



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO**

JORDÂNIA DE SOUSA GOMES

**INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO NO TRIBUNAL DE
JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ**

**FORTALEZA
2022**

JORDÂNIA DE SOUSA GOMES

INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA
DO ESTADO DO CEARÁ

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador(a): Augusto César de Aquino Cabral.

Coorientador(a): Adely Ribeiro Meira Corrêa.

FORTALEZA
2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- D32i de Sousa Gomes, Jordânia.
Inovação no setor público : um estudo no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará / Jordânia de Sousa Gomes. – 2022.
93 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2022.
Orientação: Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral.
Coorientação: Profa. Ma. Adely Ribeiro Meira Corrêa.

1. Inovação. 2. Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. 3. Boas práticas. I. Título.

CDD 658

JORDÂNIA DE SOUSA GOMES

INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA
DO ESTADO DO CEARÁ

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovada em 06/12/2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Sandra Maria dos Santos
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Me. Adely Ribeiro Meira Corrêa
Centro Universitário Estácio do Ceará

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ser a fonte de inspiração, a força nos dias difíceis e a alegria no início, meio e fim de todo esse ciclo.

Aos meus pais, pelo apoio, pela paciência, compreensão e por acreditarem que tudo é possível aos que perseveraram.

A meu orientador, por todos os ensinamentos, direcionamentos, e por ser um exemplo de profissional.

A minha coorientadora pelo acompanhamento do progresso e pela motivação ao longo do desenvolvimento do trabalho.

Aos meus colegas e amigos que, ao longo dessa trajetória, contribuíram muito para que fosse possível esta conclusão.

Aos meus professores e professoras, que com maestria e excelência me fizeram compreender por meio de teorias, pesquisas e práticas a aplicação da ciência administrativa.

Aos meus orientadores e orientadoras de projetos de pesquisa e extensão, que ao longo da graduação, viabilizaram uma visão holística em diferentes áreas de atuação, para o benefício de toda a sociedade.

A todos e todas que fazem a Universidade Federal do Ceará, servidores e colaboradores, que com seus esforços contribuem para a excelência em que consiste esta instituição.

“Porque há esperança para a árvore que, se for cortada, ainda se renovará, e não cessarão os seus renovos (Jó 14: 7).”

RESUMO

Em conformidade com as diretrizes emanadas do Conselho Nacional de Justiça, os tribunais de justiça estaduais devem cumprir metas, adaptando-se continuamente às exigências impostas, de modo a manterem-se alinhados às demandas da sociedade. Para isto, devem ser capazes de inovar. Assim, o presente estudo propõe-se em investigar as boas práticas de inovação estão sendo aplicadas no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará – TJCE. Trata-se de uma pesquisa documental, realizada a partir de consultas ao Banco de Boas Práticas do TJCE, disponível no portal da transparência da instituição. O estudo tem caráter descritivo e abordagem qualitativa, subsidiada por uma revisão da literatura que incluiu um levantamento de estudos empíricos, realizado junto a duas importantes bases de dados, CAPES e *Scopus*. Ademais, constatou-se a existência de normativo jurídico que serve de suporte às boas práticas do TJCE a existência de resoluções, portarias e provimentos que orientam e sustentam as razões para o desenvolvimento de ações que visam as melhorias nos serviços. Foram identificadas 143 práticas aplicadas nas áreas administrativa e judiciária, voltadas para os tipos de inovação de produtos, processos, organizacional e comunicação em tecnologia, informação e comunicação, processos e gestão e socioambiental. Como resultados, no tocante às análises das boas práticas de inovação em tecnologia, informação e comunicação, identificou-se que estas vêm trazendo resultados significativos para a organização e para a sociedade, principalmente por meio do desenvolvimento de ferramentas, produtos e ações de integração entre dados que auxiliam o dia a dia da alta gestão para tomada de decisões mais precisas. Com relação as boas práticas de inovação em processos e gestão, verificou-se que há uma preocupação em garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do judiciário, como também alinhar as pessoas às demandas de prestação de serviços, melhorar a produtividade, automatizar, integrar procedimentos e sistemas. Por fim, quanto as boas práticas de inovação socioambiental, concluiu-se que há ações que rompem os muros institucionais e impactam comunidades. Como contribuição, este estudo traz conteúdos sobre inovação no setor público, com enfoque na administração judiciária, a partir de uma pesquisa documental. Conjuntamente, este material possibilitou uma sólida visão sobre o tema no contexto específico do estudo. Ressalta-se, também, que o presente trabalho faz uma apresentação ampla sobre o funcionamento do poder judiciário cearense e dos desafios que o judiciário precisa prover para atender e solucionar inúmeras demandas.

Palavras-chave: Inovação. Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. Boas práticas.

ABSTRACT

In accordance with the guidelines issued by the National Council of Justice, the state courts of justice must meet goals, continuously adapting to the imposed requirements, in order to remain aligned with the demands of society. For this, they must be able to innovate. Thus, the present study proposes to investigate the good innovation practices being applied in the Court of Justice of the State of Ceara - TJCE. This is a documentary research, carried out from consultations with the Bank of Good Practices of the TJCE, available on the institution's transparency portal. The study has a descriptive character and a qualitative approach, subsidized by a literature review that included a survey of empirical studies, carried out with two important databases, CAPES and Scopus. In addition, it was verified the existence of legal norms that support the good practices of the TJCE and the existence of resolutions, ordinances and provisions that guide and support the reasons for the development of actions aimed at improving services. 143 practices applied in the administrative and judicial areas were identified, focused on the types of innovation of products, processes, organizational and communication in technology, information and communication, processes and management and socio-environmental. As a result, with regard to the analysis of good innovation practices in technology, information and communication, it was identified that these have been bringing significant results for the organization and for society, mainly through the development of tools, products and integration actions between data that help top management on a daily basis to make more accurate decisions. Regarding the good practices of innovation in processes and management, it was verified that there is a concern in guaranteeing the strategic alignment in all the units of the judiciary, as well as aligning people to the demands of service provision, improving productivity, automating, integrating procedures and systems. Finally, regarding good socio-environmental innovation practices, it was concluded that there are actions that break institutional walls and impact communities. As a contribution, this study brings content on innovation in the public sector, with a focus on judicial administration, based on documentary research. Together, this material provided a solid view on the subject in the specific context of the study. It is also noteworthy that the present work makes a broad presentation about the functioning of the judiciary in Ceará and the challenges that the judiciary needs to provide to meet and solve numerous demands.

Keywords: Innovation. Court of Justice of the State of Ceara. Good habits.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - <i>Framework</i> da inovação no setor público.....	20
Figura 02 - Eixos do programa justiça 4.0.....	26
Figura 03 - O ciclo iterativo da inovação.....	27
Figura 04 - Metodologia de gestão por processos.....	36
Figura 05 - Painel de metas.....	37
Figura 06 - Painel de contribuição – Setin.....	44
Figura 07 - Modelo de planejamento estratégico.....	47
Figura 08 - Fatores necessários para a gestão da inovação.....	48
Figura 09 - Gastos do poder judiciário em 2021.....	50
Figura 10 - Gastos do poder judiciário em 2022.....	50
Figura 11 - Ações de sustentabilidade do TJCE.....	52
Figura 12 - Painel da meta 12: Impulsionar os processos de ações ambientais.....	53
Figura 13 - Etapas da análise de conteúdo.....	58
Figura 14 - Processo de análise e interpretação dos dados secundários.....	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Indutores da inovação.....	22
Quadro 02 - Tipo de inovação.....	22
Quadro 03 - Resultados da pesquisa, a partir da base de dados da CAPES.....	28
Quadro 04 - Resultados da pesquisa, a partir da base de dados da <i>Scopus</i>	29
Quadro 05 - Estudos empíricos sobre inovação no setor público.....	31
Quadro 06 - Normativo para a aplicação de boas práticas no TJCE.....	38
Quadro 07 - Tipo de documentos analisados.....	57
Quadro 08 - Boas práticas de inovação em tecnologia, informação e comunicação...	66
Quadro 09 - Boas práticas de inovação em processos e gestão.....	71
Quadro 10 - Boas práticas de inovação socioambiental.....	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Indutores da inovação.....	60
Tabela 02 - Tipo de inovação.....	61

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Contextualização e delimitação do tema.....	13
1.2	Questão de pesquisa.....	14
1.3	Objetivos geral e específicos.....	15
1.4	Justificativa.....	15
1.5	Aspectos metodológicos.....	16
1.6	Estrutura da monografia.....	16
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	17
2.1	Inovação: conceito, impactos e benefícios.....	17
2.2	Inovação do setor público: foco no âmbito do poder judiciário.....	19
2.3	Estudos empíricos sobre inovação no setor público.....	28
2.4	Banco de boas práticas no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará.....	35
2.4.1	<i>Normativo para aplicação de boas práticas no TJCE.....</i>	38
2.4.1.1	<i>Boas práticas de inovação em tecnologia, informação e comunicação.....</i>	42
2.4.1.2	<i>Boas práticas de inovação em processos e gestão.....</i>	45
2.4.1.3	<i>Boas práticas de inovação socioambiental.....</i>	49
3	METODOLOGIA.....	54
3.1	Tipologia da pesquisa.....	54
3.2	Unidade de análise.....	55
3.3	Coleta de dados.....	56
3.4	Análise dos dados.....	57
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	60
4.1	Boas práticas de inovação em tecnologia, informação e comunicação....	61
4.2	Boas práticas de inovação em processos e gestão.....	67
4.3	Boas práticas de inovação socioambiental.....	72
5	CONCLUSÃO.....	77
	REFERÊNCIAS.....	81
	ANEXO.....	91

1 INTRODUÇÃO

A presente seção tem por objetivo apresentar os elementos centrais desta monografia que tem por tema a inovação no setor público, no contexto específico do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará – TJCE. Após a contextualização e delimitação do tema, são apresentadas a questão de pesquisa, bem como seus objetivos. Em seguida, são apresentados a justificativa, os aspectos metodológicos e a estrutura geral do trabalho.

1.1 Contextualização e delimitação do tema

Os Tribunais Estaduais no Brasil são organizações da Justiça com competência de atuação de juízes de Direito (primeira instância) e desembargadores (segunda instância), cuja a função é processar e julgar qualquer causa que não esteja sujeita à Justiça Federal comum, do Trabalho, Eleitoral e Militar (TRJS, 2015).

Assim como qualquer organização com ou sem fins lucrativos, os tribunais, como órgãos componentes do setor público, devem manter em constantes atualizações suas práticas de gestão, para a otimização de seus recursos humanos e tecnológicos, e assim, garantir um atendimento resolutivo das causas sociais.

Nesta perspectiva, o setor público vem desempenhando um papel de abertura para a inovação, uma vez que estas são úteis para a agilidade e praticidade na execução de tarefas. Para Filho Isidro (2017, p. 165), “o desafio da inovação no setor público tem sido observado em diversos países de diferentes níveis socioeconômicos, sobretudo aqueles que buscam atrair investimentos privados e competir em mercados altamente integrados e competitivos”.

Frente o cenário de abertura ao novo, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ (CNJ, 2022), determina, por meio da resolução nº 395, de 7 de Junho de 2021, art 1º: a Política de Gestão da Inovação, no âmbito do Poder Judiciário, visando o aprimoramento das atividades dos órgãos judiciários, por meio da difusão da cultura da inovação, com a modernização de métodos e técnicas de desenvolvimento do serviço judiciário, de forma coletiva e em parceria, com ênfase na proteção dos Direitos e Garantias Fundamentais previstos na Constituição Federal.

E para que esta difusão da cultura de inovação seja efetivamente difundida, faz-se necessário a divulgação das boas práticas que são adotadas nos órgãos, para fins de compartilhamento entre si, atualmente agrupadas em um banco disponível nos *sites*

institucionais, de forma transparente. Nesta perspectiva, no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará o setor de Planejamento e Gestão é o responsável pela aplicação dessas diretrizes emanadas do CNJ, visando prioritariamente sua aplicação na rotina administrativa e judiciária, sendo, portanto, monitorada por meio de indicadores para fins de atingimento de metas estratégicas. Conforme o Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (2016, p.02):

O Banco de Boas Práticas de Gestão do Poder Judiciário cearense, instituído por meio do Provimento nº 12 de 07 de maio de 2012 (posteriormente alterado pelas Portarias nº 1117/2013, de 24 de setembro de 2013 e nº 20/2014, de 08 de janeiro de 2014) tem o objetivo de identificar, catalogar e disseminar boas práticas de gestão, com a finalidade de:

- a) promover a troca de experiências de trabalho entre as diversas unidades administrativas e judiciárias;
- b) contribuir para a melhoria dos serviços prestados aos jurisdicionados.

Para o alcance de metas definidas como estratégicas, a aplicação das diretrizes do CNJ é monitorada por meio de indicadores. Nesta pesquisa, para análise das boas práticas de inovação no âmbito do TJCE, tomou-se como parâmetro inicial a classificação de Bloch (2011) que traz em sua tipologia a inovação de produto, inovação de processo, inovação organizacional e inovação em comunicação.

Ademais, com base nos normativos jurídicos, como a resolução a nº 70, de 18/03/2009, a nº 194 de 26/05/2014, a nº 335 de 29/09/2020, a nº 370 de 28/01/2021, a nº 395 de 07/06/2021 e a nº 400 de 16/06/2021, bem como portarias a exemplo das nº 140 de 25/09/2019 e nº 2080/2021, e provimento, como o de nº 12/2012, assim como nas perspectivas dos autores como Isidro-Filho (2017), Brandão e Bruno-Faria (2013), Santos, Fazon e Meroe (2011), , tomou-se como foco as boas práticas de inovação nas dimensões de processos e gestão, tecnologia, informação e comunicação, e socioambiental. No âmbito desta pesquisa, em conformidade com a definição do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (2016), compreende-se como boa prática uma atividade, ação ou experiência que resulte em melhoria em processo de trabalho; satisfação do público-alvo; ou alcance das metas estratégicas.

1.2 Questão de pesquisa

Em face do contexto delineado, esta pesquisa parte do questionamento: Quais boas práticas de inovação que têm sido aplicadas no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará?

1.3 Objetivos geral e específicos

Visando responder a esta questão de pesquisa, foi definido como objetivo geral investigar as boas práticas de inovação que têm sido aplicadas no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. Para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Analisar as boas práticas de inovação em tecnologia, informação e comunicação;
- 2) Analisar as boas práticas de inovação em processos e gestão; e
- 3) Analisar as boas práticas de inovação socioambiental.

1.4 Justificativa

Considerando a complexidade das demandas sociais, organizacionais, o avanço da tecnologia e a necessidade de respostas cada vez mais céleres, a inovação tem sido essencial para propor soluções práticas e de fácil aplicação no campo da administração judicial (FERREIRA et al., 2015). Uma vez que a utilização de práticas rotineiramente empregadas ao longo dos anos têm sido pouco eficazes para atender de forma efetiva ao número de processos, sejam eles de natureza administrativa ou judiciária, faz-se necessário recorrer às práticas já apontadas como diferenciadas e inovadoras, fruto de vivência e aprendizado.

Desse modo, em conformidade com o Art. 2º da resolução nº 395, de 7 de Junho de 2021, há uma necessidade latente na implementação de ideias que viabilizem a criação de formas de atuação e que agreguem valor para o Poder Judiciário, seja por meio de novos produtos, serviços, processos de trabalho ou uma maneira diferente e eficaz de solucionar problemas complexos encontrados no desenvolvimento das atividades que lhe são afetadas.

Para tanto, a fim de analisar como essas ações de boas práticas inovadoras são desenvolvidas, propõe-se inicialmente investigar como tem sido a aplicação prática daquilo que é instituído pelo CNJ. Dentre as razões para compartilhamento de boas práticas, o Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (2016) destaca:

As boas práticas cadastradas por magistrados e servidores, após analisadas pela Seplag, segundo os critérios dispostos no Provimento nº 12, serão publicadas no banco como forma de socializar o capital intelectual do Judiciário cearense. Além disso, os autores das práticas publicadas concorrerão ao prêmio concedido às melhores práticas de gestão do Poder Judiciário cearense.

Assim, é inegável a importância da ampla difusão do conhecimento acerca dessas práticas para a ampliação e compartilhamento em âmbito nacional para fins de desenvolvimento igualitário e apresentação de soluções para o alcance de uma gestão capaz de utilizar-se de recursos públicos de forma sustentável, transparente e que atinja o objetivo de realizar justiça para todos.

1.5 Aspectos metodológicos

Quanto aos aspectos metodológicos, trata-se de uma pesquisa documental, realizada a partir de consultas ao Banco de Boas Práticas do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, disponível no portal da transparência da instituição. O estudo tem caráter descritivo e abordagem qualitativa e faz uso de dados secundários, oriundos da pesquisa documental.

1.6 Estrutura da monografia

Em termos de estrutura, além desta seção de Introdução, que apresenta os elementos centrais da monografia, há quatro outras seções. A segunda seção apresenta a revisão da literatura que serve de suporte para o desenvolvimento do trabalho, tendo como tema central a inovação no setor público, estudos empíricos sobre o tema e, ainda, as boas práticas de inovação no contexto da organização foco do estudo. A terceira seção trata dos aspectos metodológicos da pesquisa, com destaque para sua tipologia, a unidade de análise, a coleta e a análise dos dados. A quarta seção traz a discussão dos resultados, em confronto com os objetivos definidos. A quinta seção apresenta a conclusão, com destaque para os resultados, as contribuições, as limitações e sugestões da pesquisa. Por fim, seguem as referências que serviram de base para o trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção tem por objetivo apresentar a revisão da literatura que serve de suporte para este trabalho, com destaque para o tema da inovação no setor público. Inicialmente, apresenta-se uma síntese acerca do conceito, dos impactos e dos benefícios da inovação. Em seguida, aborda-se o tema da inovação no setor público no âmbito do poder judiciário. Na sequência, apresenta-se uma síntese de estudos empíricos sobre inovação no setor público. Por fim, apresenta-se o banco de boas práticas do TJCE, salientando-se as boas práticas de inovação em tecnologia, informação e comunicação; em processos e gestão; e na esfera socioambiental.

2.1 Inovação: conceito, impactos e benefícios

Na abordagem trazida por Nirazawa et al. (2015) a globalização, por meio da democratização das tecnologias, a necessidade no aprimoramento dos processos de produção e logística ocasionou competição entre as empresas para atingirem diferentes estratégias, que, via de regra, estão atreladas ao desenvolvimento de produtos/serviços.

Conforme Nirazawa et al. (2015), a Inovação pode ser definida como a criação de um novo ou relevante recurso, seja por meio de um novo produto, novo processo ou método de marketing nas práticas de negócio de uma organização. Além disso, consiste em um conceito que pode ser classificado quanto à sua natureza, à estratégia e ao tipo de inovação implantado. Ao tratar do tema, os autores destacam os impactos da globalização, no tocante à democratização das tecnologias e a decorrente necessidade de aprimoramento dos processos das organizações, em face da crescente competição, culminando com a busca de novas estratégias, que, via de regra, estão atreladas ao desenvolvimento de produtos/serviços.

A conceituação de um termo como “inovação” pode ser entendida sob os seguintes pontos de vista: da estratégia, de padrões, do processo de inovação e dos seus tipos” (LOPES; BARBOSA, 2014, p. 2). Já para o Fórum de Inovação da FGV-EAESP, a inovação é tida como uma ideia, aliada a uma ação, gerando resultados positivos. Nesta visão, a aplicação da inovação não deve se limitar a processos e procedimentos, mas deve visar garantir a concretização dos conhecimentos e sustentabilidade das organizações (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2017).

Barki, Comini e Torres (2019) afirmam que o tema da inovação passou a

amplamente abordado na literatura acadêmica e no ambiente dos negócios, além disso, apontam que o debate acerca dessa área de pesquisa passou a ser intensificado a partir de Joseph Schumpeter, importante economista que buscava compreender com profundidade os processos de inovação e como esses funcionam como impulsionadores da economia, no final da década de 1920.

Na visão de Lopes e Barbosa (2008), o contexto atual é marcado por mudanças aceleradas, seja no cenário social ou econômico, e faz com que as organizações dos setores público e privado tenham que atender as demandas de bens ou serviços rapidamente. Nesse raciocínio os autores explicam que as atividades voltadas para a inovação ganham mais importância e são fundamentais para o próprio desenvolvimento econômico e sua manutenção.

Lopes e Barbosa (2008, p.02) também acrescentam que as “inovações em produtos, serviços, processos, marketing, modelos de negócio, em gestão e em formatos organizacionais emergem como elemento decisivo de ação organizacional”. Por isso, trazem contribuições ao discutirem que muitas pesquisas têm sido realizadas com o propósito de desvendar o fenômeno geral da inovação, averiguando principalmente o nível de inovação presente nos âmbitos organizacionais do nível local ao nacional. Contudo, as discussões limitam-se e as abordagens parecem nunca se completarem. Todavia, considerando os pontos referentes à tecnologia, as pesquisas estão ligadas, em sua grande maioria, às engenharias. Na economia, são diagnosticadas questões macroeconômicas que tangenciam ou são tangenciadas pelo tema da inovação e já nos estudos organizacionais a inovação é abordada sob o ponto de vista tanto da competitividade quanto da gestão interna das organizações (LOPES; BARBOSA, 2008).

Como salientam Varella, Medeiros e Silva Júnior (2012), embora na atualidade a relevância da inovação seja uma ideia unânime, a importância dada ao tema foi morosa para então ganhar destaque no estudo do crescimento econômico, realizado por Schumpeter (1934). Em sua pesquisa, Schumpeter (1934) traz à tona o tema da tecnologia como fator impulsionador da economia, e o autor expressa que a inovação é como a força propulsora das mudanças mundiais, de modo que os produtos e serviços inovadores fariam os grandes negócios se sobressaíssem no cenário competitivo global, e por fim, conclui que as nações só atingiram grandes saltos se derem espaço e usassem a inovação a seu favor.

