utilizar um sistema adequado às normas legais e diretrizes do CNJ?
- 2.3 Você considera que o uso do PJe facilita a relação da organização com os demais Tribunais e órgãos nos casos de troca de informação e arquivos dos processos judiciais e outros autos processuais?
- 2.4 Você considera que seu órgão, ao adotar o PJe, coopera com as expectativas sociais voltadas aos órgãos do Poder Judiciário? Por exemplo, a busca pela celeridade na justiça, eficiência das atividades do Poder Judiciário?
- 2.5 Você evidenciou algum caso em que pode perceber que demais atores do sistema judiciário incentivaram a adoção do PJe ou participaram do processo de escolha?

3 Bloco 3: Percepção de fatores relacionados à pressão isomórfica mimética

- 3.1 Você recorda-se de quais eram os sistemas de informação que antecederam o PJe e continham funcionalidades semelhantes?
- 3.2 O órgão já buscou produzir sistema próprio para a virtualização dos autos processuais?
- 3.3 Dentre os Tribunais que você considera ter bom desempenho, quais deles possuem o PJe implantado?
- 3.4 Você tem conhecimento de algum processo de consultoria que favoreceu a escolha desse sistema de informação?
- 3.5 Você considera que a participação direta do CNJ no desenvolvimento do PJe garante mais confiança na qualidade do sistema?

3.6 Você identifica algum tribunal como modelo de gestão a ser seguido ou considera esse Tribunal como modelo?

4 Bloco 4: Percepção de fatores relacionados à pressão isomórfica normativa

4.1 Quanto aos fatores técnicos do sistema, você considera que o PJe está adequado às atividades que ele se dispõe a executar?

4.2 Você considera que a participação de eventos do CNJ ou associações de classe influenciou na adoção do PJe?

4.3 Você considera que a existência de eventos voltados à instrução sobre o sistema contou favoravelmente para a adoção do PJe?

APÊNDICE C – REGISTRO DE ATOS NORMATIVOS E TEMAS ABORDADOS

Data de publicação	Autoria	Ato normativo	Ementa
2007	CNJ	Resolução CNJ nº 49, de 18 de dezembro de 2007	Dispõe sobre a organização de Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica nos órgãos do Poder Judiciário relacionados no Art. 92 incisos II ao VII da Constituição da República Federativa do Brasil.
2007	TJDFT	Portaria conjunta 14, de 23 de abril de 2007	Regulamenta, no âmbito do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios TJDFT, a concessão do Adicional de Qualificação, instituído pela Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006.
2007	CNJ	Resolução 49, de 18 de dezembro de 2007	Dispõe sobre a organização de Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica nos órgãos do Poder Judiciário relacionados no Art. 92 incisos II ao VII da Constituição da República Federativa do Brasil.
2009	CNJ	Resolução 70, de 18 de março de 2009	Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.
2010	TJDFT	Resolução 01, de 12 de janeiro de 2010	Aprova o Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios para o período de 2010 a 2016.
2011	CNJ/TJ DFT	Termo de acordo de cooperação técnica nº 036/2011	Dispõe sobre o desenvolvimento de melhorias no Sistema PJe – Processo Judicial eletrônico, a ser utilizado em todos os procedimentos judiciais.
2013	CNJ	Portaria nº 138 de 23 de agosto de 2013	Institui Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário.
2013	CNJ	Resolução nº 185, de 18 de dezembro de 2013.	Institui o Sistema Processo Judicial Eletrônico - PJe como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais e estabelece os parâmetros para sua implementação e funcionamento.
2014	CNJ	Resolução CNJ nº 198, de 16 de junho de 2014	Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.
2014	TJDFT	Portaria GPR N. 664, de 13 de maio de 2014	Institui Comitê Gestor para execução das ações de implantação do Sistema Processo Judicial Eletrônico – PJe no Poder Judiciário do Distrito Federal e dos Territórios.
2014	TJDFT	Portaria GPR 662 de 13/05/2014	Cria a Secretaria Especial do Processo Judicial Eletrônico – SEPJE.

Fonte: Produzido pelo autor.

APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

P: Descrevendo o processo, a digitalização de documentos começou a ser desenvolvida a partir de 2006 e a relação do Tribunal com o PJe iniciou-se em 2011 a partir do acordo de cooperação técnica nº 036/2011 e, em julho de 2014, ocorreu a primeira implementação do PJe no juizado especial cível. No caso desse processo inicial ocorreu alguma relação de troca de recursos ou treinamento com CNJ, auxiliando desenvolvedores ou oferecendo máquinas?

RE1: “O nosso treinamento do CNJ foi anterior a implantação. Nós tivemos praticamente 10 meses estudando o PJe com uma equipe ao final nós fizemos este relatório e entregamos a administração. No Ano seguinte a equipe ficou junto ao CNJ para conhecer o código fonte todo porque o tribunal desejava implementar o PJe, mas com a condição de que a equipe do tribunal pudesse mexer no código fonte [...] ficou praticamente 1 ano a equipe do PJe trabalhando junto ao CNJ para conhecer todo o PJe. Então, quando o PJe foi implementado em 2014, a equipe já havia sido formada pelo CNJ e na implementação o CNJ também nos deu um apoio”

P: Nesse processo de estudo, o tribunal estava analisando a decisão de adotar ou não o PJe, houve uma comparação com outros sistemas que apresentavam funcionalidades semelhantes?

RE1: “O estudo foi no sentido de analisar qual era o impacto da adoção do PJe”.

P: Houve alguma comparação com outros sistemas?

“Não, não comparamos, comparamos somente com o sistema da casa e não com outros sistemas eletrônicos.”

P: Ou com a atividade do tribunal do trabalho?

“Durante nossa atuação nós analisamos outros tribunais com PJe como o tribunal de Pernambuco [...] Por que implementamos nos juzizados? Porque o Tribunal de Pernambuco havia implantado nos juzizados especiais, que têm um tramite mais célere, então seguimos a mesma orientação de Pernambuco.”

P: Essa relação com o Tribunal de Pernambuco ocorreu com reuniões ou com algum evento?

RE1: “Com evento. Estivemos em Pernambuco com um evento aberto a todos os tribunais e nós participamos. Ficamos durante três dias, no primeiro dia tivemos palestras e no segundo dia visitamos dois juzizados [...] A gente viu o pessoal trabalhando de perto acompanhando técnicos da área de TI, dois magistrados acompanhando os dois juzizados especiais cíveis e um diretor de secretaria. A gente conheceu mesmo o PJe funcionando.”

Bloco 2: Percepção de fatores relacionados à pressão isomórfica coercitiva

P1 (Bloco 2) Diante da sua percepção, você considera que fatores financeiros cooperaram para a adoção do PJe? Por exemplo: redução do custo de produção de software próprio ou seleção de outras opções através de licitação pública.

RE1: “sim. Além de redução de custos de produção e softwares próprio. Fora a redução de custos de materiais próprios.” Referindo-se aos materiais utilizados para a produção dos processos como papéis, grampos, impressões e transporte.

P2 (Bloco 2) Você considera que a adoção do PJe se tornou uma boa opção devido a necessidade de adotar um sistema adequado às normas legais e diretrizes do CNJ?

RE1: “sim. Na minha visão sim”. Ressaltando a mudança de cenários sobre o uso de sistemas, relatando que existiam casos em que os tribunais possuíam vários sistemas para atividades diferentes, enquanto o PJe centraliza todas as funcionalidades.

P3 (Bloco 2) Você considera que o uso do PJe facilita a relação da organização com os demais Tribunais e órgãos nos casos de troca de informação e arquivos dos processos judiciais e demais autos processuais?

RE1: Sim.

P4 (Bloco 2) Considera que o seu órgão ao adotar o PJe coopera com as expectativas sociais voltadas aos órgãos do Poder Judiciário? Como a busca pela celeridade na justiça, eficiência das atividades do Poder Judiciário?

RE1: Sim.

P5 (Bloco 2) Você evidenciou algum caso em que pode perceber que demais atores do sistema judiciário incentivaram a adoção do PJe ou participaram do processo de escolha?

RE1: “No nosso caso, implantamos o PJe em 2014. Conforme a resolução 185 exige um comitê gestor formado por vários atores, representantes da OAB, Procuradoria Geral, Ministério Público. Então eles sempre participaram no processo de implementação do PJe [...] no processo de escolha não. Pois quem escolheu foi o TJDFT junto com o CNJ, mas eles sempre participaram do processo de implementação com atividades toda sexta durante anos nas reuniões do comitê-gestor”.