As bases do processo de inovação é muito mais do que uma ideia genial a ser adotada por uma empresa, ademais é viável a criação de uma cultura inovadora nas

organizações a partir de processos bem definidos, que servirão de guia de etapas a serem seguidas. “Muitas instituições acadêmicas e pesquisadores em todo o mundo estudam o processo de inovação, e os modelos resultantes propostos e podem ser elaborados, basicamente, em seis etapas: identificação do problema, elaboração da ideia, estudo de viabilidade, desenvolvimento do produto, teste de protótipo e lançamento ” (ALMEIDA et al., 2016, p. 23).

Algumas ponderações são feitas ao processo de inovação, são elas, uma etapa não é separada da outra, visto que trata de um processo contínuo, mas pode funcionar como um ponto de controle. É necessária definição de metas, pontos de controle em cada etapa e reuniões de avaliação devem ser feitas para fins de compreensão do progresso, visto que riscos também são inerentes ao processo de inovação, e necessitam de acompanhamento (ALMEIDA et al., 2016).

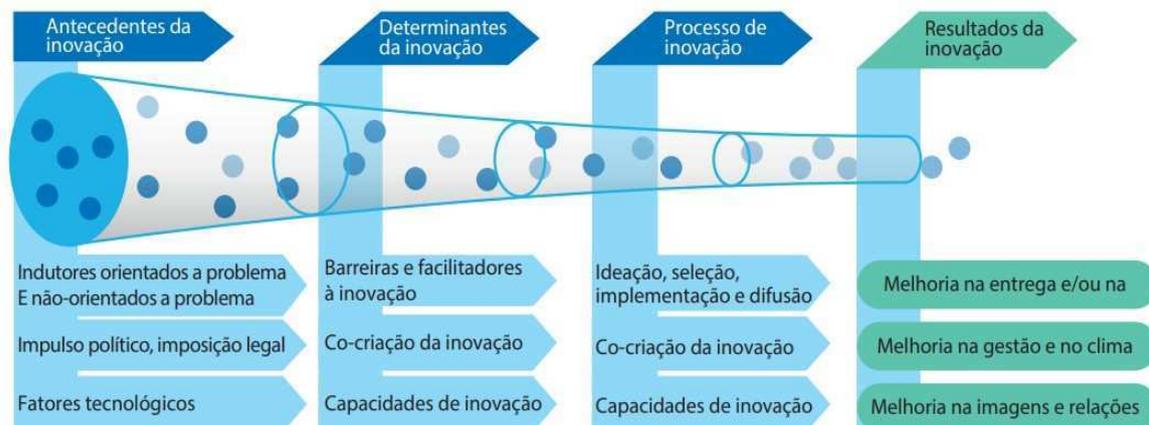
2.2 Inovação do setor público: foco no âmbito do poder judiciário

De acordo com Isidro-Filho (2017), os movimentos de reforma no setor público são marcados por diferentes modelos que preconizam os princípios basilares da Administração Pública, visando uma transformação “para melhor”. Em tais reformas, como destaca o autor, é perceptível a presença da inovação como fio condutor de transformações, seja nas estruturas como nos processos de organização.

Isidro-Filho (2017) propõe a construção de um *framework* de inovação no setor público que esteja alinhado ao contexto brasileiro, com a finalidade de identificar os elementos transversais aos modelos de inovação. Como apresentados na Figura 1, o *framework* proposto tem a configuração de um processo em que, ao longo de quatro fases, diferentes elementos são filtrados. Inicialmente, o modelo trata dos antecedentes da inovação, considerando os indutores orientados e não orientados a um problema, o impulso político e a imposição legal e, por fim, os fatores tecnológicos.

Na segunda fase, dos determinantes da inovação, são considerados as barreiras e facilitadores, a cocriação da inovação e, ainda, as capacidades de inovação. Na terceira fase, do processo de inovação, o modelo aborda a ideação, seleção, implementação e difusão, bem como a cocriação da inovação e, também, as capacidades de inovação. Na fase final, tem-se os resultados da inovação, com foco na melhoria na entrega e/ou na gestão e no clima e/ou na imagem e nas relações.

Figura 01 - *Framework* da inovação no setor público



Fonte: Isidro-Filho (2017).

Este *framework* possibilita descrever e comparar os elementos constituintes da inovação. Baseia-se em referenciais consolidados e amplamente difundidos em diferentes países. Ademais, em termos de processos busca-se oferecer uma visão da cadeia de valor de inovação, e perpassa atores, práticas e evidências de como as organizações públicas e os serviços públicos podem ser transformados (ISIDRO-FILHO, 2017).

Considerando, que as instituições públicas, como seu foco são serviços, em relação à inovação em serviços, Lima e Vargas (2012, p. 386) argumentam que se trata de um campo “cuja literatura vem se desenvolvendo de forma significativa, trazendo contribuições teóricas e empíricas que ajudam a compreender melhor os processos de inovação na economia e a própria dinâmica do desenvolvimento econômico.”

Outrossim, em síntese os estudos de campo da inovação em serviços têm por objeto a Tecnologia da Informação da Comunicação, uma vez que adoção de soluções informatizadas para aperfeiçoar os serviços poderia se beneficiar de análise mais detalhada que revelasse mudanças nas competências dos atores envolvidos e na organização dos serviços (LIMA; VARGAS, 2012).

Como destacam Ferreira et al. (2015), a abordagem neoschumpeteriana sobre a inovação tem sido fortemente focada nas firmas, negligenciando a inovação em outros tipos de organizações e em outros setores além da manufatura, centrada na produção de produtos tangíveis. Apesar da relevância para a compreensão do processo de inovação, este tipo de abordagem deixa em aberto o questionamento sobre outros tipos de inovação, como a inovação em serviços.

Conforme Ferreira et al. (2015), a literatura sobre inovação em serviços é esparsa e não discute o problema em profundidade, uma vez que, em geral, apenas argumenta que empresas de serviços inovam. Contudo, conforme os autores, a literatura não aborda as reais razões, nem discute se a inovação em serviços pode ser compreendida em termos de teoria da inovação desenvolvida para o setor de manufatura.

Face a esses posicionamentos, Ferreira et al. (2015) reforçam que a inovação no âmbito da administração pública ainda é um assunto pouco explorado, apesar do seu forte impacto potencial para gerar mudanças e melhorias, o que, para os autores, deve instigar a ampliação de estudos na área. Nesta concepção, um enfoque baseado nas experiências de sucesso pode contribuir para lançar luzes sobre o desenvolvimento de um novo campo teórico.

Os autores ressaltam, ainda, que o estudo dos tipos de inovações que se desenvolvem no setor público permite compreender se, de fato, é analiticamente viável abordar a inovação à luz dos modelos teóricos já utilizados para analisar o setor de serviços de forma geral (FERREIRA et al., 2015). Acerca dos estudos sobre inovação no setor público, Wu, Ma e Yang (2013) chamam atenção para o fato que a maior parte dos estudos é oriunda de relatos empíricos de países desenvolvidos, com muitos poucos *insights* sobre o tema no contexto de países em desenvolvimento ou de economias em transição, como é o caso do Brasil.

A respeito do Brasil, Cavalcante et al. (2017) explicam que a matriz inovadora no serviço público brasileiro não é uma novidade, embora careça de tratamento adequado por parte do governo e da academia com vistas a escalonar e difundir as boas práticas de gestão. Os autores propõem, a partir dos relatos das inovações, que as melhorias resultantes da inovação no Brasil estão relacionadas a, no mínimo, três perspectivas: na qualidade da entrega do serviço público; na gestão e no clima organizacional; e na imagem e nas relações institucionais. Destacam, ainda, que a inovação como orientação prioritária no setor público não advém unicamente de boas ideias e intenções, mais de uma série de esforços direcionados e contínuos.

Como fatores que viabilizem a compreensão dos fatores que antecedem e impulsionam as ações de inovação, Isidro-Filho (2017), com base nos estudos de Halvorsen et al. (2005), Koch e Hauknes (2005) e Agolla e Lill (2013), sintetiza os indutores de inovação, com destaque para cada tipo e sua respectiva definição, conforme apresentado no quadro 01.

Quadro 01 – Indutores da inovação

Tipo	Definição
Orientado a problema	Introdução de inovações para responder a um ou mais problemas específicos, tais como fatores demográficos, envelhecimento da população, obesidade infantil, entre outros.
Não orientado a problema	Necessidade de melhorias em relação a uma situação anterior, em vez do tratamento de problema específico.
Impulso político	Mudanças estratégicas no serviço público que requerem decisões fortes do topo para a base. Pode ser baseada em ideologia ou em resposta a eventos críticos e pressões. Também pode refletir-se através da imposição de metas de desempenho.
Fatores tecnológicos	Surgimento ou disponibilidade de novas tecnologias de informação e comunicação (TICs), que proporcionam oportunidades de inovação.
Imposição legal	Criação de normativos, regulação, lei, decreto, emenda constitucional ou ação governamental que induzem inovação.

Fonte: Isidro-Filho (2017, p.168).

Quanto aos tipos de inovação, Bloch (2011) os sintetiza, conforme sumarizado no Quadro 02, em quatro tipos: de produto, de processo, organizacional e de comunicação.

Quadro 02 - Tipo de inovação

Tipo	Definição
Inovação de produto	Introdução de serviço ou bem novo ou significativamente melhorado comparado com os serviços e bens já existentes na organização.
Inovação de processo	Implementação de método de produção ou entrega de serviços ou bens novos ou significativamente melhorado comparado com os processos já existentes na organização.
Inovação organizacional	Implementação de novo método organizacional ou gerencial que difere significativamente dos métodos já existentes na organização.
Inovação em comunicação	Implementação de novo método de promoção da organização ou de seus serviços e bens, ou novos métodos para influenciar o comportamento de indivíduos ou outras organizações.

Fonte: Adaptado de Bloch (2011).

As definições supracitadas trazem clareza a cada conceito do tipo de inovação, e a partir disso é possível estabelecer parâmetros para a classificação do tipo de inovação de que se trata, de modo a se identificar quais são mais presentes em determinadas áreas do conhecimento e a quais ramos se destinam. Assim, compreende-se que a inovação de produto está relacionada com trazer algo, seja um serviço ou bem, que apresente melhorias ao ambiente a qual foi aplicado, e que isso possa ser mensurado. Já a inovação de processo está ligada ao modo como são feitas as atividades, sendo viável a implementação e que possa também ser comparado, para que deste modo, seja aferido as melhorias.

O tipo organizacional tem um impacto maior visto que a aplicação consiste no gerenciamento, dessa maneira, percebe-se que a forma de inovar é mais radical e tende a

buscar a diferença. E por fim, a inovação da comunicação tem o papel de disseminar os novos métodos e influenciar os comportamentos.

Para Cajazeira e Cardoso (2009, p.07) “a comunicação opera como elemento acessório às estratégias de gestão organizacional, como um conjunto de técnicas retóricas orientadas ao convencimento, ou à venda de alguma ideia, produto, serviço, processo ou método.”

Na perspectiva de Brandão e Bruno-Faria (2013) quanto a classificação do tipo de inovação, destacam as experiências do setor privado buscam ser aplicadas no setor público, mas atenta para as ressalvas, isso porque embora os elementos genéricos possam ser similares aos dos ambientes de negócios, existem diferenças importantes em relação a características dos serviços oferecidos, principalmente as tomadas de decisão, a forma de estrutura organizacional e às condições gerais.

O Conselho Nacional de Justiça publica anualmente o relatório de Gestão denominado Justiça em Números. Esse relatório aborda todas as questões de natureza administrativa e judiciária do Poder Judiciário Brasileiro. O relatório publicado do ano de 2021, trata, inicialmente, sobre o reforço do compromisso com a inovação e com a transformação digital, salientando que no período pós-pandemia, foi possível consolidar diversos programas e iniciativas que aceleraram, em um ritmo sem precedentes, a modernização tecnológica e dos métodos de trabalho (CNJ, 2022).

O Poder Judiciário brasileiro ofertou diversas medidas inovadoras e tecnológicas com o objetivo de minimizar os impactos no período de pandemia e pós-pandemia de covid-19 (CNJ, 2022). Sobre a inovação, é ressaltado que, ao se pensar nessas ações, deve-se visualizar como um investimento cujos benefícios serão percebidos também a longo prazo. “Nos anos futuros, será possível identificar diversas políticas judiciárias, boas práticas de trabalho e fluxos de gestão que se baseiam na estrutura técnico-jurídica criada com base nesse profícuo trabalho feito no presente para a modernização e consequente aumento de eficiência do Poder Judiciário” (CNJ, 2022, p.19).

Com esse cenário de modificações, pode-se constatar a abertura ao novo, as ideias e opiniões que venham a produzir melhorias, preferencialmente significativas, para fins de resoluções de questões de urgência. Na perspectiva de Bochenek e Zanoni (2021), o poder judiciário, historicamente, é considerado o mais conservador entre os poderes estatais. Contudo, vem se dispondo a instituir em suas atividades a tecnologia, e com isso, vem também abrindo espaço para novas ideias, e consequentemente para a inovação. Os

autores enfatizam, ainda, a ideia formatada para os laboratórios do Judiciário, cujo ponto-chave tem sido a inovação do poder público, ampliando para diferentes setores de atuação como a governança, gestão, ciência de dados, tecnologia, *legal law*, *visual law*, jurimetria, e novos designs organizacionais, indicando uma mudança na administração judiciária, trazendo entre muitos benefícios, eficiência e celeridade.

Gregório, Zanoni e Never Júnior (2019) explicam que a gestão judicial é dividida entre gestão processual e administrativa. Contudo, os modelos organizacionais ainda permanecem com o modelo inaugural do Poder Judiciário no Brasil. O fato é que o Judiciário se expandiu ao longo do século passado em unidades judiciárias autônomas, mas em função da complexidade administrativa, foi criada uma ampla estrutura para dar suporte à atividade das unidades judiciais. Ao ser realizado um diagnóstico dos problemas enfrentados na gestão administrativa, evidenciou-se que medidas gerenciais importantes ainda não estavam implementadas, como a gestão de dados, transparência, gestão dos recursos, planejamento, além de forte resistência à mudança gerencial e inovadora.

Assim, o olhar para a compreensão de que todo o sistema de justiça deve inovar ganhou no cenário nacional grandes mudanças. Ademais, o desenvolvimento da inteligência artificial trouxe a necessidade da gestão de dados. Dessa forma, o Judiciário busca também a introdução de conceitos modernos gerenciais e tecnológicos, principalmente para propiciar uma ampla transparência de dados, fato que comprove a prestação de um serviço público de melhor qualidade (GREGÓRIO, ZANONI E NEVER JÚNIOR, 2019).

Por meio da Resolução nº 395 de 07/06/2021, o CNJ institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário, que trata esses artigos a caracterização da inovação e como será o procedimento de implantação na administração judiciária e destaca:

Art. 3º São princípios da gestão de inovação no Poder Judiciário:

I – cultura da inovação: promoção da cultura da inovação a partir da adoção de valores voltados ao estímulo da inovação incremental ou disruptiva, com prospecção e desenvolvimento de procedimentos que qualifiquem o acesso à justiça e promovam a excelência do serviço judicial, processual ou administrativo, com vistas a propiciar melhor atendimento ao usuário do Poder Judiciário;

II – foco no usuário: observância, sempre que possível, da construção de solução de problemas a partir dos valores da inovação consistentes na concepção do usuário como eixo central da gestão;

III – participação: promoção da ampla participação de magistrados e servidores, bem como de atores externos ao Poder Judiciário, sempre buscando a visão multidisciplinar;

IV – colaboração: trabalho em rede de inovação para a coordenação de

esforços, cocriação, criatividade, experimentação e o compartilhamento de boas práticas;

V – desenvolvimento humano: desenvolvimento de novas habilidades dos magistrados e servidores que lhes permitam adquirir conhecimentos necessários às novas competências para solução de problemas complexos, pensamento crítico, flexibilidade cognitiva, orientada a serviços e criatividade;

VI – acessibilidade: fomento à acessibilidade e à inclusão;

VII – sustentabilidade socioambiental: promoção da sustentabilidade socioambiental;

VIII – desenvolvimento sustentável: desenvolvimento econômico-social com a preservação da qualidade do meio ambiente e do equilíbrio ecológico, alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – Agenda 2030;

IX – desburocratização: aprimoramento e simplificação de tarefas, procedimentos ou processos de trabalho, de modo a promover agilidade, otimização de recursos e ganho de eficiência à prestação de serviços; e

X – transparência: acesso à informação e aos dados produzidos pelo Poder Judiciário, respeitadas as hipóteses de restrição e de sigilo legal e a proteção de dados pessoais.

Fica claro que, com essa resolução, tanto o incentivo como a permissão de ambientes específicos para o desenvolvimento das ideias. Isso reflete tanto o aspecto da compreensão da necessidade de acompanhamento, como o alinhamento com as tendências globais de desenvolvimento, como também oportuniza as formas de execução.

Como citado, além de melhorias nas rotinas de gestão, um outro pilar é a tecnologia. Isto posto, o Programa Justiça 4.0, também fundamentado pelo CNJ, aborda a “Inovação e efetividade na realização da Justiça para todos”, concretizando, como ação, o 4º Eixo da atual gestão do CNJ e busca promover o acesso à Justiça, utilizando-se de produtos com novas tecnologias e uso de inteligência artificial (CNJ, 2021). O resultado esperado tem sido o estabelecimento de um diálogo real e ativo entre o jurisdicionado, que é a sociedade, bem como, o do mundo digital com a governança, favorecendo assim, uma maior transparência, eficiência e redução de despesas.

As ações do programa, têm quatro eixos: Inovação e tecnologia; Prevenção e combate à corrupção e à lavagem de dinheiro e recuperação de ativos; Gestão de informações e políticas judiciárias; e Fortalecimento de capacidades institucionais do CNJ (CNJ, 2021).

Figura 02 - Eixos do Programa Justiça 4.0



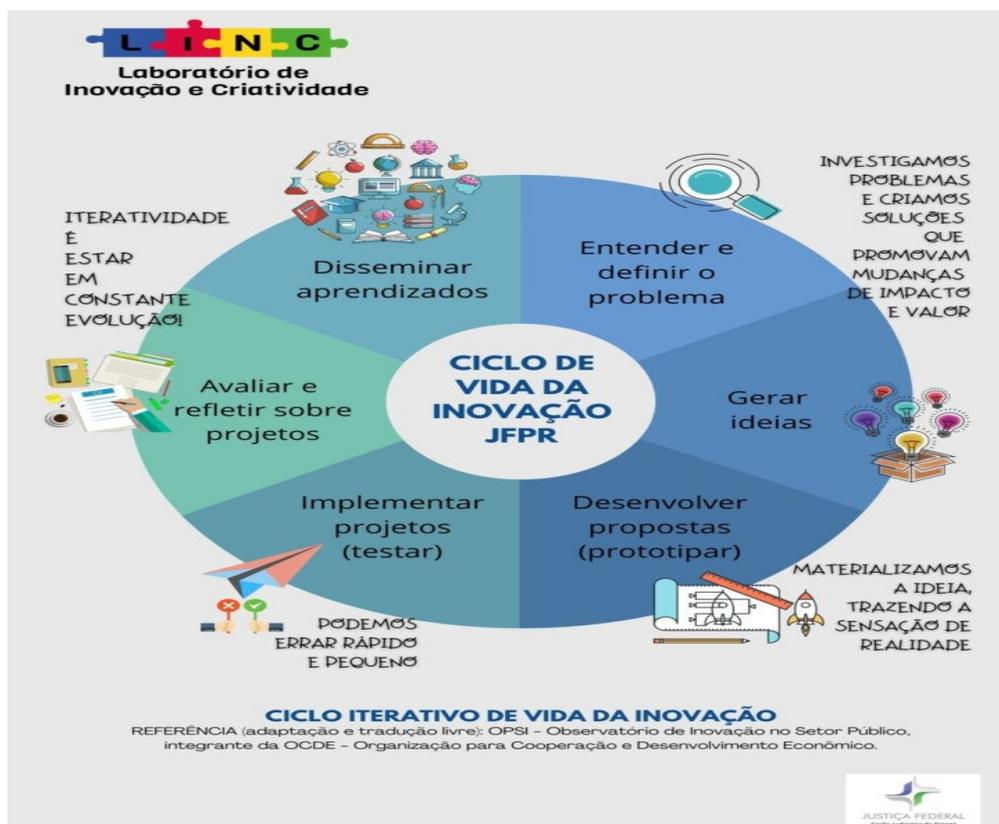
Fonte: CNJ (2021, p.04).

Para a Justiça Federal do Paraná – JFPR – (2021), a inovação é vista como diferente do conceito de invenção, tida como constructo e diferente de descoberta, fato científico. Não se atrela, obrigatoriamente, à tecnologia, “mas traz em si um conceito social e econômico, que utiliza a criatividade para resolver problemas, desafios ou necessidades.” Ademais, a ação de inovar é questionar o *status quo*, propor a realização de tarefas de forma diferente, e o foco no cliente, sejam os magistrados, servidores e colaboradores no âmbito interno e o jurisdicionado no âmbito externo.

A Justiça Federal do Paraná (2021) ressalta, ainda, uma abordagem da inovação na gestão pública que destaca que inovar é atrair uma “mentalidade de resolução de problemas relacionados ao excesso de burocracia e processos, transformando cenários.”

Tem como foco a inovação institucional, o JFPR apresenta o ciclo de vida da inovação como uma importante ferramenta, resultante da criação realizada pelo Observatório de Inovação no Serviço Público (OPSI). Esta ferramenta orienta as práticas de gestão, de modo a gerar a priorização das atividades da rotina, visando o estímulo ao surgimento de novas ideias, como mostra a figura 03.

Figura 03 - O ciclo iterativo da inovação



Fonte: JFPR (2021).

No ano de 2022, as metas nacionais foram: 1 - Julgar processos mais antigos; Meta 2 – Julgar processos mais antigos; Meta 3 – Estimular a conciliação; Meta 4 – Priorizar o julgamento dos processos relativos aos crimes contra a Administração Pública, à improbidade administrativa e aos ilícitos eleitorais; Meta 5 – Reduzir a taxa de congestionamento; Meta 6 – Priorizar o julgamento das ações coletivas; Meta 7 – Priorizar o julgamento dos processos dos recursos repetitivos; Meta 8 – Priorizar o julgamento dos processos relacionados ao feminicídio e à violência doméstica e familiar contra as mulheres; Meta 9 – Estimular a Inovação no Poder Judiciário; Meta 10 – Promover a Transformação Digital – Justiça 4.0; Meta 11 – Promover os Direitos da Criança e do Adolescente e Meta 12 – Impulsionar os processos de ações ambientais. Diante disso, compreende-se o enfoque dentre outros, para a inovação e ações ambientais (CNJ, 2022).

No estado do Ceará, o Tribunal de Justiça, por meio da resolução nº 16/2021, instituiu o Comitê de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário estadual, para fomentar, interna e externamente, iniciativas que envolvam o desenvolvimento e a implantação de novas metodologias e técnicas de gestão e condução dos processos judiciais. Tal medida considera primordial o princípio da eficiência do serviço público e o

dever de estimular a inovação nos entes públicos e privados, conforme prevê a Constituição Federal de 1988. Ademais, são levados em conta a importância da participação conjunta de magistrados, servidores, demais colaboradores e usuários dos serviços da Justiça na gestão da inovação e na aplicação de novas técnicas que permitam extrair a interação, a colaboração e a troca de conhecimentos diante para resolução dos desafios da administração judiciária (TJCE, 2021).

2.3 Estudos empíricos sobre inovação no setor público

Visando a compreensão sobre os trabalhos já realizados e suas contribuições a respeito da inovação no setor público foi realizado um levantamento bibliográfico do período de janeiro de 2012 a abril de 2022 nas bases de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e *Scopus*.

Os critérios utilizados como filtros para a extração dos dados bibliográficos foram pesquisados publicações com os termos: “Inovação”; “Inovação do setor público”; “Inovação do Poder Judiciário” e “Boas práticas para a inovação”, artigos nos idiomas português ou inglês, com acesso aberto nas áreas e subáreas de Gestão, Negócios e Ciências Sociais. Já para aspectos documentais priorizou-se o uso daqueles que estivessem alinhados ou fizessem referências ao âmbito da inovação no Poder Judiciário.

Na base de dados da *Scopus* foram considerados como parâmetro a pesquisa dentro de “Article title, Abstract and Keywords - Título de artigo, resumo e palavras-chaves” com os termos: “Innovation - Inovação”; “Public sector innovation - Inovação do setor público”; “Innovation of the Judiciary - Inovação do Poder Judiciário” e “Good practices for innovation - Boas práticas para a inovação”, artigos nos idiomas português e inglês, com acesso aberto nas áreas e subáreas de Gestão, Negócios e Ciências Sociais.

No Quadro 03, são apresentados a temática, os filtros aplicados e o número de resultados alcançados na pesquisa, a partir da base de dados da CAPES.

Quadro 03 - Resultados da pesquisa, a partir da base de dados da CAPES

Temática	Filtro	Nº de resultados
Inovação	"Inovação" - "Social Sciences" - "Innovation" - "Business" - "Português" - "Inglês" - "Artigos" - "Acesso Aberto"	3.410
Inovação do setor público	"Inovação" - "Social Sciences" - "Innovation" - "Business" - "Português" - "Inglês" - "Artigos" - "Acesso Aberto"	156
Inovação do Poder	"Inovação" - "Social Sciences" - "Innovation" -	5

Judiciário	"Business" - "Português" - "Inglês" - "Artigos" - "Acesso Aberto"	
Boas práticas para a inovação	"Inovação" - "Social Sciences" - "Innovation" - "Business" - "Português" - "Inglês" - "Artigos" - "Acesso Aberto"	13

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Considerando os resultados expostos, compreende-se que as publicações sobre inovação com o enfoque no setor público são, ainda, relativamente escassas, podendo vir a aumentar em função dos incentivos legais que orientam a inserção de práticas inovadoras no âmbito da administração pública.

Quadro 04 - Resultados da pesquisa, a partir da base de dados da *Scopus*

Temática	Filtro	Nº de resultados
Inovação	TITLE-ABS-KEY (inovação) E (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2022) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2021) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2020) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2018) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2017) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2016) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2015) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2014) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2013) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2012) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2011) OU LIMIT -TO (PUBYEAR , 2010)) E (LIMIT-TO (PAÍS AFILIADO , "Estados Unidos") OU LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY , "Brasil")) E (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) E (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) E (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Inovação")) E (LIMITE PARA (OA , "todos")))	825
Inovação do setor público	TITLE-ABS-KEY (inovação E do E do judiciário) E (LIMIT-TO (OA , "todos")) E (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2022) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2021) OU LIMIT -TO (PUBYEAR , 2020) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2018) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2017) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2016) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2015) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2014) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2013) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2012) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2011) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2010)) E (LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY , "Brasil") OU LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY , "Estados Unidos")) E (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) E (LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI") OU LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) E (LIMIT-TO (LANGUAGE , "Inglês") OU LIMIT-TO (LANGUAGE , "português"))	6

Inovação do Poder Judiciário	TÍTULO-ABS-KEY (público E setor E inovação) E (LIMIT-TO (OA , "todos")) E (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2022) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2021) OU LIMIT-TO (PUBYEAR) , 2020) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2018) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2017) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2016) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2015) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2014) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2013) OU LIMIT- PARA (PUBYEAR , 2012) OU LIMITE PARA (PUBYEAR , 2011) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2010)) E (LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY , "Estados Unidos") OU LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY , "Brasil")) E (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Inovação") OU LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , " Setor Público ")) E (LIMIT-TO (IDIOMA , "Inglês") OU LIMIT-TO (IDIOMA , " Português ")) E (LIMITE DE (SUBJAREA , " SOCI ") OU LIMITE DE (SUBJAREA , " BUSI "))	76
Boas práticas para a inovação	TITLE-ABS-KEY (boas E práticas E para E inovação) E (LIMIT-TO (OA , "todos")) E (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2022) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2021) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2020) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2018) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2017) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2016) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2015) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2014) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2013) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2012) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2011) OU LIMIT-TO (PUBYEAR , 2010)) E (LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY , "Estados Unidos") OU LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY , "Brasil")) E (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) E (LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI") OU LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) E (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Inovação")) E (LIMIT-TO (LANGUAGE , "Inglês") OU LIMIT-TO (LANGUAGE , "português"))	73

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Com relação à base de dados da *Scopus*, como mostra o quadro 04, observa-se que há um quantitativo maior para estudos publicados com enfoque no poder judiciário e nas boas práticas voltadas para a inovação.

Quadro 05 - Estudos empíricos sobre inovação no setor público

Autor/ Ano	Objetivos	Referencial teórico / tema	Aspectos Metodológicos	Conclusão
Olavo et al. (2022)	Comparar concepções de inovação e características de dois laboratórios do setor público, um de governo, no Brasil, e um social, na Espanha.	A primeira parte apresenta a definição da inovação no setor público e a segunda concentra-se na caracterização dos tipos de i-Labs, um com foco governamental (a ser denominado de 'LIG' a partir deste momento) e o outro com foco social, tratado como 'SI-Lab'.	Empregou-se abordagem qualitativa a partir de documentos e entrevistas de roteiros semiestruturados, com três participantes que ocupavam cargos de coordenação e direção desses laboratórios, para aprofundar suas percepções sobre o modus operandi dessas organizações. Os dados foram analisados de forma interpretativa com suporte do software WebQDA.	Os laboratórios são espaços de inovação que concentram seu trabalho em métodos de experimentação e mudança radical. Embora os laboratórios tenham focos distintos (inovação organizacional e social), estes possuem um ponto comum que é a criação de valores para os cidadãos, os quais ocorrem de modo direto ou indireto. Ambos os laboratórios têm papel fundamental na formação de ideias para resolver problemas sociais e políticos-administrativos cotidianos, especialmente em um contexto pós-pandêmico.
Foss et al. (2021)	Analisar as variáveis, riscos e incertezas que atingem as encomendas tecnológicas de software, a partir de experiências com essas contratações em órgãos públicos do Estado de São Paulo.	Conceitos sobre pesquisa, inovação e software investigação e métricas e parâmetros utilizados para medir a maturidade tecnológica, o que é um requisito para realização da encomenda tecnológica.	A investigação foi descritiva e teve como eixo de análise o fluxo de compras públicas, desde o seu desenho, passando pela implementação e controle. A partir das encomendas analisadas, procurou-se delinear possíveis medidas e estratégias a serem adotadas pelos gestores públicos para lidar com as categorias de riscos e incertezas jurídico-institucionais identificadas.	Sem a orientação política e a disposição de gestores de contrato, tanto do lado público quanto do privado, de assumir riscos de ousar na contratação, a encomenda tecnológica perderá relevância. As experiências do TJSP e do HCFMRP analisadas são relevantes sob o ponto de vista do aprendizado de como a contratação por encomenda tecnológica pode ser desenhada, implementada e controlada.
Souza Neto et al. (2019)	Verificar os antecedentes da inovação em Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs). O que motivou essa investigação foi a escassez de	A fundamentação teórica adotada e a literatura sobre os antecedentes da inovação no setor público.	A metodologia é qualitativa, e os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com sete trabalhadores de um NIT, localizado na região Nordeste do	"Características da inovação" atuam como o principal antecedente-facilitador da inovação nos NITs, enquanto "antecedentes organizacionais" atua como o principal antecedente-barreira. Os resultados desta pesquisa

	pesquisas sobre os antecedentes da inovação no setor público brasileiro e, em especial, em órgãos que atuam como agentes de inovação, como os NITs.		Brasil. Foi realizada análise de conteúdo, que contou com auxílio do software NVivo 11[R].	podem ser utilizados para fundamentar outros estudos sobre inovação, compreender as particularidades da inovação no setor público brasileiro e formular políticas públicas que promovam a inovação.
Kon (2018)	Investigar, através de uma visão integrativa, o papel da inovação em serviços, entre as novas formas de inovação apoiadas por tecnologia da informação e outras atividades intangíveis, em resposta à complexidade das inter-relações e agentes envolvidos no objetivo social, examinando particularmente sua relevância na área de serviços públicos, sejam estatais, privados ou não mercantis.	A inovação nos serviços como instrumento para a Inovação Social: uma visão integrativa.	Apresenta uma visão das características diferenciadas da inovação nos serviços como um todo e da inovação social específica. Em seguida apresenta uma visão dos aspectos teóricos dos processos de organização e operacionalização nos serviços sociais, que derivam das inovações em serviços como um todo. Finalmente, examina o papel das redes de informação no aumento da eficiência e eficácia do atendimento das demandas sociais, através da inovação nos serviços.	Esse tipo de inovação está apontando para novas relações socioeconômicas que podem ser vistas como uma economia social emergente, marcada pelo uso intensivo de redes disseminadas para sustentar e gerenciar relacionamentos, que renovam valores e culturas, e que enfatizam o papel das atividades de serviços bem como as formas específicas de suas inovações no âmbito de atendimento à parcela não mercantil da sociedade.
Plonski (2017)	Elaborar sobre a concepção da ideia de inovação enquanto resultado e respectivo processo, ilustrando a sua abrangência e a complexidade de efetivamente criar realidades.	Mostra que a ideia de inovação não é fruto do século XX, como frequentemente suposto, mas remonta à Antiguidade.	Não identificado	A percepção da ampla gama de efeitos da inovação estimulará a busca de formas de regulação que atenuem efeitos considerados negativos, sem refrear exageradamente a sua capacidade transformacional. Novas inovações serão desenvolvidas para mitigar os efeitos deletérios de inovações anteriores.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

O quadro 05, organizado em ordem cronológica, apresenta uma síntese de estudos empíricos sobre inovação no setor público, destacando alguns dos seus elementos centrais, tais como o autor e ano de publicação, o objetivo, o referencial teórico ou tema,

os aspectos metodológicos e a conclusão dos estudos.

Em seu estudo, Olavo et al. (2022) tiveram por objetivo comparar concepções de inovação e características de dois laboratórios do setor público, um de governo, no Brasil, e um social, na Espanha. Inicialmente, como referencial teórico ou tema, apresentaram a definição da inovação no setor público e, em seguida, concentraram-se na caracterização dos tipos de i-Labs, um com foco governamental e o outro com foco social. Metodologicamente, o estudo foi de cunho qualitativo, realizado a partir de documentos e entrevistas, sendo os dados analisados em categorias, com suporte do software WebQDA.

Para tanto, empregou-se abordagem qualitativa a partir de documentos e entrevistas de roteiros semiestruturados, com três participantes que ocupavam cargos de coordenação e direção desses laboratórios, para aprofundar suas percepções sobre o modus operandi dessas organizações. Os dados foram analisados de forma interpretativa categorial. Como conclusão, o estudo evidenciou que os laboratórios são espaços de inovação que concentram seu trabalho em métodos de experimentação e mudança radical. Embora os laboratórios tenham focos distintos (inovação organizacional e social), estes possuem um ponto comum que é a criação de valores para os cidadãos. Deste modo, a pesquisa contribui para o campo ao fornecer ideias para resolver problemas sociais e político-administrativos cotidianos, especialmente em um contexto pós-pandêmico.

Já Foss et. al (2021) se propuseram a analisar as variáveis, riscos e incertezas que atingem as encomendas tecnológicas de software, a partir de experiências com essas contratações em órgãos públicos do Estado de São Paulo. A priori, com referencial teórico conceitos sobre pesquisa, inovação e software investigação e métricas e parâmetros utilizados para medir a maturidade tecnológica, o que é um requisito para realização da encomenda tecnológica. Foi realizada uma investigação descritiva e teve como eixo de análise o fluxo de compras públicas, desde o seu desenho, passando pela implementação e controle.

A partir das encomendas analisadas, procurou-se delinear possíveis medidas e estratégias a serem adotadas pelos gestores públicos para lidar com as categorias de riscos e incertezas jurídico institucionais identificadas. E assim, foi possível concluir que Sem a orientação política e a disposição de gestores de contrato, tanto do lado público quanto do privado, de assumir riscos de ousar na contratação, a encomenda tecnológica perderá relevância. As experiências do TJSP e do HCFMRP analisadas são relevantes sob o ponto de vista do aprendizado de como a contratação por encomenda tecnológica pode ser desenhada, implementada e controlada.

Souza Neto et al. (2019), em sua pesquisa buscou verificar os antecedentes da inovação em Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs). O que motivou essa investigação foi a escassez de pesquisas sobre os antecedentes da inovação no setor público brasileiro e, em especial, em órgãos que atuam como agentes de inovação, como os NITs. Sendo usada como fundamentação teórica, bem como a literatura sobre os antecedentes da inovação no setor público.

De abordagem qualitativa, os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com sete trabalhadores de um NIT, localizado na região Nordeste do Brasil. Foi realizada análise de conteúdo, que contou com auxílio do software NVivo 11[R]. E desta feita, conclui-se que “características da inovação” atuam como o principal antecedente-facilitador da inovação nos NITs, enquanto “antecedentes organizacionais” atua como o principal antecedente-barreira. E indicam que os resultados desta pesquisa podem ser utilizados para fundamentar outros estudos sobre inovação, compreender as particularidades da inovação no setor público brasileiro e formular políticas públicas que promovam a inovação.

O estudo de Kon (2018) teve por objetivo de investigar, através de uma visão integrativa, o papel da inovação em serviços, entre as novas formas de inovação apoiadas por tecnologia da informação e outras atividades intangíveis, em resposta à complexidade das inter-relações e agentes envolvidos no objetivo social, examinando particularmente sua relevância na área de serviços públicos, sejam estatais, privados ou não mercantis. Seu referencial contemplou a inovação nos serviços como instrumento para a Inovação Social: uma visão integrativa.

A metodologia adotada apresenta uma visão das características diferenciadas da inovação nos serviços como um todo e da inovação social específica. Em seguida apresenta uma visão dos aspectos teóricos dos processos de organização e operacionalização nos serviços sociais, que derivam das inovações em serviços como um todo. Finalmente, examina o papel das redes de informação no aumento da eficiência e eficácia do atendimento das demandas sociais, através da inovação nos serviços.

Foi assim, possível concluir que esse tipo de inovação está apontando para novas relações socioeconômicas que podem ser vistas como uma economia social emergente, marcada pelo uso intensivo de redes disseminadas para sustentar e gerenciar relacionamentos, que renovam valores e culturas, e que enfatizam o papel das atividades de serviços bem como as formas específicas de suas inovações no âmbito de atendimento à parcela não mercantil da sociedade.

Plonski (2017) teve por intuito de elaborar sobre a concepção da ideia de inovação enquanto resultado e respectivo processo, ilustrando a sua abrangência e a complexidade de efetivamente criar realidades, sendo fundamentado por mostrar que a ideia de inovação não é fruto do século XX, como frequentemente suposto, mas remonta à Antiguidade. E dessa feita, foi possível compreender que a percepção da ampla gama de efeitos da inovação estimulará a busca de formas de regulação que atenuem efeitos considerados negativos, sem refrear exageradamente a sua capacidade transformacional. Novas inovações serão desenvolvidas para mitigar os efeitos deletérios de inovações anteriores.

2.4 Banco de boas práticas no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará

No intuito de agrupar e difundir exemplos práticos de ações de inovação, bem como ações que estimulam melhorias nos serviços, o TJCE institui o Banco de Boas Práticas de Gestão do Poder Judiciário cearense, instituído por meio do Provimento n° 12 de 07 de maio de 2012 (posteriormente alterado pelas Portarias n° 1117/2013, de 24 de setembro de 2013 e n° 20/2014, de 08 de janeiro de 2014). Este repositório tem o objetivo de identificar, catalogar e disseminar boas práticas de gestão, com a finalidade de promover a troca de experiências de trabalho entre as diversas unidades administrativas e judiciárias e contribuir para a melhoria dos serviços prestados aos jurisdicionados (TJCE, 2016).

A Corregedoria Geral da Justiça do Rio de Janeiro (2011) define que uma boa prática consiste em atividades das unidades que devem, necessariamente, gerar resultados e alto impacto. Elas devem ser replicáveis, consistentes, adaptáveis e com a facilidade de utilizar novos recursos e metodologias, melhorando o processo de trabalho e o alcance do valor público. Já o TJCE (2016) define como sendo uma atividade, ação ou experiência que resulte em melhoria no processo de trabalho; satisfação do público-alvo; ou alcance das metas estratégicas.

De acordo com o provimento do TJCE que fundamenta a existência do Banco de Boas Práticas de Gestão existem alguns critérios para serem compartilhados são eles: I – estar alinhadas aos temas e aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário cearense; II – ser de autoria individual ou coletiva, neste último caso, de até cinco autores; III – ser cadastradas em formulário eletrônico disponível na página da Seplag, conforme instruções nele contidas (TJCE, 2016).

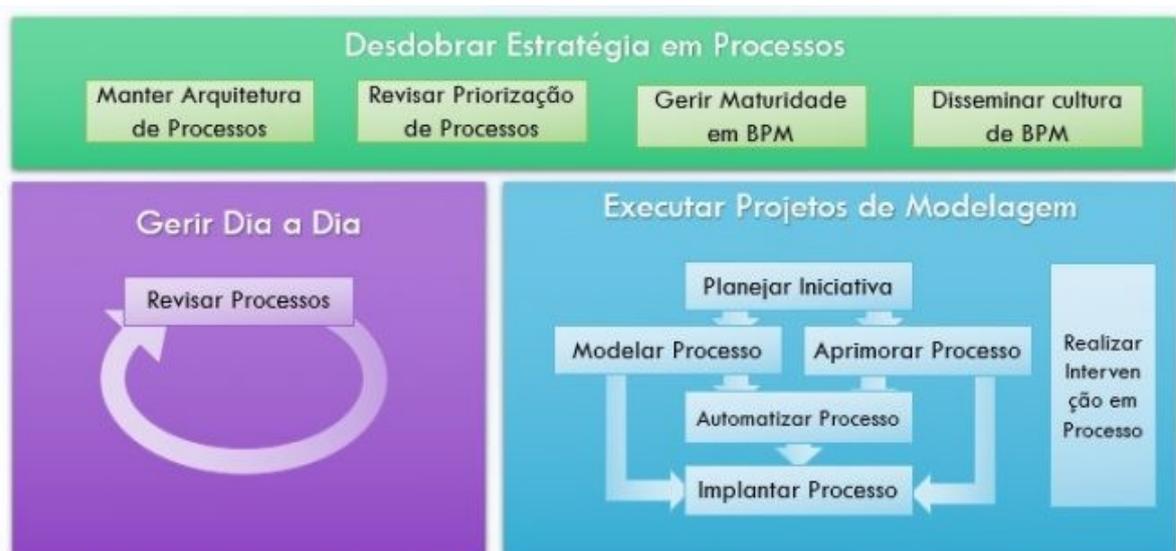
Oliveira, Santos e Júnior Lima (2021) pontuam que, no contexto da administração pública, boas práticas gerenciais transformam positivamente o modo de operar desse tipo de organização. Os autores ressaltam duas práticas de referência para aumentar a eficiência no setor público: a Gestão de Processos de Negócio – *Business Process Management* (BPM) e o Emprego de Indicadores de Desempenho.