Bloco 3: Percepção de fatores relacionados à pressão isomórfica mimética

P1 (Bloco 3) Você se recorda de quais eram os sistemas de informação que antecederam o PJe e continham funcionalidades semelhantes?

RE1: (SISTJWEB; SISTJ; SISTJ GRÁFICO E SISPL) – “As áreas que estão com 100% PJe e 100% digitalizados já estão utilizando somente o PJe. As atividades de apoio como sistemas de custo e outros sistemas administrativos ainda utilizam sistemas próprios”. “Como são sistemas administrativos não estão no cerne do PJE [...] o CNJ nunca pretendeu criar um sistema único de custas para todo o Brasil, pois cada tribunal tem sua tabela de custos [...] são sistemas que não tem como unificar, mas são integrados ao PJe anexando os documentos”.

P2 (Bloco 3) O órgão já buscou produzir um sistema próprio para a virtualização dos autos processuais?

RE1: “Não. O TJDFT já utilizou o Projud, mas ele era do CNJ”.

P3 (Bloco 3) Dentre os Tribunais que você considera ter um bom desempenho, quais deles têm o PJe implantado?

RE1: “Bem, sobre a questão do desempenho eu só posso falar daqui”. Considera que o processo apresenta celeridade e se encontra em diversos tribunais. Todas as atividades que antes demandavam tempo e deslocamento agora podem ser feitas de qualquer lugar e o trânsito de documentos ocorre em questão de horas. Considera que o sistema de virtualização melhora o desempenho, porque não demanda do servidor migrar de atividades do PJe para as atividades relacionadas aos processos restantes no meio físico.

P4 (Bloco 3): Tem conhecimento de algum processo de consultoria que favoreceu a escolha deste sistema de informação?

RE1: “Não. Não teve, foi tudo interno.”

P5 (Bloco 3): Você considera que a participação direta do CNJ no desenvolvimento do PJe garante mais confiança na qualidade do sistema?

RE1: “Confiança sim, porque você não tem um terceiro para acessar sua base de dados, nem mesmo do CNJ, isso é feito pelos servidores do tribunal. Quanto a qualidade de sistema ainda não, estamos na busca para melhorar”. Citou a estrutura de governança que contém uma equipe de revisão entre tribunais para criar o processo de melhorias. Esta atividade ocorre em paralelo as atividades internas. A correção corresponde as mudanças internas realizadas pela equipe e a criação de novas funcionalidades ou mudança de fonte devem ser acatadas pelo grupo de governança e atualizadas nas versões mais novas do sistema. Aponta que tribunais que não tem equipe de produção aguardam as atualizações para implementar em seu tribunal

P6 (Bloco 3): Identifica algum tribunal como modelo de gestão a ser seguido? Ou considera este tribunal como um modelo?

RE1: “O que o tribunal agora está buscando é o selo, fomos crescendo e ano passado alcançamos o selo ouro e estamos buscando o selo diamante. Ano passado o único tribunal que alcançou o diamante foi de Sergipe [...] sobre a implementação do PJe, nós atendemos os indicadores, faltando somente dois outros indicadores para melhorar.”

Considera que o processo de melhoria do sistema ocorre de maneira orgânica, aproveita-se o que os tribunais desenvolvem no processo de melhoria do software. Buscando compartilhar o melhor que os tribunais desenvolverem.

Bloco 4: Percepção de fatores relacionados à pressão isomórfica normativa

P1 (Bloco 4): Quanto aos fatores técnicos do sistema, você considera que o PJe está adequado as atividades que ele se dispõe a executar?

RE1: “Totalmente não. Adequado sim. Ainda faltam algumas atividades para melhorar”.

P2 (Bloco 4) Considera que a participação de eventos do CNJ ou associações de classe influenciaram na adoção do PJe?

RE1: “A do CNJ sim [...] quando foi lançado no TRF da 5ª região o CNJ entendeu que aquele PJe atendia como implementar o sistema em todos os tribunais, ele fez uma campanha muito forte com vários workshops”.