A Gestão de Processos de Negócio tem uma forma de visualizar e traduzir as operações de acordo com a estrutura pública, além de compreender o trabalho executado na esfera pública para entregar o produto ou serviço do processo à sociedade. Por sua vez, o Emprego de Indicadores de Desempenho traduz a administração estratégica em métricas práticas que servem para acompanhar a evolução dos processos (MOREIRA; COSTA, 2017).

No Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, a Metodologia de Gestão de Processos acontece em três pilares: 1. Desdobrar a Estratégia em Processos: Manter Arquitetura de Processos; Revisar Priorização de Processos; Gerir Maturidade em BPM; Disseminar cultura de BPM. 2. Executar Projetos de Transformação: Planejar Iniciativa; Modelar Processo; Aprimorar Processo; Automatizar Processo; Implantar Processo; Realizar Intervenção em Processo. 3. Gerir Dia a Dia: Revisar Processos.

A figura 04, mostra de forma ilustrativa todos os componentes e a forma como se inter-relacionam.

Figura 04- Metodologia de gestão por processos



Fonte: TJCE (2017).

Quanto aos indicadores, desde 2009, durante os Encontros Nacionais do Judiciário que ocorrem anualmente, são definidas metas nacionais para o Poder Judiciário (TJCE, 2015). Atualmente no ano de 2022, 6 metas são prioritárias: 1. Julgar mais processos que os distribuídos; 2. Julgar processos mais antigos; 4. Priorizar o julgamento dos processos relativos aos crimes contra a administração pública, à improbidade administrativa e aos ilícitos eleitorais; 8. Priorizar o julgamento dos processos relacionados ao feminicídio e à violência doméstica e familiar contra as mulheres; 11. Promover os Direitos da Criança e do Adolescente; e 12. Impulsionar os processos de ações ambientais, conforme mostra a figura 05.

Figura 05 - Painel de metas



Fonte: TJCE (2022).

Já com relação às barreiras ao desenvolvimento de boas práticas gerenciais no contexto público, Oliveira, Santos e Júnior Lima (2021) ressaltam pontos de resistência que ainda constituem fontes de gargalos: Organização e capacitação do corpo técnico/recursos humanos; Tecnologias da informação em caráter gerencial; Administração eficiente dos repasses dos governos estadual e/ou federal; Otimização das despesas públicas; Ferramentas e processos de promoção da transparência; Difusão de informações ao cidadão; Gestão e comunicação assertiva; Disciplina e acompanhamento das metas da gestão.

Em função da existência e recorrência destas barreiras, fontes alternativas de inovação tendem a ser as boas práticas inovadoras já vivenciadas em outros órgãos e setores. Neste sentido, o mapeamento e disseminação de experiências de sucesso, com a devida adaptação ao contexto singular da instituição, pode agregar valor aos processos da

administração pública, resultando então em uma boa administração e promovendo a eficiência do setor público.

Em função do foco deste estudo, conforme refletem os objetivos específicos previamente definidos, apresenta-se a seguir uma síntese acerca do tema das boas práticas de inovação em tecnologia, informação e comunicação; em processos e gestão; e em inovação socioambiental.

2.4.1 Normativo para aplicação de boas práticas no TJCE

No quadro 06 há uma síntese documental e sua respectiva descrição que contribui para compreensão das diretrizes oriundas do CNJ que balizam e direcionam os compromissos que os tribunais devem aplicar e desenvolver em suas unidades.

Quadro 06 - Normativo para a aplicação de boas práticas no TJCE

Normativo Jurídico	Descrição do conteúdo
Resolução nº 70, de 18/03/2009	Institui o Banco de Boas Práticas de Gestão do Poder Judiciário, com vistas a promover a divulgação e o compartilhamento de projetos e ações desenvolvidas pelos tribunais.
Resolução Nº 194 de 26/05/2014	Institui Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição e dá outras providências.
Provimento nº 12/2012	Institui o Banco de Boas Práticas de Gestão, que tem por finalidade identificar, catalogar e disseminar as boas práticas de gestão do Poder Judiciário do Estado do Ceará, com vistas a assegurar uma troca contínua de experiências de trabalho entre as diversas unidades administrativas e judiciárias e a contribuir para a melhoria dos serviços prestados.
Portaria Nº 140 de 25/09/2019	Institui o Portal CNJ de Boas Práticas do Poder Judiciário com o intuito de ampliar a gestão do conhecimento no âmbito do Poder Judiciário e disseminar iniciativas e projetos inovadores em busca da melhoria da gestão e da prestação jurisdicional.
Resolução Nº 335 de 29/09/2020	Traça diretrizes sobre Tecnologia da Informação e Comunicação; Gestão da Informação e de Demandas Judiciais e a Ementa Institui política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico. Integra os tribunais do país com a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br. Mantém o sistema PJe como sistema de Processo Eletrônico prioritário do Conselho Nacional de Justiça.
Resolução Nº 370 de 28/01/2021	Traça diretrizes sobre Tecnologia da Informação E Comunicação; Gestão da Informação e de Demandas Judiciais; Gestão e Organização Judiciária; e a Ementa Estabelece a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD).
Resolução Nº 395 de 07/06/2021	Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário.
Resolução Nº 400 de 16/06/2021	Dispõe sobre a política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário.
Portaria Nº 2080/2021	Institui o Plano de Logística Sustentável do Poder Judiciário do Estado do Ceará – PLS-TJCE 2021-2026 – é um normativo de planejamento que permite a institucionalização de práticas de sustentabilidade, visando, dentre outros objetivos, a racionalização de gastos e de consumo por meio da construção e análise de indicadores e metas.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Por meio da Resolução nº 70, de 18/03/2009, atualizada, com novas medidas pela Portaria nº 140 de 25/09/2019, o CNJ institui e regulamenta o Portal CNJ de Boas Práticas do Poder Judiciário, no intuito de promover a disseminação e compartilhamento de projetos com resultados eficientes pelos tribunais, e orienta que estes adotem para fins de catalogação, armazenamento e divulgação dessas boas práticas.

Em atendimento, o TJCE, por meio do provimento nº 12/2012, atribui a Divisão de Gerenciamento da Inovação a responsabilidade pela gestão do Banco de Boas Práticas de Gestão na instituição, bem como a devida utilização e disseminação das informações nele cadastradas. Em concordância com o § 1º explica que a gestão estratégica do TJCE entende por boa prática, sendo portanto:

a atividade, ação ou experiência que haja sido efetivada com resultados totais ou parciais e que importe melhorias em processo de trabalho e/ou na relação dos serviços, satisfação do público-alvo, alcance das metas estratégicas e/ou que representem aspectos significativos aos serviços, servindo de referência para a reflexão e aplicação em outras organizações, podendo ser divulgada, preservando princípios éticos (TJCE, 2012, p.02).

Isso posto, todas essas práticas passam pelo crivo da Secretaria Especial de Planejamento e Gestão (Seplag), em que tal análise consiste na aplicação dos seguintes critérios, que devem ser observados cumulativamente: a) estar alinhadas aos temas e aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário cearense; b) ser de autoria individual ou coletiva, neste último caso, de até cinco autores; c) ser cadastradas em formulário eletrônico disponível na página da Seplag, conforme instruções nele contidas.

Feito o cadastro, são submetidas a outra verificação pela Divisão de Gerenciamento da Inovação, estando tudo dentro do que está disposto do provimento, então passa a ser disponibilizada no Banco de Boas Práticas de Gestão. Após divulgadas, a viabilidade da adoção das práticas a nível organizacional é orientada, ficando a área autora da ação à disposição do órgão para esclarecer os procedimentos.

Destaca-se também, em consonância com o Art. 4º, do mesmo provimento, que as práticas cadastradas durante o ano serão submetidas à votação por parte dos magistrados e servidores, com o objetivo de serem eleitas as melhores práticas do período, em que são considerados: os resultados alcançados, o alinhamento à estratégia e à abrangência de replicação em outras unidades, cabendo, em pós, ao Comitê Estratégico indicar as que serão submetidas à votação. Como forma de incentivo, os autores das três práticas mais votadas receberão certificado de menção honrosa, e os elogios serão

registrados nas respectivas pastas funcionais, em razão da significativa contribuição proporcionada à melhoria dos serviços prestados por este Poder (TJCE, 2012).

Superada a fase da compreensão da necessidade do Banco, há outros elementos que precisam ser pontuados, como a Resolução nº 194 de 26/05/2014 que aponta para as medidas que precisam ser providenciadas para a diminuição da taxa de congestionamento de processos judiciais. A partir disso, a priorização orçamentária, de força de trabalho, infraestrutura e tecnologia, governança, estudos, pesquisas e capacitação continuada é orientada a alinhar-se estrategicamente para a diminuição dessa taxa e, assim, julgar o máximo de processos.

Todavia, o judiciário não se limita a julgar processos, mas tem atividades meios que são desenvolvidas pela área administrativa, assim entende-se que nessas duas áreas o fluxo de atividades carecem ser resolvidas de maneira célere. Para fins de síntese das inúmeras frentes de atuação, alguns componentes são essenciais para o funcionamento do judiciário, os sistemas tecnológicos, os processos e procedimentos de gestão, a nível operacional, tático e estratégicos e o socioambiental, principalmente para a racionalização dos custos e preservação do meio ambiente.

Desta forma, faz-se necessário o desenvolvimento de ações que otimizem as atividades para o alcance das metas que são determinadas pelo CNJ, e em contrapartida existem reconhecimento por essas práticas, como é apresentado no Art. 9º da Resolução nº 194 de 26/05/2014, “O CNJ e os tribunais poderão instituir formas de reconhecimento, valorização ou premiação de boas práticas, projetos inovadores e participação destacada de magistrados e servidores no desenvolvimento da Política.”(CNJ, 2014, p.06).

Ademais, através da Resolução nº 335 de 29/09/2020 e da Resolução nº 370 de 28/01/2021 são apresentadas algumas considerações sobre a temática da tecnologia da Informação e Comunicação; Gestão da Informação e de Demandas Judiciais e Gestão e Organização Judiciária, e passa a instituir a política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico. Cujo o foco está na racionalização da utilização dos recursos orçamentários pelos órgãos do Poder Judiciário, vantagens advindas da adoção de instrumentos tecnológicos que permitam a adequação do funcionamento do Poder Judiciário aos princípios da proteção ambiental; proteção de dados, respeito às particularidades de cada tribunal, atendimento às necessidades de acessibilidade de maior celeridade das demandas jurisdicionais (da sociedade) (CNJ, 2020).

No tocante aos aspectos de processos, gestão e socioambiental, via Resolução nº 395 de 07/06/2021, institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder

Judiciário, que considera dentre outras abordagem, conforme o Art. 2o, a inovação com meio pelo qual ocorrerá “a implementação de ideias que criam uma forma de atuação e geram valor para o Poder Judiciário, seja por meio de novos produtos, serviços, processos de trabalho, ou uma maneira diferente e eficaz de solucionar problemas complexos encontrados no desenvolvimento das atividades que lhe são afetas” (CNJ, 2021, p.03).

Outrossim, são enfatizados os princípios que deverão balizar as ações de inovação no judiciário, que são conforme Art. 3º da Resolução nº 395 de 07/06/2021:

I – cultura da inovação: promoção da cultura da inovação a partir da adoção de valores voltados ao estímulo da inovação incremental ou disruptiva, com prospecção e desenvolvimento de procedimentos que qualifiquem o acesso à justiça e promovam a excelência do serviço judicial, processual ou administrativo, com vistas a propiciar melhor atendimento ao usuário do Poder Judiciário;

II – foco no usuário: observância, sempre que possível, da construção de solução de problemas a partir dos valores da inovação consistentes na concepção do usuário como eixo central da gestão;

III – participação: promoção da ampla participação de magistrados e servidores, bem como de atores externos ao Poder Judiciário, sempre buscando a visão multidisciplinar;

IV – colaboração: trabalho em rede de inovação para a coordenação de esforços, cocriação, criatividade, experimentação e o compartilhamento de boas práticas;

V – desenvolvimento humano: desenvolvimento de novas habilidades dos magistrados e servidores que lhes permitam adquirir conhecimentos necessários às novas competências para solução de problemas complexos, pensamento crítico, flexibilidade cognitiva, orientada a serviços e criatividade;

VI – acessibilidade: fomento à acessibilidade e à inclusão;

VII – sustentabilidade socioambiental: promoção da sustentabilidade socioambiental;

VIII – desenvolvimento sustentável: desenvolvimento econômico-social com a preservação da qualidade do meio ambiente e do equilíbrio ecológico, alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – Agenda 2030;

IX – desburocratização: aprimoramento e simplificação de tarefas, procedimentos ou processos de trabalho, de modo a promover agilidade, otimização de recursos e ganho de eficiência à prestação de serviços; e

X – transparência: acesso à informação e aos dados produzidos pelo Poder Judiciário, respeitadas as hipóteses de restrição e de sigilo legal e a proteção de dados pessoais.

Por intermédio da Resolução Nº 400 de 16/06/2021 passa a ser disposto sobre a política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário, e claramente, em consonância com o Art. 2º:

Os órgãos do Poder Judiciário devem adotar modelos de gestão organizacional com processos estruturados que promovam a sustentabilidade, com base em ações ambientalmente corretas, economicamente viáveis e socialmente justas e inclusivas, culturalmente diversas e pautadas na integridade, em busca de um desenvolvimento nacional sustentável.

Além de instituir, O CNJ orienta que cada Tribunal elabore um Plano de Logística Sustentável, devendo este está alinhado com a Estratégia Nacional do Judiciário, devendo acompanhar, monitorar e reportar ao CNJ os resultados dos indicadores, e conforme o Art. 5º deve-se acompanhar práticas de sustentabilidade, racionalização e qualidade, que objetivem uma melhor eficiência do gasto público e da gestão dos processos de trabalho, considerando a visão sistêmica do órgão.

E no intuito de atender à determinação do CNJ, o TJCE, por meio da Portaria Nº 2080/2021, elabora e publica o Plano de Logística Sustentável do Poder Judiciário do Estado do Ceará – PLS-TJCE 2021-2026, além de destinar um campo exclusivo de boas práticas para ações voltadas às inovações socioambientais.

Portanto, concluída a exposição dos aspectos supracitados, após a análise minuciosa das publicações oficiais de documentos como resoluções, provimento e portarias, passa-se a compreender as análises realizadas diretamente nos formulários eletrônicos preenchidos contendo as boas práticas oriundas de departamentos e setores do TJCE das áreas administrativa e judiciária.

Dessa feita, as próximas subseções apresentam os aspectos centrais referentes às boas práticas de inovação em tecnologia, informação e comunicação; inovação em processos e gestão; e inovação socioambiental.

2.4.1.1 Boas práticas de inovação em tecnologia, informação e comunicação

O termo TIC, no âmbito deste texto, refere-se aos segmentos de *software*, serviços de tecnologia da informação (TI), bens eletrônicos e componentes (*hardware*) e infraestrutura de telecomunicações. As TICs são habilitadoras para a transformação digital de uma economia, e sua base é dada pela existência de uma infraestrutura de telecomunicações adequada e massificada (ALVES et al., 2019).

A Resolução nº 370 de 28/01/2021 institui, conforme Art. 1º, a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) para o sexênio 2021-2026, em harmonia com os macrodesafios do Poder Judiciário, em especial com o que estabelece o “Fortalecimento da Estratégia Nacional de TIC e a Proteção de Dados”. Já o objetivo da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário é constituir o principal instrumento de promoção da governança ágil e da transformação digital do Poder Judiciário por meio de serviços e soluções digitais inovadoras que impulsionam a evolução tecnológica do Poder Judiciário.

De acordo com o relatório 2021 do CNJ, são mencionados algumas ações, dentre elas o Programa Justiça 4.0, que representa a inovação e efetividade na realização da Justiça para todos tem como finalidade promover o acesso à Justiça, por meio de ações e projetos desenvolvidos para o uso colaborativo de produtos que empregam novas tecnologias e inteligência artificial, agindo como um acelerador digital que busca transformar a justiça em um serviço (seguindo o conceito de *justice as a service*), aproximando ainda mais esse Poder das necessidades dos(as) cidadãos(as) e ampliando o acesso à justiça.

A Justiça Digital propicia o diálogo entre o real e o digital para o incremento da governança, da transparência e da eficiência do Poder Judiciário, com efetiva aproximação com o(a) cidadão(ã) e redução de despesas, e englobam as seguintes ações e iniciativas: Implantação do Juízo 100% Digital; Implantação do Balcão Virtual; Desenvolvimento da Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ-Br), com possibilidade de ampliar o grau de automação do processo judicial eletrônico e o uso de inteligência artificial (IA); Auxílio aos tribunais no processo de aprimoramento dos registros processuais primários, consolidação, implantação, tutoria, treinamento, higienização e publicização do DataJud, visando contribuir com o cumprimento da Resolução CNJ nº. 331/2020; Colaboração para a implantação do sistema Codex, que tem duas funções principais: alimentar o DataJud de forma automatizada e transformar em texto puro as decisões e petições, a fim de ser utilizado como insumo de modelo de inteligência artificial.

A utilização dessas medidas de inovação se deu ao curso do período de excepcionalidade da pandemia, acentuando a agilidade e eficiência com a qual o Poder Judiciário reagiu às restrições de funcionamento e aos protocolos sanitários para garantir a efetividade da jurisdição e o acesso à Justiça a todos(as) os(as) cidadãos(ãs).

No Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, o desdobramento estratégico a partir da Resolução 370 do CNJ, de 28 de janeiro de 2021 favoreceu a substituição do PETIC – Plano Estratégico de TIC para o Desdobramento da Estratégia, que trata-se de um instrumento que estabelece a Estratégia da Secretaria de Tecnologia da Informação (Setin) do TJCE, visando a então prestação de um serviço de qualidade ao usuário, seja interno ou externo, considerando ainda as transformações ocorridas ante ao cenário político, econômico, social e tecnológico, servindo para declarar os objetivos e as iniciativas estratégicas da Área de TI. Associado a esse desdobramento foi também fundamentado um dispositivo que contém todas as definições de ações de Tecnologia da

Informação, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC).

A nível estratégico e alinhado às diretrizes do CNJ, no TJCE a Setin tem 5 objetivos centrais: 1.Fortalecer a governança e a comunicação institucional; 2.Aprimorar a gestão de pessoas; 3.Promover a celeridade e a qualidade na prestação dos serviços; 4.Prover soluções de TIC inovadoras e integradas para a transformação digital; 5.Fortalecer a inteligência de dados e a segurança da informação, a figura 06 aborda de forma ilustrativa as distribuições por objetivos.

Figura 06 - Painel de Contribuição - Setin



Fonte: TJCE (2021).

Alinhados ao objetivo central, prover soluções de TIC inovadoras e integradas para a transformação digital, há dois objetivos específicos: Desenvolver soluções inovadoras, amigáveis e eficazes de TIC para a transformação digital e Proporcionar a integração dos sistemas institucionais das demais soluções de TIC internamente e com outros órgãos parceiros.

No intuito de entender sobre o grau de mudança provocado pela inovação na tecnologia, Funk e Vilha (2012) explicam que há, pelos menos, duas classificações principais, são elas incrementais e radicais. Em que as incrementais são entendidas como aperfeiçoamentos contínuos e graduais de produtos, serviços ou processos já existentes e correspondem a maior parte das inovações geradas.

Para Santos, Fazon e Meroe (2011) apontam que inovação incremental ocorre com

maior ou menor intensidade continuamente em qualquer indústria ou atividade de serviço, podendo ou não ser consequência de atividade de pesquisa e desenvolvimento. Já no que tange as radicais diz respeito à introdução de produtos, serviços ou processos totalmente novos no mercado e estão fortemente relacionadas com as atividades de pesquisa e desenvolvimento (FUNK; VILHA, 2012).

2.4.1.2 Boas práticas de inovação em processos e gestão

Como em qualquer organização, a base da inovação é uma boa gestão. No Judiciário não é diferente, pois há uma estrutura complexa de processos e sua gestão busca harmonizar todas as possíveis variáveis, sejam internas ou externas, para garantir celeridade e o atendimento efetivo para a sociedade.

Do Conselho Nacional de Justiça emanam todas as diretrizes de planejamento e coordenação de políticas judiciárias nacionais. Busca-se, assim, garantir que todas as unidades judiciárias mantenham um mesmo padrão e que consigam ter meio para automatizar procedimentos e processos necessários ao aprimoramento da prestação jurisdicional, como também ampliar o acesso à justiça e contribuir para a efetivação de direitos, a pacificação social e o desenvolvimento do país (CNJ, 2021).

Para que sejam bem sistematizadas, o gerenciamento das políticas nacionais, embora ainda necessitem de mais rigor metodológico, se propõe a estruturar os processos gerenciais a partir de estudo do ambiente, que se concretiza por meio de seis etapas. Com isso, conseguem fundamentar o planejamento, a implementação, o monitoramento e a avaliação.

Essas etapas, são o diagnóstico do problema, a formação da agenda, a formulação da política, o planejamento da Implementação, o monitoramento e a transparência da informação e compreende-se de que estão inter-relacionadas, a ponto de que uma só conclui quanto à etapa anterior é concluída. Esse ciclo se assemelha com PDCA que consiste em “ferramenta de qualidade que facilita a tomada de decisões visando garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência dos estabelecimentos” (SEBRAE, 2009, p. 2).

No PDCA, as siglas significam: Planejar, que estabelecer os objetivos e processos necessários para que sejam fornecidos a política. “Do” – Fazer, que já implica na aplicação das ações. “Check” – Checar, que consiste no monitorar e verificação métrica

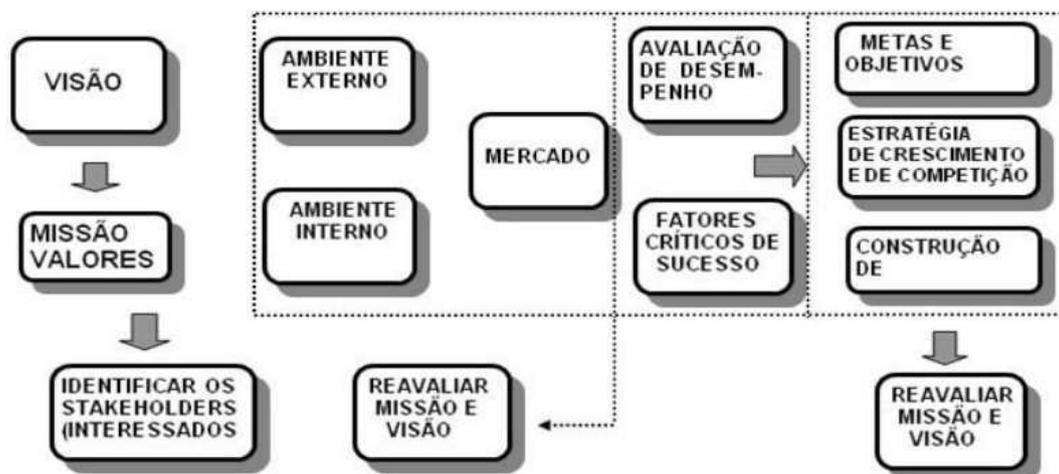
dos processos e/ou produtos em relação às políticas. “Act” - Agir aplicação contínua para a melhoria dos processos (SEBRAE, 2009).

Com relação a estratégia, no contexto público e precisamente na gestão judiciária, essas são fundamentais para garantir um bom desempenho no atingimento das metas que são impostas. Conforme Perengue (1996), a estratégia competitiva consiste em ser “diferente”, o que implica dizer que remete a escolher um conjunto de atividades diferenciadas para atingir um *mix* único de valor. O autor destaca que o posicionamento estratégico emerge de três fontes distintas: na produção de um subconjunto de produtos ou serviços de uma indústria; o servir a maioria ou todas as necessidades de um grupo específico de clientes e a segmentação de clientes que sejam acessíveis de formas diferentes.

De acordo com Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul (2019), o planejamento estratégico é a etapa mais importante para o empreendedor profissional, e pode ser aplicado ao setor público, aos gestores e administradores. A função do Plano é oferecer o norte, ou seja, a visão geral compreensível que auxilia na priorização nas tomadas de decisão sobre foco e investimentos, criando uma marcha de execução segura e disciplinada, ancorada em estratégias bem elaboradas.

Dessa forma, com uma missão, visão e valores claros, onde são definidas a razão de ser e como a organização se vê em um determinado horizonte de tempo e em quais princípios apoia sua gestão, pode-se fundamentar os desdobramentos e decisões de forma organizada, em resposta às pressões do atual mundo globalizado e crescentemente competitivo, em que a conexão é a palavra-chave. Neste contexto, também as organizações do setor público carecem de uma clara visão estratégica, capaz de atender a seus múltiplos *stakeholders*. Com margens pequenas de estratégia, as inovações e renovações tendem a ter um impacto de curto prazo pela perspectiva dos clientes, que cobram dos serviços uma excelência operacional, com eficiência nos custos e racionalização das despesas. Estas e outras questões devem fazer parte da estratégia central da organização (FUNDAÇÃO EGOV-MS, 2019).

Figura 07 - Modelo de planejamento estratégico



Fonte: Fundação EGOV-MS (2019, p.44).

A figura 07 apresenta um modelo de Planejamento Estratégico, que em muitos casos sofre adaptação conforme a realidade da instituição. No contexto dos tribunais, esse papel de estabelecimento das metas, indicadores e a própria forma de monitorar e gerir fica sob responsabilidade de setores, unidades e secretarias de Planejamento e Gestão nos Tribunais. São realizadas muitas etapas de estudo de variáveis internas, externas, bem como a busca por inovações e oportunidades que garantam com o que os órgãos consigam chegar a patamares de excelência na prestação do serviço ao cidadão e a todos os atores que usufruem.

Andrade et al. (2018) apontam que há um conjunto de fatores para práticas de inovação em gestão que deveria ser estruturado, integrado, dinâmico e sistêmico. Ademais, deve-se considerar, respectivamente: atividades previamente definidas, organizadas e dispostas em uma determinada ordem lógica; combinação dessas atividades e integração em processos com objetivos bem definidos, de forma a se complementar e a gerar sinergia entre esses processos e suas respectivas atividades; possibilidade de geração ativa de estratégias, para a tomada de decisão em cada etapa dos processos, incluindo a evolução e/ou adaptação desses processos aos objetivos e às demandas.

Na percepção de Green (2014 *apud* ALMEIDA, 2016), a inovação de processos envolve uma melhoria substancial na forma como são realizados, podendo também ser capaz de romper totalmente paradigmas anteriores, e assim, adotar um novo processo, focado menor uso de energia, insumos, fazendo mais e melhor com menos.

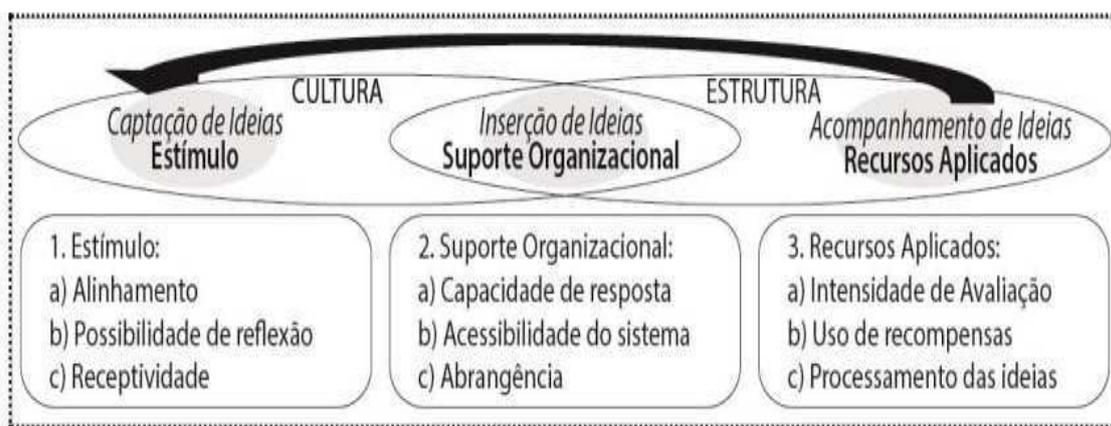
Para a elaboração do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Ceará 2030, foram feitas 13 oficinas colaborativas, divididas entre três etapas: Diagnóstico e análise

organizacional, Formulação Estratégica e Alinhamento Estratégico. A estratégia do TJCE é realizada em consenso entre diferentes atores, principalmente, servidores, juízes e desembargadores, os que compõem os níveis táticos e estratégicos (TJCE, 2021).

Nessa perspectiva, em que se articulam gestão, estratégia e planejamento, a inovação se encaixa nesse cenário com forte potencial competitivo, visto que provoca uma agregação de valores, em função de modificações, até mesmo muito sutis, processos, rotinas, ferramentas, recursos/capacidades e práticas organizacionais de maneira sistêmica. A finalidade dessas ações coordenadas é fazer com que a inovação seja um processo dotado de periodicidade, sistematização e disciplina, e não algo espontâneo ou acidental na empresa (BORCHARDT; SANTOS, 2014).

Borchardt e Santos (2014) apresentam os fatores que são necessários para a gestão da inovação, que consiste na interseção, por meio do suporte organizacional, de dois componentes cruciais: a cultura e a estrutura. A figura 08 traz uma ilustração de todos os elementos que estão presentes correspondentes a cada bloco.

Figura 08 - Fatores necessários para a gestão da inovação



Fonte: Borchardt e Santos (2014, 208).

Em concordância com esses fatores, pode-se destacar que o estímulo, o suporte e os recursos aplicados vêm sendo enfatizados no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. A título de exemplo, pode-se citar a criação e estruturação do Laboratório de Inovação do TJCE que faz parte das ações do Programa de Modernização do Judiciário (Promojud). Trata-se de uma iniciativa inédita no país, que envolve aplicação de esforços e recursos para uma mudança estrutural no Judiciário cearense, com foco nos avanços tecnológicos. O laboratório funciona como um espaço de aceleração de ideias, em que pessoas são incentivadas a buscarem soluções inovadoras para enfrentar os desafios impostos ao Judiciário e todas essas soluções podem contribuir para a desburocratização,

melhoria dos processos e economia de recursos (TJCE, 2022).

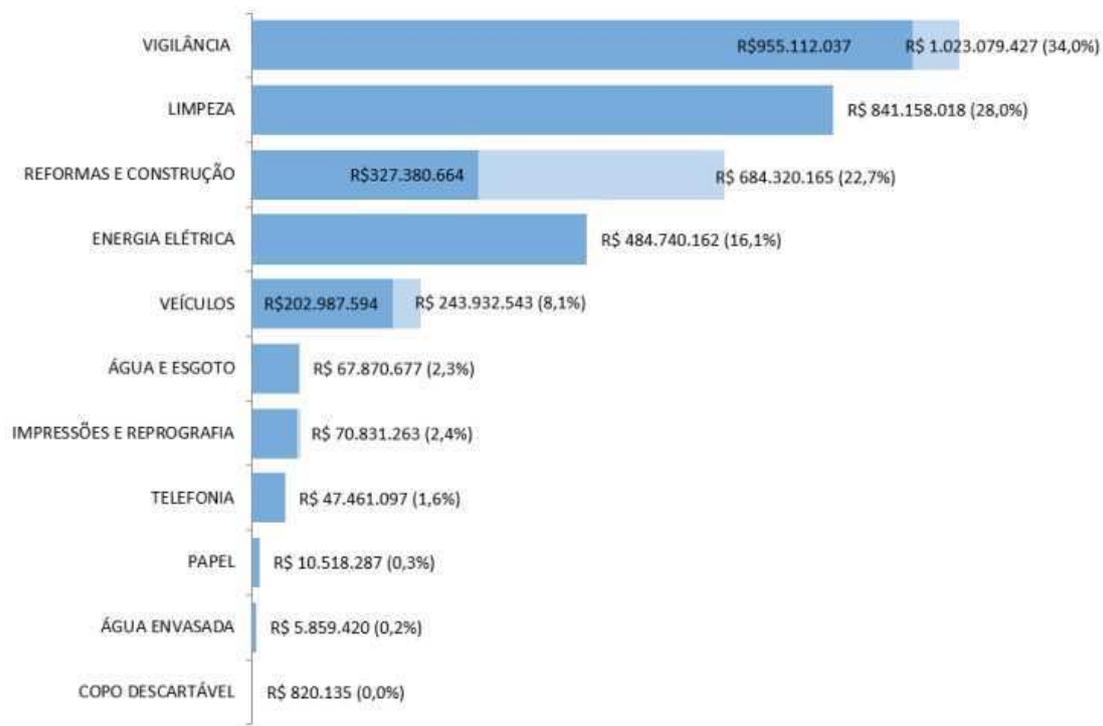
2.4.1.3 Boas práticas de inovação socioambiental

A preocupação com a escassez dos recursos naturais começou a fazer parte da realidade nas empresas já na década de 1970, mas foi especialmente a partir de 1990 que as organizações aumentaram seus investimentos em inovação, tendo em vista esse novo panorama. Contudo, esse tema não se limita ao setor privado, cabendo também às instituições públicas cumprir o desafio de incorporar definitivamente a busca pela sustentabilidade como opção estratégica (SILVA et al., 2022).

A priori reduzir os impactos socioambientais e alcançar a sustentabilidade trata-se de tema bastante complexo, e os especialistas na área apresentam diferentes nomes para o mesmo conceito: sustentabilidade, inovação sustentável,ecoinovação, inovação tecnológica e desenvolvimento sustentável (SILVA et al., 2022).Em conformidade com 6º balanço socioambiental do Poder Judiciário divulgado pelo CNJ (2022), cumpre destacar que, com o advento da Resolução CNJ n. 400/2021, alguns dados são inéditos. É o caso dos dados sobre construção; energia alternativa; agenciamento de transporte terrestre; serviços gráficos; combustível; e indicadores de aquisições e contratações sustentáveis.

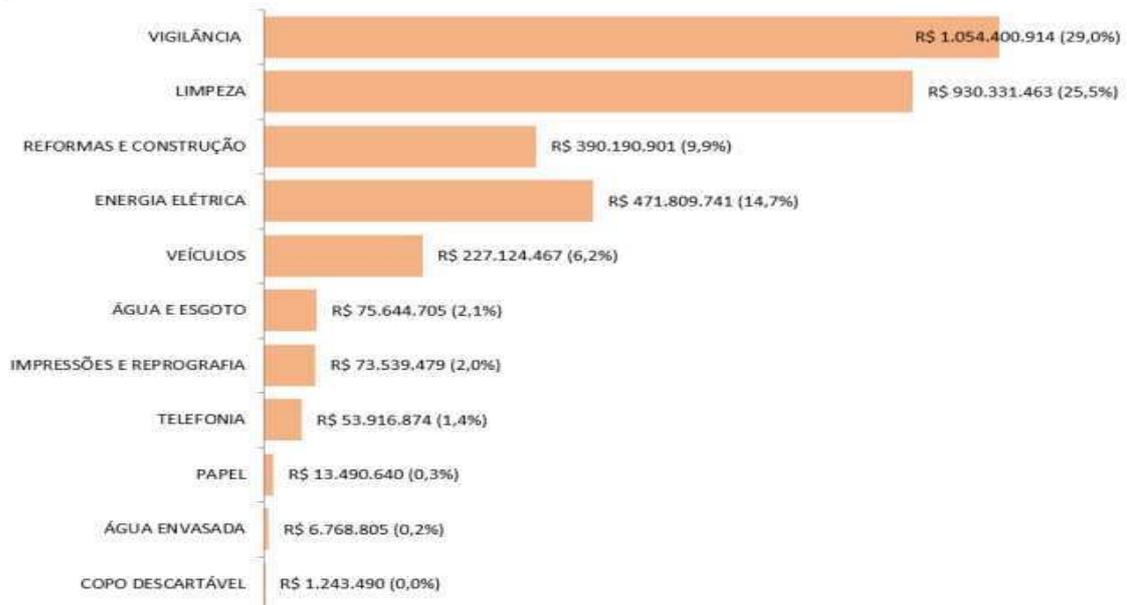
De acordo com o art. 225 da Constituição Federal de 1988, o direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado como requisito essencial à vida é uma garantia constitucional. Por essa razão, o CNJ, preconiza o equilíbrio financeiro, de gestão e tudo que permeia os aspectos socioambientais. Acerca destas questões, nas figuras 09 e 10 são expostas a comparação de 2020 com 2021 referentes aos gastos do Poder Judiciário com recursos que garantam o funcionamento efetivo das atividades nas unidades.

Figura 09 - Gastos do Poder Judiciário em 2021



Fonte: CNJ (2022).

Figura 10 - Gastos do Poder Judiciário em 2022



Fonte: CNJ (2022).

Como os dados nas figuras 09 e 10 apontam, houve uma redução em dez das onze categorias mensuradas no PLS. As maiores despesas foram com contratos de

vigilância e limpeza a R\$ 1,9 bilhão do total gasto. Contudo, os gastos com papel, copo descartável e água envasada a R\$ 17,2 mil do total mencionado.

É relevante informar que o Poder Judiciário também tem um compromisso com Agenda global 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU). Por meio do Conselho Nacional de Justiça, foi criado o Comitê Interinstitucional da Agenda 2030. Essa agenda consiste em 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas a serem atingidas no período de 2016 a 2030, relacionados à efetivação dos direitos humanos e desenvolvimento sustentável (CNJ, 2019).

Nesse estudo, dois eixos são ressaltados, o social e o ambiental. O social agrupa os seguintes ODS-1: Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares; ODS-2: Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável; ODS-3: Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades; ODS-4: Assegurar a educação inclusiva, equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos; ODS-5: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas; ODS-10: Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles (CNJ, 2022).

Já os ODS no tema ambiental são: ODS-6: Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos; ODS-7: Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos; ODS-12: Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis; ODS-13: Tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos; ODS-14: Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável; ODS-15: Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade (CNJ, 2022).

No âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, em 2015, como componente do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Ceará, foi criado o Núcleo Socioambiental tendo por competência zelar pela missão de promover a conscientização e ações efetivas de logística sustentável no Poder Judiciário do Estado do Ceará. Para tanto, foi estruturado o Plano de Logística Sustentável do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará - PLS-TJCE com vigência de 2021 a 2026. Este plano é resultado da revisão e inovação do PLS-TJCE 2015-2020, sendo elaborado com base na resolução nº 400/2021 do CNJ e demais normativos do TJCE.

De acordo com relatório oficial de desempenho no ano 2021 do TJCE, tal

plano possui como eixo principal 17 temas que objetivam instituir e manter novas e boas práticas de sustentabilidades pautadas nas questões ambientais, econômicas, sociais e culturais no âmbito do Tribunal de Justiça. Os temas são: Papel; Copos descartáveis; Água envasada em embalagem plástica; Impressão; Telefonia; Energia elétrica; Água e esgoto; Gestão de resíduos; Reformas e construções; Limpeza; Vigilância; Veículos; Combustível; Apoio ao serviço administrativo; Qualidade de vida; Capacitação em sustentabilidade; Aquisições e contratações.

Cada unidade do TJCE possui ações que precisam ser implantadas e desenvolvidas na instituição para fins de alcance de metas. Como exemplo de ações, a figura 11, mostra 2 das 27 ações definidas para serem consolidadas em 2022.

Figura 11 - Ações de sustentabilidade do TJCE



PLS TJCE
PLANO DE AÇÕES
2022

Número	Ação	Área (s) responsável (veis)	Data de início	Data término	Etapas	Previsão de recursos
24	Agenda da Coordenação de atenção à Saúde	- Secretaria de Gestão de Pessoas -SGP	01/02/2022	19/12/2022	Etapa 1 - Promoção mensal Etapa 2 - Elaboração de conteúdo por tema do mês Etapa 3 - Aprovação da administração Etapa 4 - Implantação	Sem custos
TEMA: CAPACITAÇÃO EM SUSTENTABILIDADE						
Número	Ação	Área (s) responsável (veis)	Data de início	Data término	Etapas	Previsão de recursos
25	Programa de capacitação em sustentabilidade	- Secretaria de Gestão de Pessoas -SGP	01/02/2022	19/12/2022	Etapa 1 - Definição de cursos /palestras relacionados com a temática da sustentabilidade Etapa 2 - buscar parceria com órgãos e entidades que tenham experiência com o tema sustentabilidade Etapa 3 - Realizar capacitação	Sem custos

Fonte: TJCE (2022).

No intuito de aplicar um prazo, as ações são criadas como projetos, com início e fim já pré-definido, visto que anualmente ocorre inspeção do CNJ e os relatórios precisam refletir os resultados do que foi planejado. Como forma de inovação em 2022, as metas processuais, cujas matérias sejam relacionadas ao meio ambiente estão sendo acompanhadas via painel de monitoramento no Power BI, como mostra a figura 12, o que possibilita uma

visualização temporal e ajuda na tomada de decisões dos gestores estratégicos.

Figura 12 - Painel da meta 12: Impulsionar os processos de ações ambientais



Fonte: TJCE (2022).

Nesse cenário, as inovações voltadas para o campo socioambiental, de acordo com Green (2014 *apud* ALMEIDA, 2016), estão atraindo mais atenção das empresas, diante das novas demandas da sociedade e dos governos. Assim, a introdução de qualquer melhoria na empresa que envolve as questões sociais, que promovam uma qualidade de vida melhor para as pessoas, preserve o meio ambiente, poupe energia ou utilize fontes energéticas sustentáveis vem a compor as aplicações práticas.

Assim, nessa seção teórica, ao tempo que foi possível conhecer o conceito de inovação sob o ponto de vista de diferentes autores, seus impactos e benefícios, também pontuou-se a inovação aplicada no setor público, com ênfase para o poder judiciário. Ressalta-se que para a fundamentação foram levantados estudos empíricos sobre inovação.

Feito isso, apresentou-se as razões que impulsionaram a criação de um banco de boas práticas, sendo o do TJCE a análise principal, focando primordialmente em boas práticas de inovação tecnologia, informação e comunicação, processos e gestão e socioambiental, por entender que tanto a literatura como o aparelho normativo jurídico sustenta dentre outros campos, esses como fonte de mudanças com grande impacto para a organização.

3 METODOLOGIA

A presente seção consiste na apresentação dos elementos metodológicos, o que implica na descrição das etapas e suas respectivas particularidades, viabilizando, assim, a execução do planejamento do estudo Apresenta-se, inicialmente, a tipologia da pesquisa e a unidade de análise, com a caracterização da instituição foco do estudo. Em seguida, são apresentados os procedimentos para coleta e análise dos dados.

3.1 Tipologia da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa documental realizada, a partir de consultas ao Banco de Boas Práticas do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, disponível no portal da transparência da instituição.

Como argumenta Flick (2009), é possível utilizar documentos e análise de documentos como estratégias complementares a outros métodos. Neste trabalho, compreende-se a pesquisa documental como aquela em que:

os dados obtidos são estritamente provenientes de documentos, com o objetivo de extrair informações neles contidas, a fim de compreender um fenômeno; é um procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos; é caracterizada como documental quando essa for a única abordagem qualitativa, sendo usada como método autônomo (KRIPKA; SCHELLER; BONOTO, 2015, p. 58).

Em relação ao caráter qualitativo deste estudo, ressalta-se que os estudos qualitativos se caracterizam como aqueles que buscam explicar “os aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.31).