P3 (Bloco 4) Considera que a existência de eventos voltados a instrução sobre o sistema contou favoravelmente para a adoção do PJe?

RE1: “Sim”.

P: Quanto ao processo de adoção. Esse processo não foi necessariamente uma decisão autocrática da presidência?

E1: “O desembargador quando assumiu tinha como um dos projetos a adoção do PJe, era um projeto da presidência e dentre os dois anos de seu mandato ele implementou o PJe. Foi um projeto totalmente estratégico e contou com a conscientização dos demais juízes e desembargadores [...] hoje o que a gente fala que está excelente. Perguntamos o que acham do PJe, vocês voltam para o projeto físico? Não. A resposta é essa”

Aponta que a mudança foi gradual e que a virtualização causou uma mudança de paradigma total, mudando até mesmo a estrutura física da organização e eliminação de tarefas seja pela automação ou pela implementação ainda gradual de inteligência artificial. “Seja nas atividades rotineiras como na estrutura da organização levando até a possibilidade de teletrabalho”.

“Antes o processo estava em armários chamado de escaninho, hoje está tudo no computador dentro do data center. Em circunscrições que temos 100% a mudança é radical, no visual e até

mesmo no som [...] pretendemos criar um sistema de inteligência artificial, eliminando processos e distribuição”.

P: Quanto a estratégia. Teve alguma participação não só de tecnologia como de uma área voltada ao planejamento estratégico?

RE1: “Sim. A gente montava um cronograma de implementação junto a secretaria de planejamento validada pela presidência”.

P: No caso essas secretarias tiveram uma atuação de logística e acompanhamento?

RE1: “Sim. De acompanhamento do projeto. Como mudança de computadores, espaço para salas de atendimento, instalação de scanner, avaliação da adequação de computadores, instalação de novos monitores [...] a partir de 2018, 2019 os advogados já estavam acostumados e a demanda por esses serviços de atendimento o caíram”.

Bloco 2: Percepção de fatores relacionados à pressão isomórfica coercitiva

P1 (Bloco 2): Diante da sua percepção, você considera que fatores financeiros cooperaram para a adoção do PJe? Por exemplo: redução do custo de produção de software próprio ou seleção de outras opções através de licitação pública.

RE2: “Sim. Até porque o banco de dados utilizados do PJe não tem vínculo com empresas. É um banco de dados aberto”.

P2 (Bloco 2): Você considera que a adoção do PJe se tornou uma boa opção devido a necessidade de adotar um sistema adequado às normas legais e diretrizes do CNJ?

RE 2: “Sim. Achei. Super válido. É um sistema moderno, e é bem rápida as atividades entre cartório e gabinete. Então agilizou muito a tramitação processual, e só de não precisar pegar em papel o servidor e o magistrado são ajudados”.

P3 (Bloco 2): Você considera que o uso do PJe facilita a relação da organização com os demais Tribunais e órgãos nos casos de troca de informação e arquivos dos processos judiciais e demais autos processuais?

RE 2: “Sim. Porque é uma tendência que todos os tribunais que têm o PJe se comuniquem. Hoje isso ainda não é possível. Porque hoje não conseguimos nos comunicar diretamente com os tribunais”.

P4 (Bloco 2): Considera que o seu órgão ao adotar o PJe coopera com as expectativas sociais voltadas aos órgãos do Poder Judiciário? Como a busca pela celeridade na justiça, eficiência das atividades do Poder Judiciário?

RE 2: “Com certeza”.

P5 (Bloco 2): Você evidenciou algum caso em que pode perceber que demais atores do sistema judiciário incentivaram a adoção do PJe ou participaram do processo de escolha?

RE 2: “Como essa criação do comitê do PJe foi importante. Os comitês foram iniciados antes da implantação com todos os atores envolvidos, como Ministério Público, e OAB. Isso foi importante para o PJe porque foi acontecendo em conjunto”.

Bloco 3: Percepção de fatores relacionados à pressão isomórfica mimética

P1 (Bloco 3): Você se recorda de quais eram os sistemas de informação que antecederam o PJe e continham funcionalidades semelhantes?