Como salientam Kripka, Scheller e Bonotto (2015, p. 57), “em uma pesquisa qualitativa, pode-se utilizar uma variedade de procedimentos e instrumentos de constituição e análise de dados, entre estes a pesquisa documental”. Dessa forma, conforme Guba e Lincoln (1981), a pesquisa documental consiste em um intenso e amplo exame de diversos materiais, genericamente denominados documentos, que não foram utilizados para nenhum trabalho de análise, ou que podem ser reexaminados, almejando-se

outras interpretações ou informações complementares.

Quanto ao caráter descritivo do estudo, enfatiza-se que a pesquisa descritiva, de acordo com a perspectiva de Nunes, Nascimento e Luz (2016) inclui um estudo observacional, em que o processo descritivo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo e sua contribuição é proporcionar novas visões sobre uma realidade já conhecida.

Quanto à natureza básica, a fim de “gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da Ciência, sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.31).

3.2 Unidade de análise

A unidade para fins de análise é a sede administrativa e judiciária do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, localizada na Av. General Afonso Albuquerque Lima, S/N, Cambéa, na cidade de Fortaleza-CE. A seguir serão discutidos sobre identificação e perfil da instituição.

Em consonância com o site do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (2021), o referido órgão integra o Poder Judiciário com jurisdição em todo o território estadual para decidir, em Segunda Instância, todas as questões relativas à Justiça. Antes denominado Tribunal da Relação da Província do Ceará, teve sua instalação solenemente em 3 de fevereiro de 1874 no Paço da Assembleia Provincial, com funcionamento no sobrado do Tenente Coronel Antônio Pereira de Brito e Paiva, na rua Amélia, hoje Senador Pompeu.

Em razão do advento da República, passou a denominar-se Tribunal de Apelação e, de acordo com o Texto Constitucional de 1892, voltou a ser Tribunal da Relação. Sempre atendendo ao imperativo constitucional, adotou os termos de Superior Tribunal de Justiça pela Constituição Federal de 1934. Somente com a Constituição Estadual de 23 de junho de 1947, recebeu a atual denominação de Tribunal de Justiça (TJCE, 2022).

A gestão do Tribunal tem sua estrutura em: Presidência; Vice-presidência e Corregedoria - Geral. A presidência é o órgão designado para questões de natureza administrativas, cujo cargo é ocupado de acordo com o Regime Interno que compreende competências e atributos de natureza jurisdicional e também administrativas, por um desembargador ou desembargadora que tenha sido eleito (a) em Tribunal Pleno, com

período a cada dois anos (TJCE, 2022).

No que se refere à missão, à visão e aos valores, por meio da Publicação Oficial do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (2021, p.3) expressa a Resolução Especial nº 07/2021, a qual define que a missão, visão e valores são:

Art. 1º Fica instituído o Plano Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Ceará para os anos de 2021 a 2030, doravante denominado de Plano Estratégico TJCE 2030 e sintetizado nos seguintes elementos: I - Missão: garantir direitos para realizar Justiça no Ceará. II - Visão: ser um tribunal de referência nacional em celeridade e eficiência, reconhecido por ser acessível e por contribuir com a redução das desigualdades. III - Valores: a) celeridade; b) efetividade; c) transparência; d) diálogo com a sociedade; e) humanização e empatia; f) ética; g) acessibilidade; h) inovação; i) excelência nos trabalhos; j) sustentabilidade.

Enfatiza-se que de acordo com as diretrizes para os 10 (dez) anos, um dos valores indicados consiste na inovação, indicando assim a abertura as novas possibilidades que advém com a cultura de inovação para a instituição

3.3 Coleta de dados

Para a análise documental, foram utilizadas fontes indiretas, de natureza pública, divulgadas no *site* oficial do Tribunal de Justiça. Lakatos e Markoni (2003, p. 176) definem tais fontes públicas originadas das esferas municipais, estaduais e nacionais, em que predominantemente é possível conter:

- a) Documentos oficiais, tais como: ordens régias, leis, ofícios, relatórios, correspondências, anuários, alvarás etc.
- b) Publicações parlamentares: atas, debates, documentos, projetos de lei, impressos, relatórios etc.
- c) Documentos jurídicos, oriundos de cartórios: registros de nascimentos, casamentos, desquites e divórcios, mortes; escrituras de compra e venda, hipotecas; falências e concordatas; testamentos, inventários etc.
- d) iconografia.

Os dados de pesquisa secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e até mesmos analisados, com outros objetivos que não os da pesquisa em questão. Além da fonte interna, constituída pelo banco de dados da empresa, outras fontes externas podem ser consultadas, como os relatórios gerados por

organizações, instituições de ensino, institutos de pesquisa, publicações científicas, entidades e demais fontes governamentais (INSTITUTO QUALIBEST, 2019).

3.4 Análise dos dados

Referente à análise documental, foram analisadas publicações oficiais de documentos como resoluções, provimento, portarias, bem como os formulários eletrônicos preenchidos contendo as boas práticas oriundas de departamentos e setores do TJCE. O quadro 07 traz a definição de cada tipo de documentos verificados.

Quadro 07 - Tipo de documentos analisados

Tipo de documento	Definição
Resolução	Compreende-se como uma norma jurídica que regula matérias da competência privativa da Casa Legislativa ou do Congresso Nacional, de caráter político, processual, legislativo ou administrativo (CONGRESSO NACIONAL, 2022).
Provimento	Provimentos consistem em atos administrativos internos, que contém determinações e instruções em que a Corregedoria e/ou os Tribunais expedem para a regularização e uniformização dos serviços, especialmente os da Justiça, com o objetivo de evitar erros e omissões na observância da lei (TRE, 2022).
Portaria	É o instrumento pelo qual Ministros ou outras autoridades expedem instruções sobre a organização e o funcionamento de serviço, sobre questões de pessoal e outros atos de sua competência (BRASIL, 2018, p.147).
Formulário eletrônico	Um formulário é um documento em papel, impresso ou escrito à mão, com espaços em brancos reservados, denominados campos, para preenchimento de informações requisitadas. Análogo a um em papel, um formulário eletrônico é digital e possibilitam a adição de recursos como validar automaticamente os campos de entrada de informações (ZANINI, 2007).

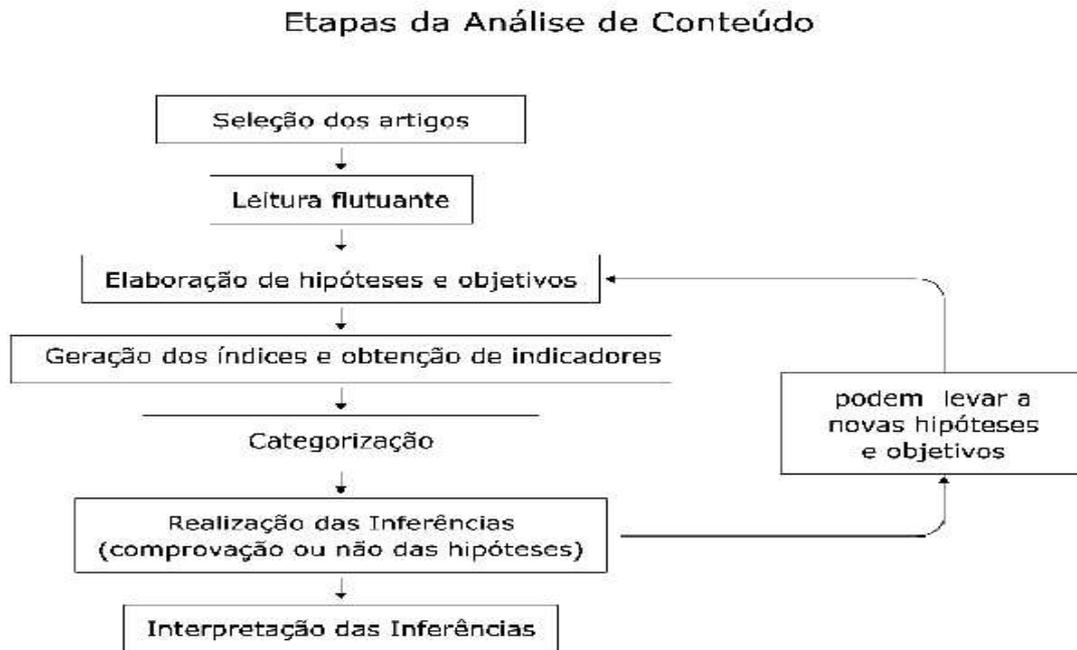
Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Com o intuito de identificar as ações de inovação recorreu-se ao Banco de Boas Práticas do Poder Judiciário cearense, disponível em seu site institucional, no campo voltado para a transparência. De acordo com o próprio Tribunal, esse Banco de foi instituído por meio do Provimento nº 12 de 07 de maio de 2012 (posteriormente alterado pelas Portarias nº 1117/2013, de 24 de setembro de 2013 e nº 20/2014, de 08 de janeiro de 2014), com o objetivo de catalogar e disseminar boas práticas de gestão, visando promover a troca de experiências de trabalho entre as diversas unidades administrativas e judiciárias e contribuir para a melhoria dos serviços prestados aos jurisdicionados (TJCE, 2022).

Visando a realização da análise dos dados utilizou-se a análise de conteúdo, que consiste em uma técnica de pesquisa científica baseada “em procedimentos sistemáticos, intersubjetivamente validados e públicos para criar inferências válidas sobre

determinados conteúdos verbais, visuais ou escritos, buscando descrever, quantificar ou interpretar certo fenômeno em termos de seus significados, intenções, consequências ou contextos” (SAMPAIO, 2021, p. 6).

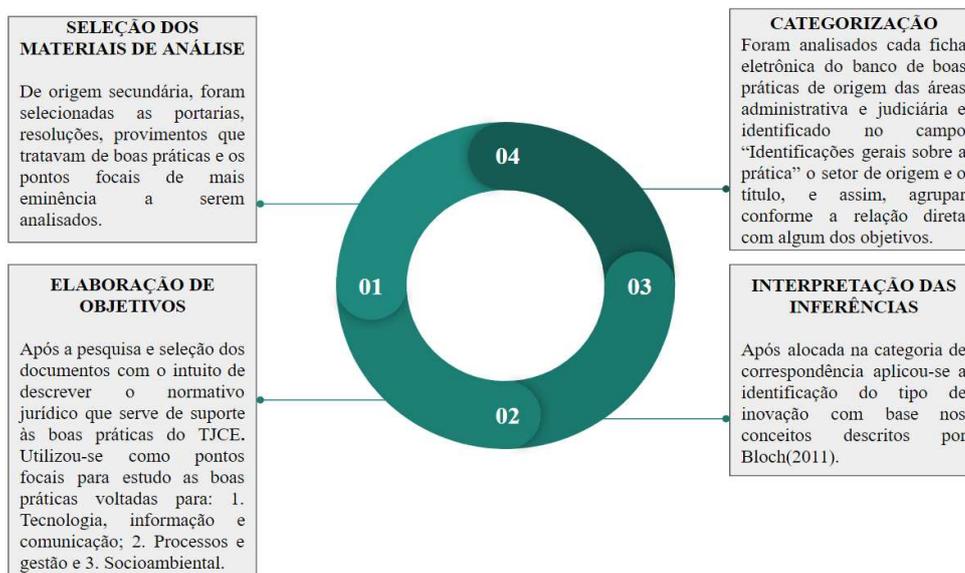
Figura 13 - Etapas da análise de conteúdo



Fonte: Iachel e Nardin (2010) adaptado de Bardin (2000).

Para tanto, Bardin (2016) apresenta a forma metodológica visando a busca pelas considerações lógicas, com base nos conteúdos, que são: a pré-análise; a exploração do material e o tratamento dos resultados. o é definido pela autora, como um conjunto de técnicas que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens, conforme figura 13.

Figura 14 - Processo de análise e interpretação dos dados secundários



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Em consonância, como expresso na figura 14, foram realizadas 4 etapas, a fim de tratar os dados extraídos da análise documental e os específicos do Banco de boas práticas, primeiro. A priori selecionou-se as portarias, provimentos e resoluções que sustentam as orientações da criação do banco de boas práticas, logo o incentivo à inovação, com ênfase em tecnologia, informação e comunicação; processos e gestão e socioambiental. Na etapa seguinte, considerou-se essas 3 temáticas, a qual serviu-se também como objetivos específicos. Já na etapa de categorização seguiu-se como critérios o alinhamento aos objetivos, e assim, analisou-se cada uma das 143 fichas eletrônicas contendo as práticas alocadas nas Administrativas e Judiciárias, conforme divisão existente no próprio banco, cuja a identificação do conteúdo ocorreu no campo "Identificações gerais sobre a prática".

Salientando que, assim, como já colocado pela CGJ RJ (2011) e o TJCE (2016) buscou-se identificar as boas práticas a partir de lentes cujos filtros eram o preenchimento daquilo definido como uma boa prática, que consiste em ações, atividades ou experiência que geram resultados e alto impacto, que possam ser replicáveis, consistentes, adaptáveis e com a facilidade de utilizar novos recursos e metodologias, melhorando o processo de trabalho e o alcance do valor público ou alcance das metas estratégicas.

Após a alocação da prática na categoria correspondente, seguiu-se para a identificação do tipo de inovação com base nos conceitos descritos por Bloch (2011), e

com isso, a classificação. Ressalta-se que para fins de compreensão individualizada, foram eleitas como amostra, 5 práticas, de forma intencional pela própria pesquisa para compor um quadro resumo corresponde a cada objetivo. Os critérios utilizados para essa amostragem foram os resultados obtidos informados no campo “resultados alcançados” presente na ficha eletrônica da boa prática (OLIVEIRA, 2001).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente seção traz a análise e discussão dos resultados encontrados na pesquisa. Para tanto, está estruturada conforme os objetivos específicos do estudo, que tem por foco a identificação de práticas de inovação, extraídas a partir do Banco de Boas Práticas do TJCE, de acordo com as seguintes categorias: inovação em tecnologia, informação e comunicação; inovação em processos e gestão; e inovação socioambiental. Identificando-o o tipo de inovação, segundo Bloch (2011) dialogando sempre com outros estudos, por fim, apresentando as contribuições particulares desse. Como ponto de partida, apresenta-se, inicialmente, uma síntese do normativo jurídico que serve de suporte para as boas práticas do TJCE.

Feitas as verificações nas fichas, foi realizado o levantamento quantitativo, totalizando 143 práticas, destas 63 são da área administrativa, sendo 50 práticas internas e 13 externas.

Tabela 01 - Quantitativo de boas práticas da área administrativa e judiciária

Área	Nº de boas práticas no banco	Nº de práticas internas	Nº de práticas externas	Setor de aplicação
Administrativa	63	50	13	Secretarias; Gerências; Coordenadoria; Seções e Gabinetes; Comarcas;
Judiciária	52	25	27	Varas; Juizados

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Já da área judiciária são 52, sendo 25 práticas internas e 27 práticas externas. O fato de ser interna significa que foi idealizado na própria instituição e externa que sofreu alguma influência de outra instituição, conforme mostra a tabela 01.

Como expõe a tabela 02, as práticas identificadas voltadas para ações socioambientais totalizaram 28, sendo 12 internas e 16 externas.

Tabela 02 - Quantitativo de boas práticas socioambientais

Área	Nº de boas práticas no banco	Nº de práticas internas	Nº de práticas externas	Setor de aplicação
Práticas Socioambientais	28	12	16	Secretarias; Gerências; Coordenadoria; Seções e Gabinetes; Comarcas; Varas; Juizados

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

4.1 Boas práticas de inovação em tecnologia, informação e comunicação

Foram elencadas as 5 (cinco) práticas que estão diretamente alinhadas à temática de Tecnologia, informação e comunicação. Os exemplos selecionados consistem na criação de produtos, ferramentas e na implantação de automatização que visam a celeridade e otimização dos serviços.

Sendo estas a calculadora eletrônica; O formulário de reclamação cível em JECC; A criação do portal de acompanhamento dos indicadores da GAM; A automatização da rotina de gerenciamento de projetos; e a implantação de ferramenta para aprimoramento da comunicação interna.

A primeira prática, classificada como inovação do tipo produto é a calculadora eletrônica implantada na Coordenadoria de Cálculos Judiciais, com alinhamento estratégico à Gestão eficiente e participativa, tem por intuito promover a celeridade, produtividade e efetividade na prestação jurisdicional. O produto consiste em facilitar o acesso de advogados, jurisdicionados e do cidadão a uma ferramenta que auxilie na realização de cálculos judiciais e/ou na atualização de valores. Além disso, é uma ferramenta de auxílio a magistrados e servidores na liquidação de sentença e/ou atualização de valores referentes às condenações cíveis, fazendárias e de execução fiscal, dentre outras.

Os resultados alcançados foram a diminuição dos contatos oriundos de advogados e jurisdicionados, dirigidos à Coordenadoria de Cálculos Judiciais do Tribunal de Justiça e à Seção de Contadoria do Fórum de Fortaleza, com o objetivo de dirimir dúvidas acerca dos cálculos relativos aos processos em tramitação nas respectivas instâncias.

A constatação prática acima mencionada é corroborada por números fornecidos pela Secretaria de Tecnologia da Informação (Setin), segundo a qual houve

aproximadamente 2.200 acessos à calculadora por mês, no período de 02/03/2017 a 24/11/2017. Trata-se, portanto, de melhoria na prestação do serviço, que teve pelo menos duas importantes consequências: economia de tempo para as partes, na busca pela informação requerida, e mais tempo disponível dos servidores para executar outras atividades das unidades, o que impacta diretamente na celeridade dos processos de trabalho.

Também do tipo inovação de produto, a segunda prática foi o desenvolvimento de um formulário de reclamação cível em JECC foi implantada no 15º Juizado Especial Cível e Criminal de Fortaleza, com alinhamento estratégico ao diálogo com a sociedade, tem por objetivo aprimorar o atendimento e o acesso do cidadão à Justiça. Esse formulário é utilizado para peticionamento em Juizado Especial e propõe a efetivação do preconizado na lei 9.099/95, em seu art.2º, primando pelo critério da simplicidade, informalidade, economia processual e celeridade, vez que as partes expõem diretamente em juízo a situação que entendam requerer prestação jurisdicional, sua aplicação tem agilizado no ajuizamento de reclamações cíveis.

Outro exemplo de inovação de produto é a terceira prática que consiste na criação do Portal de acompanhamento dos indicadores da GAM implantado na Secretaria de Tecnologia da Informação, cujo o alinhamento estratégico é ser suporte, tendo como foco principal ser um portal único centralizado para controle e acompanhamento dos indicadores da Gratificação por Alcance de Metas Estratégicas – GAM (que também foi utilizado como base para a criação de um portal para acompanhamento dos indicadores do Planejamento Estratégico de TI). O portal permite o cadastramento dos indicadores e de suas metas, possibilitando aos gestores o registro mensal e um acompanhamento simplificado dos valores de seus indicadores demonstrando, assim, de forma visual, a evolução dos mesmos no decorrer do semestre.

Para cada lançamento de um indicador, também é possível registrar os fatos ocorridos no mês e definir ações para os meses seguintes que visem ao alcance das metas. Para as ações, podem ainda ser registrados um responsável, uma data de previsão e o status, sendo que a sua execução também pode ser acompanhada pelo portal. Com isso, foi atingido com resultado maior controle e monitoramento das metas da GAM e, conseqüentemente, das metas estratégicas (a maioria das metas da GAM são também metas estratégicas ou estão alinhadas com estas).Ademais, houve uma maior transparência no lançamento e acompanhamento dos indicadores (todos os gestores e os servidores afetados possuem acesso ao portal).

Foi possível a centralização e fácil acesso a todas as informações associadas à GAM (documentos, indicadores, metas, lançamentos e apuração). Além disso, possibilitou gestão compartilhada dos indicadores (servidores podem acompanhar o lançamento da GAM e cobrar ações de seus gestores). Por fim, tem potencial de replicação da prática para as diversas unidades do TJCE.

A quarta prática, do tipo de inovação de processo, tem-se a automatização da rotina de gerenciamento de projetos também implantada pela Secretaria de Tecnologia da Informação, com alinhamento estratégico voltado gestão eficiente e participativa com o intuito de Aprimorar a Governança e a infraestrutura de TIC. Esta prática consiste em oferecer uma lista de vantagens para a gestão das empresas que o adotam, o *Business Process Management* (BPM) ou Gerenciamento por Processos de Negócio se apresenta como forte alternativa em busca da eficiência operacional.

Por sua vez, a iniciativa de gerenciamento de projetos intenciona fazer melhor uso dos recursos e garantir as entregas dos esforços temporários. Ocorre que apesar das benesses das duas áreas serem claras, há uma lacuna no que tange à associação de uma à outra. Esta iniciativa colocou em prática uma abordagem de automação de metodologia de gerenciamento, amadurecida pela aplicação e uso em diversos projetos, que tinha por objetivo auxiliar os profissionais envolvidos na atividade de gerenciamento de projetos.

Os êxitos foram destacados, por meio, da redução do tempo gasto em comunicação entre as partes. De um maior controle do tempo gasto em cada atividade do gerenciamento; além do próprio processo automatizado de gerenciamento de projetos, testado e amadurecido; Houve também um aumento na taxa de projetos aderentes à metodologia de gerenciamento do TJCE.

No âmbito do tipo de inovação de comunicação, a quinta prática foi implantada criação de uma ferramenta para aprimoramento da comunicação interna da Secretaria de Tecnologia da Informação, alinhado estrategicamente a gestão eficiente e participativa. Com o objetivo aprimorar a governança e a infraestrutura de TIC, a ferramenta foi criada para permitir a divulgação sistemática de informações sobre a gestão estratégica e informações gerais da secretaria.

O boletim possibilita o registro de informações e imagens relevantes, alocadas em diferentes seções. Desse modo, a ferramenta permite à Secretaria de Tecnologia da Informação (Setin) aprimorar a comunicação interna, disseminar as ações e resultados da gestão, além de buscar a aproximação entre as unidades da secretaria e a melhoria do clima organizacional interno.