RE 2: “Sim. A gente não tinha um sistema eletrônico. A gente tinha e ainda tem um sistema de controle processual. A gente tinha o SISTJGRAFICO e SISTJWEB. Tudo isso para processos físicos. Com certeza Esses sistemas ajudaram a implementação do PJe porque quando você tem um sistema funcionando bem ajuda você implementar o PJe. Com esses sistemas a gente implantou as tabelas unificadas do CNJ e já estava tudo mapeado: classes, assuntos e competências”.

P: E eles continuaram atuando em paralelo enquanto iam digitalizando os processos?

RE2: “Sim e ainda acontece. Ainda tem poucos e processos arquivados definitivamente que não serão digitalizados [...] a tendência é de que eles acabem e fique somente o PJe”.

P2 (Bloco 3): O órgão já buscou produzir um sistema próprio para a virtualização dos autos processuais?

RE 2: “Eu não participei. Então não posso falar nada. Houve um projeto antigo da justiça moderna. Mas eu não participei então não posso opinar”.

P 4 (Bloco 3): Tem conhecimento de algum processo de consultoria que favoreceu a escolha deste sistema de informação?

RE 2: “Não, não tenho conhecimento”.

P5 (Bloco 3): Você considera que a participação direta do CNJ no desenvolvimento do PJe garante mais confiança na qualidade do sistema?

RE 2: “Com certeza, ajuda bastante, você tem um respaldo né e a autorização e ratificação de algumas funcionalidades que os órgãos propõem”.

P6 (Bloco 3): Identifica algum tribunal como modelo de gestão a ser seguido? Ou considera este tribunal como um modelo?

RE 2: “Eu considero este tribunal como modelo. É um tribunal bastante produtivo. Os servidores nossos são bem preparados. Eu considero o tribunal como um exemplo a ser seguido

pelos os demais, até porque nós somos agora os pioneiros na implantação do PJe Criminal, a gente começou com isso e estamos conseguindo implementar em todas as classes processuais, já está fluindo muito bem o trabalho”.

Bloco 4: Percepção de fatores relacionados à pressão isomórfica normativa

P 1 (Bloco 4): Quanto aos fatores técnicos do sistema, você considera que o PJe está adequado as atividades que ele se dispõe a executar?

RE 2: “Sim”.

P2 (Bloco 4): Considera que a participação de eventos do CNJ ou associações de classe influenciaram na adoção do PJe?

RE 2: “Eu acho que ajudou mesmo. Não foi decisivo, mas ajudou”.