O resultado foi a centralização e divulgação das informações relevantes para a secretaria. Também a transparência na gestão (as decisões e estratégias são amplamente divulgadas). Além disso, viabilizou o aprimoramento do clima organizacional, o estímulo ao diálogo, o reconhecimento da equipe pela excelência dos trabalhos desenvolvidos e ainda a possibilidade de replicação da ferramenta para as diversas unidades do TJCE.

Diante de cada prática supracitada, compreende-se que há um alinhamento com a definição de Bloch (2011) e também com Brandão e Bruno-Faria (2013) ao abordarem dentro do contexto do serviço público que a inovação seja percebida com uma mudança na forma em que são realizadas as atividades ou nos produtos que oferta, sendo importante que essa inovação ocorra em função de um ganho e/ou melhoria para a instituição. E esses ganhos foram justificados por cada uma das ações, trazendo desenvolvimento de produtos, melhorando os processos a fim de entregar melhores serviços, e a comunicação tem sido essencial para promover a disseminação para outras unidades, influenciando assim a mudança na rotina.

A mesma perspectiva de ganhos que a tecnologia pode trazer as instituições também é bem avaliada por Foss et. al (2021, p.05) ao afirmarem que o “intuito é o apoio na execução das atividades meio e fim com qualidade, de forma ágil e eficiente, além de fazer cumprir os princípios da administração pública”. Ademais, em seu estudo, os autores apresentam uma análise precisa dos efeitos da aquisição de sistemas de Tecnologia da Informação pelo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP) e pelo Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da USP. Após uma discussão da fundamentação legal, aplicado ao contexto de compras públicas, os autores apontam que o incentivo em criar e difundir inovações vai além do resultado imediato de viabilizar uma implantação tecnológica, estando com o foco voltado para o alcance de maior desenvolvimento científico e tecnológico, de acordo com as estratégias e prioridades das políticas públicas (FOSS et. al., 2021).

Salienta-se que em congruência com a Resolução nº 370/2021 o TJCE atende o art.2 ao promover em sua organização a aplicação estratégica de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário, em que contempla com suas ações a sociedade, de modo a aumentar a satisfação dos usuários do Sistema Judiciário ao tempo que promovem a Transformação Digital.

Também proporcionou aprendizagem, visto que reconheceu e desenvolver as competências dos colaboradores à medida que buscava a inovação de Forma Colaborativa, e com isso, poderá vir atingindo a meta de mínimo 75% dos órgãos do Poder Judiciário com

nível de maturidade satisfatório no índice de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (iGovTIC-JUD) até dezembro de 2026. No quadro 08 a seguir constam as boas práticas destacadas e suas respectivas descrições.

Quadro 08 - Boas práticas de inovação em tecnologia, informação e comunicação

Título da Prática	Unidade de implantação	Alinhamento estratégico	Intuito	Resultado alcançado	Tipo de inovação
Calculadora Eletrônica	Coordenadoria de Cálculos Judiciais	Gestão eficiente e participativa	Promover a celeridade, produtividade e efetividade na prestação jurisdicional	Diminuição dos contatos oriundos de advogados e jurisdicionados, dirigidos à Coordenadoria de Cálculos Judiciais do Tribunal e à Seção de Contadoria do Fórum de Fortaleza, com o objetivo de dirimir dúvidas acerca dos cálculos relativos aos processos em tramitação. Isto é corroborado pela SETIN (Secretaria de Tecnologia da Informação), segundo a qual houve aproximadamente 2.200 acessos à calculadora por mês, no período de 02/03/2017 a 24/11/2017. Trata-se, portanto, de melhoria na prestação do serviço, com duas importantes consequências: economia de tempo para as partes, na busca pela informação, e mais tempo para os servidores executarem outras atividades, com impacto na celeridade dos processos.	Produto
Formulário de Reclamação Cível em JECC	15º Juizado Especial Cível e Criminal de Fortaleza	Diálogo com a sociedade	Aprimorar o atendimento e acesso do cidadão à Justiça	Agilização no ajuizamento de reclamações cíveis	Produto
Criação do Portal de Acompanhamento dos Indicadores da GAM	Secretaria de Tecnologia da Informação	Suporte	Melhorar a Produtividade	1. Maior controle e monitoramento das metas da GAM e das metas estratégicas (a maioria das metas da GAM são também metas estratégicas ou estão alinhadas com estas). 2. Transparência no lançamento e acompanhamento dos indicadores (todos os gestores e os servidores afetados possuem acesso ao portal). 3. Centralização e acesso a todas as informações associadas à GAM (documentos, indicadores, metas, lançamentos e apuração). 4. Gestão compartilhada dos indicadores (servidores podem acompanhar o lançamento da GAM e cobrar ações de seus gestores). 5. Possível replicação da prática para as diversas unidades do TJCE.	Produto
Automatização da Rotina de Gerenciamento de Projetos	Secretaria de Tecnologia da Informação	Gestão Eficiente e Participativa	Aprimorar a Governança e a infraestrutura de TIC	1. Redução do tempo gasto em comunicação entre as partes; 2. Maior controle do tempo gasto em cada atividade do gerenciamento; 3. O próprio processo automatizado de gerenciamento de projetos, testado e amadurecido; 4. Aumento na taxa de projetos aderentes à metodologia de gerenciamento do TJCE; 5. Extração de informações gerenciais relativas à rotina do gerente de projetos; 6. Redução no tempo de formação dos gerentes, que agora contam com uma documentação guia; 7. Lista de melhorias a serem exploradas em uma terceira versão do processo.	Processo
Implantação de Ferramenta para Aprimoramento da Comunicação Interna	Secretaria de Tecnologia da Informação	Gestão eficiente e participativa	Aprimorar a governança e a infraestrutura de TIC	1. Centralização e divulgação das informações relevantes para a secretaria. 2. Transparência na gestão (as decisões e estratégias são amplamente divulgadas). 3. Aprimoramento do clima organizacional. 4. Estímulo ao diálogo. 5. Reconhecimento da equipe pela excelência dos trabalhos desenvolvidos. 6. Possibilidade de replicação da ferramenta para as diversas unidades do TJCE.	Comunicação

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

4.2 Boas práticas de inovação em processos e gestão

As 5 (cinco) práticas selecionadas alinhadas à temática de inovação de processos e gestão que visam a uniformização de procedimentos, sincronização de ideias e decisões, acompanhamento e monitoramento de projetos e atividades.

Referente às boas práticas de processos e gestão foram elencadas o desenvolvimento de inovação de produto, processo, organizacional e comunicação a exemplo da integração entre equipes de trabalho para uniformização de procedimentos; O café da gestão; A instituição do Comitê Executivo – Coex do Poder Judiciário cearense; As oficinas de simplificação de processos de trabalho do Fórum Clóvis Beviláqua e a criação do painel de gestão à vista, com inovação de produto.

A primeira prática consiste na criação da integração entre equipes de trabalho para uniformização de procedimentos, cujo tipo de inovação é o de comunicação e tem pot alinhamento estratégico ao suporte. Seu intuito é garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário. Tal prática de integração está direcionada ao programa de reuniões entre a Secretaria Judiciária, unidades do Fórum Clóvis Beviláqua e a Assessoria de Precatórios, no intuito de acolher as dúvidas concernentes à remessa de novos precatórios, discutir metodologia de trabalho objetivando munir as unidades competentes para expedição de precatórios das informações necessárias ao regular envio das requisições de pagamento, propiciando, destarte, implementar melhorias no Sistema de Administração de Precatórios (Sapre) e viabilizar uma comunicação eficiente dos setores engajados.

Os resultados atingidos foram um maior esclarecimento das propostas atualmente direcionadas pela Asprec, a integração entre os servidores envolvidos no treinamento em evidência. Também o monitoramento das inconsistências e busca de soluções com as secretarias envolvidas, a identificação de aspectos a serem aperfeiçoados no Sapre. Ademais, propiciou a eficiência na remessa de novos precatórios e requisições de pequeno valor e compromissos assumidos para a solução das demandas apresentadas com estabelecimento dos respectivos prazos.

Também do tipo de inovação de comunicação, a segunda prática é a do Café da Gestão aplicada na Secretaria Especial de Planejamento e Gestão – Seplag, com alinhamento estratégico para o desenvolvimento humano, com o objetivo de alinhar as pessoas às demandas de prestação de serviços. A prática Café da gestão consiste em reunir

a equipe da Seplag, todas as sextas-feiras, de 08h15 às 09h15, para discutir temas relacionados à Gestão.

A cada semana, um membro da equipe se dispõe a apresentar um tema. São de escolha do participante o tema e a metodologia de apresentação (palestra, vídeo, dinâmica, powerpoint e outros), após a apresentação, a equipe debate o assunto abordado. Como resultados, já foram realizados dez encontros e abordados os seguintes temas: Liderança, Equipes de alta performance, gestão do conhecimento, competências essenciais, motivação, gestão do Judiciário, resiliência, entre outros.

A terceira prática correspondente a inovação do tipo organizacional tem-se a instituição do Comitê Executivo – Coex do Poder Judiciário cearense, com aplicação no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará – TJCE com alinhamento estratégico para suporte, com o foco em melhorar a produtividade. O Coex possibilita à Superior Administração do Poder Judiciário cearense, condições para realização de uma boa gestão estratégica, fundada, entre outros, nos princípios gerais da transparência, economicidade, descentralização, participação e integração, em prol da melhoria contínua dos serviços prestados aos jurisdicionados. As reuniões do Coex são realizadas duas vezes por mês: na primeira quarta-feira do mês, tendo como pauta a análise do desempenho dos projetos estratégicos, bem como o cumprimento das metas estratégicas; às terceiras quartas-feiras do mês, onde é abordada a execução do orçamento do mês anterior.

A exemplo de uma inovação por processo, a quarta prática são as oficinas de simplificação de processos de trabalho do FCB implantada na Diretoria do Fórum Clóvis Beviláqua com o alinhamento estratégico voltado para o suporte e tem por objetivos melhorar a produtividade e automatizar e integrar procedimentos e sistemas. A oficina de simplificação de processos é uma ferramenta de gestão baseada no guia “d” simplificação da Gespública que auxilia as organizações públicas interessadas em simplificar seus processos e normas, de forma a proporcionar a melhoria da qualidade de seus serviços.

A sua finalidade é simplificar e padronizar os processos de trabalho visando melhorar a compreensão quanto ao próprio procedimento utilizado no processo em análise, abreviar o tempo de duração, de forma a dar celeridade, e promover uma maior qualidade dos produtos e serviços disponibilizados ao cidadão-usuário. Busca-se também apontar mecanismos para o gerenciamento dos processos, por meio de indicadores de desempenho.

Os resultados alcançados estão em compreender o fluxo de trabalho dos processos adotados pelas unidades, pois muitos eram feitos de forma quase que empírica; Também no compartilhamento dos conhecimentos entre os servidores das unidades, uma vez que alguns têm o domínio de sua atividade, mas não compreendem o processo como um todo. Na uniformização dos procedimentos feitos pelos servidores, pois vários servidores fazem o mesmo trabalho, mas de forma diferente.

No tipo de inovação de produto, a quinta prática, teve o desenvolvimento do painel de gestão à vista implantado na Secretaria Especial de Planejamento e Gestão – Seplag, cujo alinhamento estratégico era focado no suporte. Seu intuito era garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário. A prática consiste na construção e disponibilização de um quadro que apresente, de forma objetiva e consolidada, as ações em andamento na Seplag, iniciando com o segundo semestre de 2014. A chamada “Gestão à Vista” objetiva expor, em lugar de fácil visualização, informações importantes para determinado público ou equipe de trabalho, de maneira que facilite o compartilhamento de informações, assim como a assertividade nas decisões, sejam elas estratégicas ou operacionais. É pertinente ressaltar, que a linguagem utilizada deve ser acessível.

Também viabilizou o acompanhamento das ações durante o percurso, com oportunidade de ajustes, evitando que somente ao final sejam verificados problemas. Com vistas a aferir os resultados já conquistados, foi realizada uma enquete em que foi unânime a colocação do painel de Gestão à Vista como importante instrumento de compartilhamento de ações, que promove transparência e visão do todo.

Considerando as práticas aqui expostas e analisadas, com fundamentação em Bloch (2011) foi possível detectar os quatro tipos inovação, visto que houve significativas melhorias em serviços, processos, implantação de métodos organizacionais e disseminação dessas práticas internamente para outras unidades.

Ainda, evidencia-se que como Kon (2018) expressa as mudanças nos processos internos de maneira organizacional, atrelado a gestão, afeta suas habilidades, as diferentes atividades e funções. Ademais, conforme Isidro-Filho (2017) no setor público as inovações são como fio condutor de transformações em estruturas e processos de organizações públicas, principalmente pois as inovações de melhoria e incremental, aqueles que agregam, em função de pesquisa e desenvolvimento, tendem a ocorrer mais em processos e em aspectos da gestão.

O autor ainda expressa que em linhas gerais as inovações de processos e gestão são decorrentes de melhoria contínua, e buscam solucionar problemas, gargalos nas etapas de rotina. E isso, implicará na geração e difusão de ideias que vem a trazer inúmeros ganhos. (ISIDRO-FILHO, 2017).

Em especial as práticas voltadas para soluções inovadoras que estão direcionadas a processos e gestão, estão fortemente sendo associadas aos gestores seja planejando, monitorando ou aplicando. Olavo et. al (2022) em um estudo realizado em laboratórios de inovação no setor público expõem que as ideias são sustentadas no âmbito organizacional com autorização de superiores, que em muitos casos, se alinham para poder resolver problemas da instituição. Além disso, as ideias que surgem como resolução visam impactar o cidadão, que os autores classificam como usuários de testes de determinados serviços públicos, tudo no fim implica em uma mudança que impacta da cultura organizacional e na rotina das atividades, visando a então garantia dos direitos ao público (OLAVO et al., 2022).

Outrossim, há evidências, por meio dos resultados informados nas práticas, o atendimento à resolução nº 194/2014, no art. 9º, o TJCE instituiu formas de reconhecimento, valorização ou premiação de boas práticas, projetos inovadores e participação destacada de magistrados e servidores no desenvolvimento da Política, e também alinha-se ao art. 2º há a instauração de uma gestão colaborativa que fomenta a participação de magistrados e servidores na governança da instituição, favorecendo a descentralização administrativa, a democratização interna e o comprometimento com os resultados institucionais.

Além disso, atende ao art.1º e 2º resolução nº 395/2021 promove a difusão da cultura da inovação, com a modernização de métodos e técnicas e traz agregação de valor, seja por meio de novos produtos, serviços, processos de trabalho, ou uma maneira diferente e eficaz de solucionar problemas. No quadro 09 a seguir constam as boas práticas destacadas e suas respectivas descrições.

Quadro 09 - Boas práticas de inovação em processos e gestão

Título da prática	Unidade de implantação	Alinhamento estratégico	Intuito	Resultado alcançado	Tipo de inovação
Integração entre equipes para uniformização de Procedimentos	Assessoria de Precatórios (Asprec)	Suporte	Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário	1. Maior esclarecimento das propostas direcionadas pela Asprec; 2. Integração entre os servidores envolvidos no treinamento em evidência; 3. Monitoramento das inconsistências e busca de soluções com as secretarias envolvidas; 4. Identificação de aspectos a serem aperfeiçoados no Sapre; 5. Eficiência na remessa de novos precatórios e requisições de pequeno valor; 6. Compromissos assumidos para a solução das demandas apresentadas com estabelecimento dos respectivos prazos.	Comunicação
Café da Gestão	Secretaria Especial de Planejamento e Gestão – Seplag	Desenvolvimento Humano	Alinhar as pessoas às demandas de prestação de serviços.	Já foram realizados dez encontros e abordados os seguintes temas: Liderança, Equipes de Alta Performance, Gestão do Conhecimento, Competências Essenciais, Motivação, Gestão do Judiciário, Resiliência, entre outros.	Comunicação
Instituição do Comitê Executivo – Coex Judiciário Cearense	Tribunal de Justiça do Estado do Ceará – TJCE	Suporte	Melhorar a Produtividade	As reuniões do Coex são realizadas duas vezes por mês: na primeira quarta-feira do mês, tendo como pauta a análise do desempenho dos projetos estratégicos, bem como o cumprimento das metas estratégicas; às terças quartas-feiras do mês, onde é abordada a execução do orçamento do mês anterior.	Organizacional
Oficinas de Simplificação de Processos de Trabalho do FCB	Diretoria do Fórum Clóvis Beviláqua	Suporte	Melhorar a produtividade e Automatizar e integrar procedimentos e sistemas	1. Compreensão do fluxo de trabalho dos processos, pois muitos eram feitos de forma quase que empírica; 2. Compartilhamento dos conhecimentos entre os servidores, uma vez que alguns têm o domínio de sua atividade, mas não do processo total; 3. Uniformização dos procedimentos, pois vários servidores fazem o mesmo trabalho, mas de forma diferente; 4. Adoção de um sistema de medição de desempenho baseado em indicadores. Foram realizadas oficinas em 3 departamentos (Administração, Apoio aos Serviços Judiciais e de Informática) e na Diretoria de Bens, Serviços e Patrimônio.	Processo
Painel de Gestão à Vista	Secretaria Especial de Planejamento e Gestão – Seplag	Suporte	Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário	1. Disseminação otimizada das ações; 2. Contribuição com a cultura de gerenciamento e acompanhamento de metas; 3. Acompanhamento das ações durante o percurso, com oportunidade de ajustes. Para aferir os resultados, foi realizada uma enquete em que foi unânime a percepção do painel como importante instrumento de compartilhamento de ações, promovendo transparência e visão do todo. O impacto inicial foi positivo e, considerando o pouco tempo, a perspectiva é que se consolide e gere resultados mais consistentes, impulsionando ações de acompanhamento e alcance de metas.	Produto

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

4.3 Boas práticas de inovação socioambiental

As 5 (cinco) práticas selecionadas alinhadas à temática de inovação socioambiental que visam a beneficiar a sociedade em áreas como educação, qualidade de vida e saúde e preservação do meio ambiente.

Referente às boas práticas socioambientais foram elencadas o Mutirão de organização do arquivo; O gerenciamento verde de projetos; O ambiente ao lado da gente: projeto de responsabilidade socioambiental de aproximação “Esmec-Comunidade do Dendê-Unifor”; O uso de caixas cedidas pelo CONPAM para armazenar papéis recicláveis: informações gerais sobre a prática e o “O Judiciário na Escola”.

Como inovação do tipo processo, a primeira prática corresponde ao mutirão de organização do arquivo, implantada na Corregedoria Geral de Justiça, com o alinhamento estratégico para o social e ambiental tem o objetivo de exercer a responsabilidade socioambiental. Ademais, a prática Visa contribuir para cultura de um ambiente de trabalho organizado, com uso da ferramenta 5S, são elas: Seiri, Seiton, Seisō, Seiketsu e Shitsuke, com objetivo de familiarizar as pessoas no seu local de trabalho a mantê-lo sempre organizado, ter somente o necessário e a descartar o que não está mais sendo útil/necessário.

Com isso, os resultados alcançados foram a redução em 70% do volume de processos físicos arquivados na CGJ, atrelado com a baixa de 6.000 processos na fila do SPROC importado. Também, o desenvolvimento de uma cultura de planejamento e espírito de equipe de todos os envolvidos e a criação de um fluxo geral dos processos para arquivamento e descarte.

Como inovação do tipo organizacional, a segunda prática é o Gerenciamento Verde de Projetos implantado no departamento de Manutenção e Serviços Gerais – TJCE, com alinhamento estratégico social e ambiental, com intuito exercer a responsabilidade socioambiental, a prática efetiva deste contexto acima descrito se realiza através de questões específicas acerca de itens socioambientais nos projetos que compõem o portfólio de projetos do DESEG. Deste modo, todo e qualquer projeto inserido no portfólio do Escritório de projetos do DESEG será alvo de análise quanto à pertinência e/ou impacto em itens socioambientais, com ações específicas que podem se refletir nos Termos de Referência e Contratos porventura realizados com fornecedores de produtos e/ou serviços.

Os resultados mostraram que todos os projetos, a partir da implementação, passaram a tratar de itens socioambientais em seu escopo e Termos de Referência e Contrato com Fornecedores passaram a abordar itens de aspecto socioambiental em seus corpos.

A terceira prática do tipo inovação de comunicação consiste no uso de caixas cedidas pelo CONPAM para armazenar papéis recicláveis com informações gerais sobre a prática implantada na Vara de Execuções Fiscais – CE, com alinhamento estratégico voltado para o âmbito social e ambiental, com objetivo de exercer a responsabilidade socioambiental. A finalidade da prática é ter um local certo para armazenar os papéis que serão encaminhados para o setor de coleta seletiva, com isso, possibilitou mudanças, visto que Antes, misturávamos os papéis recicláveis com o restante dos resíduos (metais, vidros, orgânicos etc.) dificultando assim a coleta seletiva dos materiais. Hoje, com o recipiente próprio para armazenagem dos papeis ficou mais fácil separar os materiais recicláveis.

Do tipo de inovação de comunicação, a quarta prática é o Ambiente ao lado da gente: projeto de responsabilidade socioambiental de aproximação “Esmec-Comunidade do Dendê-Unifor”, com implantação de origem da Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará (ESMEC), com alinhamento estratégico para o âmbito social e ambiental, com a finalidade de exercer a responsabilidade socioambiental. A realização é feita com as ações deste projeto, a Esmec soma esforços com outras instituições para exercer a responsabilidade socioambiental, além de informar para conscientizar a comunidade acerca de seus direitos básicos.

Esta prática representa também uma significativa aproximação do serviço público ofertado pela Escola ao cidadão comum, aumentando a percepção positiva da jurisdição, levando a compreendê-la não somente como atividade repressiva e punitiva, mas também como uma atividade que pode colaborar, através de parcerias com a comunidade, na educação para a paz, na prevenção da violência e na preservação do meio ambiente equilibrado para a presente e as futuras gerações.