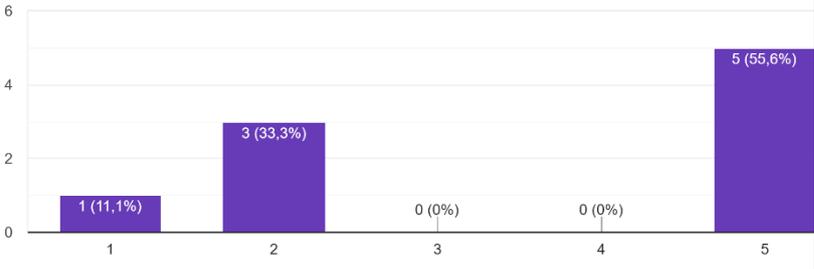
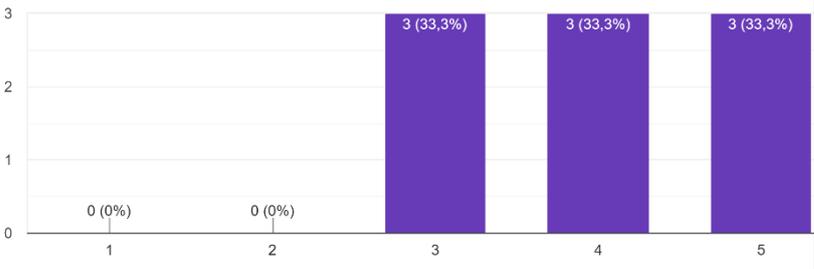
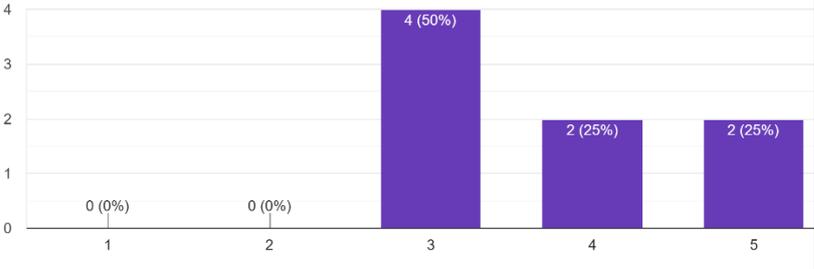
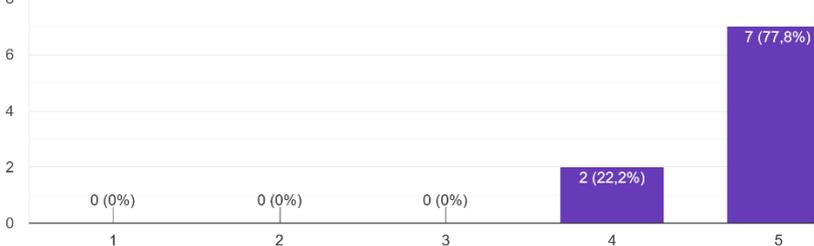
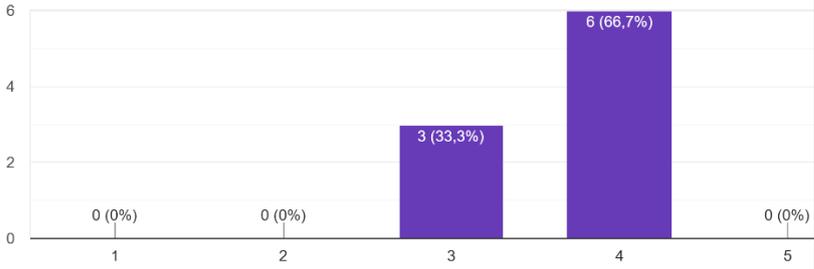
P3 (Bloco 4): Considera que a existência de eventos voltados a instrução sobre o sistema contou favoravelmente para a adoção do PJe?

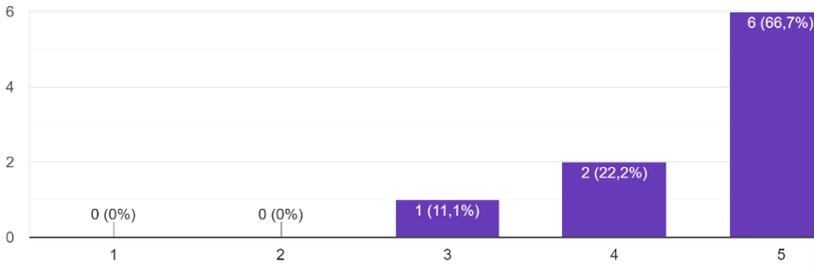
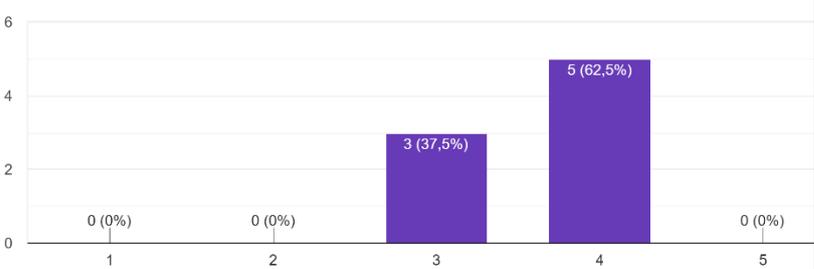
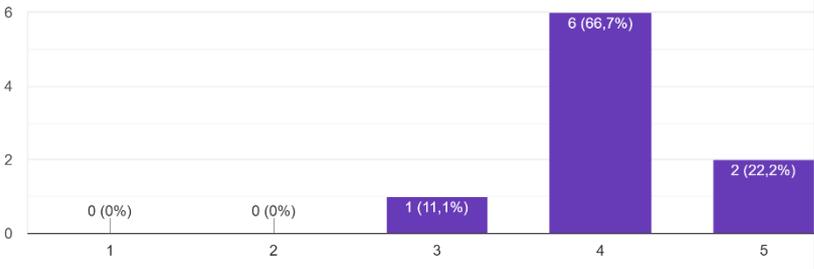
RE 2: “Na verdade eu só posso opinar na parte técnica. Sobre a parte técnica sim, ajudou sim. Até para saber como será mais na frente, qual o planejamento do CNJ”.

APÊNDICE E – RESULTADO DO QUESTIONÁRIO

Categoria	Itens	Resultados																		
I – Percepção de Fatores relacionado s à pressão isomórfica coercitiva	1	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Item</th> <th>Count</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>2</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>6</td> <td>75%</td> </tr> </tbody> </table>	Item	Count	Percentage	1	0	0%	2	0	0%	3	0	0%	4	2	25%	5	6	75%
	Item	Count	Percentage																	
	1	0	0%																	
	2	0	0%																	
	3	0	0%																	
4	2	25%																		
5	6	75%																		
2	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Item</th> <th>Count</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>9</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Item	Count	Percentage	1	0	0%	2	0	0%	3	0	0%	4	0	0%	5	9	100%	
Item	Count	Percentage																		
1	0	0%																		
2	0	0%																		
3	0	0%																		
4	0	0%																		
5	9	100%																		
3	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Item</th> <th>Count</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>1</td> <td>11,1%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>2</td> <td>22,2%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>6</td> <td>66,7%</td> </tr> </tbody> </table>	Item	Count	Percentage	1	0	0%	2	0	0%	3	1	11,1%	4	2	22,2%	5	6	66,7%	
Item	Count	Percentage																		
1	0	0%																		
2	0	0%																		
3	1	11,1%																		
4	2	22,2%																		
5	6	66,7%																		
4	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Item</th> <th>Count</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>2</td> <td>22,2%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>2</td> <td>22,2%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>5</td> <td>55,6%</td> </tr> </tbody> </table>	Item	Count	Percentage	1	0	0%	2	0	0%	3	2	22,2%	4	2	22,2%	5	5	55,6%	
Item	Count	Percentage																		
1	0	0%																		
2	0	0%																		
3	2	22,2%																		
4	2	22,2%																		
5	5	55,6%																		
5	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Item</th> <th>Count</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>4</td> <td>44,4%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>33,3%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>2</td> <td>22,2%</td> </tr> </tbody> </table>	Item	Count	Percentage	1	0	0%	2	0	0%	3	4	44,4%	4	3	33,3%	5	2	22,2%	
Item	Count	Percentage																		
1	0	0%																		
2	0	0%																		
3	4	44,4%																		
4	3	33,3%																		
5	2	22,2%																		

	6	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Count</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>3</td> <td>42,9%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> <td>14,3%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>1</td> <td>14,3%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>1</td> <td>14,3%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>1</td> <td>14,3%</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Count	Percentage	1	3	42,9%	2	1	14,3%	3	1	14,3%	4	1	14,3%	5	1	14,3%
	Rating	Count	Percentage																	
	1	3	42,9%																	
2	1	14,3%																		
3	1	14,3%																		
4	1	14,3%																		
5	1	14,3%																		
7	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Count</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>4</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>2</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>2</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Count	Percentage	1	0	0%	2	0	0%	3	4	50%	4	2	25%	5	2	25%	
Rating	Count	Percentage																		
1	0	0%																		
2	0	0%																		
3	4	50%																		
4	2	25%																		
5	2	25%																		
8	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Count</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>3</td> <td>37,5%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>37,5%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>2</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Count	Percentage	1	0	0%	2	0	0%	3	3	37,5%	4	3	37,5%	5	2	25%	
Rating	Count	Percentage																		
1	0	0%																		
2	0	0%																		
3	3	37,5%																		
4	3	37,5%																		
5	2	25%																		
II – Percepção de Fatores relacionados à pressão isomórfica mimética	9	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Count</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>3</td> <td>37,5%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>1</td> <td>12,5%</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Count	Percentage	1	0	0%	2	0	0%	3	3	37,5%	4	4	50%	5	1	12,5%
	Rating	Count	Percentage																	
	1	0	0%																	
2	0	0%																		
3	3	37,5%																		
4	4	50%																		
5	1	12,5%																		
10	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Count</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> <td>11,1%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> <td>22,2%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>1</td> <td>11,1%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>44,4%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>1</td> <td>11,1%</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Count	Percentage	1	1	11,1%	2	2	22,2%	3	1	11,1%	4	4	44,4%	5	1	11,1%	
Rating	Count	Percentage																		
1	1	11,1%																		
2	2	22,2%																		
3	1	11,1%																		
4	4	44,4%																		
5	1	11,1%																		
11	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Count</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>3</td> <td>33,3%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>1</td> <td>11,1%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>33,3%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>2</td> <td>22,2%</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Count	Percentage	1	3	33,3%	2	0	0%	3	1	11,1%	4	3	33,3%	5	2	22,2%	
Rating	Count	Percentage																		
1	3	33,3%																		
2	0	0%																		
3	1	11,1%																		
4	3	33,3%																		
5	2	22,2%																		

	12	 <table border="1" data-bbox="628 248 1442 517"> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Count</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> <td>11.1%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>3</td> <td>33.3%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>5</td> <td>55.6%</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Count	Percentage	1	1	11.1%	2	3	33.3%	3	0	0%	4	0	0%	5	5	55.6%
Category	Count	Percentage																		
1	1	11.1%																		
2	3	33.3%																		
3	0	0%																		
4	0	0%																		
5	5	55.6%																		
	13	 <table border="1" data-bbox="628 568 1442 837"> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Count</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>3</td> <td>33.3%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>33.3%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>3</td> <td>33.3%</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Count	Percentage	1	0	0%	2	0	0%	3	3	33.3%	4	3	33.3%	5	3	33.3%
Category	Count	Percentage																		
1	0	0%																		
2	0	0%																		
3	3	33.3%																		
4	3	33.3%																		
5	3	33.3%																		
	14	 <table border="1" data-bbox="628 891 1442 1160"> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Count</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>4</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>2</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>2</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Count	Percentage	1	0	0%	2	0	0%	3	4	50%	4	2	25%	5	2	25%
Category	Count	Percentage																		
1	0	0%																		
2	0	0%																		
3	4	50%																		
4	2	25%																		
5	2	25%																		
	15	 <table border="1" data-bbox="628 1214 1442 1460"> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Count</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>2</td> <td>22.2%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>7</td> <td>77.8%</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Count	Percentage	1	0	0%	2	0	0%	3	0	0%	4	2	22.2%	5	7	77.8%
Category	Count	Percentage																		
1	0	0%																		
2	0	0%																		
3	0	0%																		
4	2	22.2%																		
5	7	77.8%																		
<p>III – Percepção de fatores relacionado s à pressão</p>	16	 <table border="1" data-bbox="628 1514 1442 1783"> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Count</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>3</td> <td>33.3%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>6</td> <td>66.7%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Count	Percentage	1	0	0%	2	0	0%	3	3	33.3%	4	6	66.7%	5	0	0%
Category	Count	Percentage																		
1	0	0%																		
2	0	0%																		
3	3	33.3%																		
4	6	66.7%																		
5	0	0%																		

isomórfica normativa	17	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>1</td> <td>11,1%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>2</td> <td>22,2%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>6</td> <td>66,7%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Cantidad	Porcentaje	1	0	0%	2	0	0%	3	1	11,1%	4	2	22,2%	5	6	66,7%
Categoría	Cantidad	Porcentaje																		
1	0	0%																		
2	0	0%																		
3	1	11,1%																		
4	2	22,2%																		
5	6	66,7%																		
	18	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>3</td> <td>37,5%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>5</td> <td>62,5%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Cantidad	Porcentaje	1	0	0%	2	0	0%	3	3	37,5%	4	5	62,5%	5	0	0%
Categoría	Cantidad	Porcentaje																		
1	0	0%																		
2	0	0%																		
3	3	37,5%																		
4	5	62,5%																		
5	0	0%																		
	19	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>1</td> <td>11,1%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>6</td> <td>66,7%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>2</td> <td>22,2%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Cantidad	Porcentaje	1	0	0%	2	0	0%	3	1	11,1%	4	6	66,7%	5	2	22,2%
Categoría	Cantidad	Porcentaje																		
1	0	0%																		
2	0	0%																		
3	1	11,1%																		
4	6	66,7%																		
5	2	22,2%																		