Os resultados impactantes foram a aproximação entre a Esmec e a comunidade em seu entorno, firmando parcerias com a Unifor para o desenvolvimento de ações conjuntas ou isoladas, mas sempre de modo sistêmico e integrado, foram observadas: a) percepção do significado e importância da Esmec e do próprio Poder Judiciário, tanto pelos moradores da comunidade, quanto pelos estudantes de ensino fundamental e médio; b) otimização das salas e auditório da Esmec, aumentando sua utilização, na ocasião em que não estão ocupados por outros cursos ou eventos da própria Esmec; c) conscientização

das pessoas da comunidade e dos estudantes quanto aos seus direitos básicos, o que favorece o exercício da cidadania; d) redução de pequenos delitos praticados em frente à Esmec, às vezes contra estagiários, discentes e professores; e) contribuição para maior limpeza dos logradouros próximos à Esmec, com a redução do descarte de lixo nas calçadas e nas ruas, haja vista que boa parte dele agora é vista como material reciclável e fonte de renda para a comunidade.

Por fim, a quinta prática é outro exemplo de inovação de comunicação, denominada O Judiciário na Escola, com implantação oriunda da Vara única da Comarca de Independência, tem alinhamento estratégico social e ambiental e seu objetivo é informar para conscientizar. A prática consiste em uma iniciativa que atende à meta 4 do Conselho Nacional de Justiça para 2011 que determinou, aos tribunais do país, a implantação de, pelo menos, um programa de esclarecimento ao público sobre as funções, atividades e órgãos do Judiciário, em escolas ou espaços públicos. Tal projeto tem como objetivo aproximar o Poder Judiciário da comunidade estudantil por meio de palestras, beneficiando, assim, estudantes da cidade de Independência no estado do Ceará.

Os resultados atingidos foram a satisfação demonstrada pela comunidade estudantil com a presença do Juiz na Escola devida à credibilidade que tal autoridade judiciária representa e, além disso, foi constatado em pouco tempo de projeto o aumento de denúncias anônimas e novas solicitações de visitas nas escolas.

Tal prática citada, corrobora com a ideia de Kon (2018) ao apresentar que as inovações sociais são ações orientadas para a resolução de problemas, sendo necessário o diagnóstico da questão a ser resolvida, a idealização da ideia a ser aplicada, o planejamento das ações a serem implementadas, até sua disseminação, monitoramento e controle, e assim, é possível uma compreensão do contexto, o que possibilita inovação nas atividades dos serviços em seu amplo espectro, e mais especificamente dos serviços sociais.

No que tange às práticas apresentadas foi identificado, sob a perspectiva do tipo de inovação de Bloch (2011), inovação dos tipos comunicação, processo e organizacional, o que pode-se inferir que por serem medidas que partem da alta gestão, são instituídas nos processos de rotinas e precisam ser disseminados, principalmente, como forma de sensibilização e conscientização.

Reforça-se que novamente, o TJCE, vem atender às determinações do CNJ, visto que há práticas que vem de encontro a resolução N° 400/2021, art. 2° que diz que os órgãos do Poder Judiciário devem adotar modelos de gestão organizacional com processos

estruturados que promovam e em inciso § 1º, essas ações ambientalmente corretas devem ter como objetivo a redução do impacto no meio ambiente, tendo como premissas a redução do consumo, o reaproveitamento e reciclagem de materiais, a revisão dos modelos de padrão de consumo e a análise do ciclo de vida dos produtos.

Além disso, como recomendado no art. 23 da mesma resolução, os tribunais devem cadastrar as boas práticas que resultaram em impacto positivo quanto aos aspectos ambientais, econômicos, sociais e culturais no Portal CNJ de Boas Práticas do Poder Judiciário, conforme regulamento previsto na Portaria CNJ no 140/2019.

Dessa forma, frente às três seções analisadas, concorda-se com a perspectiva de Santos, Fazion e Meroe (2011, p.04) “a inovação pode ser resultado de uma solução criativa de um colaborador, uma nova forma de atender o cliente, uma alternativa de determinada etapa do processo produtivo ou a modificação de um insumo para o novo produto.”

Ademais, Brandão e Bruno-Faria (2013) explicam que dentro do contexto do serviço público a organização propõe que a inovação seja percebida com uma mudança na forma em que realiza as atividades ou nos produtos que oferta, o importante é que a inovação ocorra em função de um ganho e/ou melhoria para a instituição e os resultados da inovação no setor público representam, sobretudo, a percepção de melhoria dos serviços públicos por parte da sociedade, conforme destacam Bloch (2011). No quadro 10 a seguir constam as boas práticas destacadas e suas respectivas descrições.

Quadro 10 - Boas práticas de inovação socioambiental.

Título da prática	Unidade de implantação	Alinhamento estratégico	Intuito	Resultado alcançado	Tipo de inovação
Mutirão de organização do arquivo	Corregedoria Geral de Justiça	Social e ambiental	Exercer a responsabilidade socioambiental	1. Redução em 70% do volume de processos físicos arquivados na CGJ; 2. Baixa de 6.000 processos na fila do SPROC importado; 3. Desenvolvimento de uma cultura de planejamento e espírito de equipe de todos os envolvidos; 4. Criação de um fluxo geral dos processos para arquivamento e descarte.	Processo
Gerenciamento Verde de Projetos	Departamento de Manutenção e Serviços Gerais – TJCE	Social e ambiental	Exercer a responsabilidade socioambiental	1. Todos os projetos, a partir da implementação, passaram a tratar de itens socioambientais em seu escopo; 2. A partir deste momento, os Termos de Referência e Contrato com Fornecedores passaram a abordar itens de aspecto socioambiental em seus corpos.	Organizacional
Uso de caixas cedidas pelo CONPAM para armazenar papéis recicláveis	Vara de Execuções Fiscais – CE	Social e ambiental	Exercer a responsabilidade socioambiental	Antes, misturávamos os papéis recicláveis com o restante dos resíduos (metais, vidros, orgânicos etc.) dificultando assim a coleta seletiva dos materiais. Hoje, com o recipiente próprio para armazenagem dos papéis, ficou mais fácil separarmos os materiais recicláveis.	Comunicação
O Ambiente ao Lado da Gente: Projeto de Responsabilidade Sócio-Ambiental de Aproximação “Esmec-Comunidade do Dendê-Unifor”	Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará (ESMEC)	Social e ambiental	Exercer a responsabilidade socioambiental	Como resultados desta aproximação entre a Esmec e a comunidade em seu entorno, firmando parcerias com a Unifor para o desenvolvimento de ações conjuntas ou isoladas, foram observadas: a) percepção do significado e importância da Esmec e do próprio Poder Judiciário, tanto pelos moradores da comunidade, quanto pelos estudantes de ensino fundamental e médio; b) otimização das salas e auditório da Esmec, aumentando sua utilização; c) conscientização das pessoas da comunidade e dos estudantes quanto aos seus direitos básicos, o que favorece o exercício da cidadania; d) redução de pequenos delitos praticados em frente à Esmec, às vezes contra estagiários, discentes e professores; e) contribuição para maior limpeza dos logradouros próximos à Esmec, com a redução do descarte de lixo nas calçadas e nas ruas, haja vista que boa parte dele agora é vista como material reciclável e fonte de renda para a comunidade.	Comunicação
O Judiciário na Escola	Vara Única da Comarca de Independência	Social e ambiental	Informar para conscientizar	A satisfação demonstrada pela comunidade estudantil com a presença do Juiz na Escola devida à credibilidade que tal autoridade judiciária representa e, além disso, foi constatado em pouco tempo de projeto o aumento de denúncias anônimas e novas solicitações de visitas nas escolas.	Comunicação

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

5 CONCLUSÃO

Como instituições públicas, os tribunais de justiça estaduais devem cumprir metas, adaptando-se continuamente às exigências impostas, de modo a manterem-se alinhados às demandas da sociedade. Para isto, devem ser capazes de inovar, o que, necessariamente, dada a esfera de ação destas entidades, deve ocorrer em conformidade com as diretrizes emanadas do Conselho Nacional de Justiça.

Com foco neste contexto, o presente estudo teve como objetivo geral investigar as boas práticas de inovação que têm sido aplicadas no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. Assim, após análise foi possível verificar que, de fato, as inovações alinham-se, inicialmente, às orientações advindas do Conselho Nacional de Justiça, que como órgão máximo da administração judiciária em solo brasileiro, institui e determina as estratégias e temáticas que devem reger as atividades nos tribunais.

Por meio da revisão da literatura realizada, que incluiu um levantamento de estudos empíricos sobre inovação no setor público, pode ser percebido que a temática da inovação na esfera pública, inclusive na administração judicial, vem tornando-se cada vez mais relevante. Muitos dos trabalhos realizados primam por apresentar resultados de abordagens e casos práticos, que servem como parâmetro para outros órgãos públicos, ao trazerem à tona as práticas de inovação que lograram êxito, vindo a constituir material de referência para os bancos de boas práticas. Por outro lado, vários estudos também reforçam que muitas barreiras precisam ser superadas, principalmente a burocracia.

Desta feita, tomando como base a fundamentação basilar, após a análise documental cujo material foram as documentações jurídicas como provimentos, resoluções e portarias, percebeu-se que estas são instruídas em conformidade com o cenário do judiciário. Sendo evidenciado pelo normativo jurídico que serve de suporte às boas práticas do TJCE foi possível evidenciar que há resoluções, como resolução a nº 70, de 18/03/2009, a nº 194 de 26/05/2014, a nº 335 de 29/09/2020, a nº 370 de 28/01/2021, a nº 395 de 07/06/2021 e a nº 400 de 16/06/2021, bem como portarias a exemplo das nº 140 de 25/09/2019 e nº 2080/2021, e provimento, como o de nº 12/2012, que orientam e sustentam as razões para o desenvolvimento de ações que visam as melhorias nos serviços, principalmente, por meios inovadores, assim incentiva a criação de novas soluções, troca de experiências e disseminação de boas práticas.

E, como forma de solução para procedimentos ultrapassados, rotinas burocráticas e a busca por celeridade e efetividade nos serviços ao jurisdicionado, passa-se então, a motivar a cultura de inovação a fim de que sejam desenvolvidas, aplicadas e disseminadas boas práticas. Como ponto de partida, a pesquisa partiu do questionamento acerca das boas práticas de inovação que têm sido aplicadas no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará.

Quanto aos resultados adquiridos, mediante a investigação no banco de boas práticas foi possível identificar que as boas práticas voltadas para inovação em tecnologia, informação e comunicação, em processos e gestão e socioambiental são bem estruturadas, podendo, em princípio, ser de fácil e eficaz replicação entre setores do tribunal, em outras instituições públicas, e, possivelmente, até na esfera privada.

No tocante ao primeiro objetivo específico do estudo, referente à análise das boas práticas de inovação em tecnologia, informação e comunicação, constatou-se que estas vêm trazendo resultados significativos para a organização e para a sociedade. São desenvolvidas ferramentas, produtos e ações de integração entre dados que auxiliam o dia a dia da alta gestão para tomada de decisões mais precisas, em contrapartida geram serviços que impactam a sociedade, principalmente, na celeridade processual jurídica, logo, no atendimento às suas demandas.

Ademais, ao tempo que TJCE propicia o compartilhamento dessas práticas internas, também possibilita que outros órgãos possam replicar. Ressalta-se também a congruência nos objetivos de promover a celeridade, produtividade, efetividade na prestação jurisdicional, no aprimoramento o atendimento e o acesso do cidadão à Justiça, e na Governança e a infraestrutura de TIC com as determinações emendas pela Conselho Nacional de Justiça.

Com relação ao segundo objetivo específico do estudo, referente à análise das boas práticas de inovação em processos e gestão, verificou-se que há uma preocupação em garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do judiciário, como também alinhar as pessoas às demandas de prestação de serviços, melhorar a produtividade, automatizar, integrar procedimentos e sistemas. Isso ficou evidenciado pela criação de equipes focadas na uniformização de procedimentos, em reuniões desenvolvidas com fundamentação aplicada a estudo de casos práticos para a busca de soluções do próprio TJCE.

Além disso, institui-se um Comitê Estratégico formado pela alta gestão do TJCE que monitora e avalia o cumprimento das metas estratégicas da instituição, de modo a corresponder às exigências da sociedade e do Conselho Nacional de Justiça em prol da melhoria contínua.

Por fim, quanto ao terceiro objetivo específico do estudo, referente à análise das boas práticas de inovação socioambiental, concluiu-se que há ações que rompem os muros institucionais e impactam comunidades, famílias, escolas entre outros.

Isto porque, as práticas analisadas puderam mostrar a atuação das unidades do TJCE engajadas com projetos de impacto social, como também adoção de práticas de responsabilidade ambiental, como aplicação de ferramentas 5s com o intuito de influenciar uma cultura de ambiente de trabalho mais organizado. Também casos mais técnicos como a adoção de ações específicas socioambientais que refletiam nos termos de referências de contratação de produtos e serviços, e implantação de coleta seletiva.

Todos esses pontos supracitados, além de reforçar o compromisso com a legalidade e sua aplicação prática, também reitera o zelo com a criação de valores para a instituição e a sociedade.

Ademais, considerando como modelo de classificação as definições dos tipos de inovação, pode-se constatar a existência de práticas de inovação em produto, tais como calculadora eletrônica e criação do portal de acompanhamento dos indicadores da GAM, em processos, tais como automatização da rotina de gerenciamento de projetos e oficinas de simplificação de processos de trabalho do Fórum Clóvis Beviláqua, organizacional, tais como instituição do Comitê Executivo – Coex do poder judiciário cearense e gerenciamento verde de projetos e comunicação, tais como o judiciário na escola e implantação de ferramenta para aprimoramento da comunicação interna.

Como contribuição, este estudo traz conteúdos sobre inovação no setor público, com enfoque na administração judiciária, a partir de uma pesquisa documental, subsidiada por uma revisão da literatura que incluiu um levantamento de estudos empíricos, realizado junto a duas importantes bases de dados, CAPES e *Scopus*. Conjuntamente, este material possibilitou uma sólida visão sobre o tema no contexto específico do estudo.

Ressalta-se, também, que o presente trabalho faz uma apresentação ampla sobre o funcionamento do poder judiciário cearense e dos desafios que o judiciário precisa prover para atender e solucionar inúmeras demandas de origem social, ambiental,

tecnológica, e de gestão, dentre outras.

Dentre as limitações deste estudo pode ser destacado a necessidade de comparação do objeto de análise com outros tribunais, evidenciando seus potenciais e seus pontos de melhoria. Como sugestão de estudos futuros, aponta-se como positivo a realização de pesquisa de campo, mediante uma abordagem qualitativa, de modo a se compreender o processo de inovação na perspectiva dos gestores e colaboradores. Ademais, sugere-se a aplicação de um estudo comparativo das etapas da inovação no setor público em comparação com o setor privado.

REFERÊNCIAS

- AGOLLA, J. E.; VAN LILL, J. B. Public sector innovation drivers: a process model. **Journal of Social Sciences**, v. 34, n. 2, p. 165-176, 2013.
- ALMEIDA, Alivino *et al.* **Inovação e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016. p. 138. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/58/o/Inovacao_e_gestao_do_conhecimento_-_FGV.pdf. Acesso em: 13 nov. 2022.
- ALVES, Carlos Eduardo Azen *et al.* **Tecnologias da informação e comunicação**. BNDES, 2019, p. 235-258. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/16260/1/PRCapLiv214172_Tecnologia%20da%20informa%C3%A7%C3%A3o%20e%20comunica%C3%A7%C3%A3o_compl_P.pdf. Acesso em: 15 out. 2022.
- ANDRADE, Herlandi de Souza *et al.* **Boas Práticas de Gestão em Núcleos de Inovação Tecnológica: Experiências Inovadoras**. Jundiaí: Edições Brasil, 2018, 128 p. Disponível em: http://mtc-m21c.sid.inpe.br/col/sid.inpe.br/mtc-m21c/2018/12.28.17.22/doc/andrade_boas.pdf. Acesso em: 13 nov. 2022.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70., 2016, p. 141. Disponível em: <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2022.
- BARKI, Edgard; COMINI, Graziella Maria; TORRES, Haroldo da Gama. **Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar**. Rio de Janeiro : FGV Editora, 2019. 376 p. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Haroldo-Torres-2/publication/337167406_Negocios_com_Impacto_Socioambiental_no_Brasil/links/5ddd4dbda6fdcc2837ec0d97/Negocios-com-Impacto-Socioambiental-no-Brasil.pdf#page=217. Acesso em: 12 out. 2022.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 395, de 7 de Junho de 2021. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário**. Diário da Justiça/ Conselho Nacional de Justiça nº 395/2021, de 9 de junho de 2021, p. 3-7. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3973>. Acesso em: 14 mai. 2022.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 370, de 28 de Janeiro de 2021. Institui a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) para o sexênio 2021-2026**. Conselho Nacional de Justiça nº 148/2021, de 28 de janeiro de 2021, p. 1-20. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original1401562021062260d1ed545e2c0.pdf>. Acesso em: 15 out. 2022.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Manual de redação da Presidência da República**. Casa Civil, Subchefia de Assuntos Jurídicos; coordenação de Gilmar Ferreira Mendes, Nestor José Forster Júnior [et al.]. 3. ed., rev., atual. e ampl. Brasília: Presidência da República, 2018. Disponível em: <http://www4.planalto.gov.br/centrodeestudos/assuntos/manual-de-redacao-da-presidencia-da-republica/manual-de-redacao.pdf>. Acesso em: 12 nov. 22

BRANDÃO, Soraya Monteiro. BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Rev. Adm. Pública**, v.47, n.1, Fev., 2013.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/SyCwsMKcMD7ySKQXcvdnMQs/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 mai. de 2022.

BOCHENEK, Antônio César.; ZARONI, Luciana Ortiz Tavares Costa. Rede de inovação do poder judiciário brasileiro: histórico dos laboratórios de inovação na justiça federal e a relação com os objetivos de desenvolvimento sustentável. **Inovação, Novas Tecnologias e o Futuro do Direito I**. Palmas, TO., v. 8, n. 47, 2021. Disponível em:

<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/5699>. Acesso em: 05 jun. 2022.

BLOCH, Carter. **Measuring public innovation in the Nordic countries: Final Report**, 2011.

Disponível em: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:707193/FULLTEXT01.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2022.

BORCHARDT, P; SANTOS, G.V. Gestão de ideias para inovação: transformando a criatividade em soluções práticas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n.1, p. 203-237, jan./ mar. 2014. Disponível

em: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1809203916301413?token=E72C053FE1C51A5B0B43C24C7FFDA2E45BB75BF4E6AAD5EEBC1E46BBDF49CC04D4760B62228014BBDC5F5347988A4016&originRegion=us-east-1&originCreation=20221016123130>. Acesso em: 16 out. 2022.

CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis; CARDOSO, Cláudio. **Comunicação e Inovação: Correlações e Dependências**. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/15648/Comunica%C3%A7%C3%A3o-e-Inova%C3%A7%C3%A3o.-Correla%C3%A7%C3%B5es-e-Depend%C3%Aancias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 13 nov. 2022.

CAVALCANTE, Pedro. *et. al.* **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017. 266 p. Disponível em:

https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2989/1/171002_inovacao_no_setor_publico.pdf. Acesso em: 12 out. 2022.

CEARÁ. Lei nº 14.786, de 13 de Agosto de 2010 (DO 17.08.10). **Banco Eletrônico de Leis Temática**. Fortaleza, 13 de agosto de 2010. Disponível em:

<https://belt.al.ce.gov.br/index.php/legislacao-do-ceara/organizacao-tematica/trabalho-administracao-e-servico-publico/item/803-lei-n-14-786-de-13-de-agosto-de-2010-do-17-08-10>. Acesso em: 31 out. 2022.

CISNE, José Joaquim Neto; CISNE, Leticia Maria Carneiro. Poder judiciário do Ceará: 140 anos de história, inovações e desafios. **Revista da Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará**.v. 12, n.1, 2014. Disponível

em: <https://revistathemis.tjce.jus.br/index.php/THEMIS/article/view/41/41>. Acesso em: 31 out. 2022.

CONGRESSO NACIONAL. **Resolução**. Brasília, 2022. Disponível em:

<https://www.congressonacional.leg.br/legislacao-e-publicacoes/glossario-legislativo/-/>

[legislativo/termo/resolucao#:~:text=Norma%20jur%C3%ADdica%20que%20regula%20mat%C3%A9rias,CF%2C%20art.](#) Acesso em: 12 nov.2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Cartilha: Justiça 4.0.** Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/06/Cartilha-Justica-4-0-WEB-28-06-2021.pdf>. Acesso em: 05 jun. de 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Guia de Gestão de Política Judiciária Nacional 2021: Estratégias de Atuação de Gestor(a) de Política Judiciária Nacional.** Brasília, CNJ, 2021, 29 p. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/11/guia-de-politica-versao-final.pdf> Acesso em: 16 out. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Justiça em números 2022.** Brasília, CNJ, 2022, 332 p. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022-1.pdf>. Acesso em: 15 out. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Tecnologia da Informação e Comunicação: Justiça 4.0.** Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/>. Acesso em: 05 jun. de 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **6º balanço socioambiental do Poder Judiciário.** Brasília: CNJ, 2022, p.98. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/06/6o-balanco-da-sustentabilidade-do-poder-judiciario.pdf>. Acesso em: 15 out. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Diagnóstico da participação feminina no Poder Judiciário.** Brasília, 2019. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/08/relatorio-participacaofeminina.pdf>. Acesso em: 31 out. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Pacto pela Implementação dos ODS da Agenda 2030 pelo Poder Judiciário e Ministério Público.** Brasília, 2019. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2019/09/578d5640079e4b7cca5497137149fa7f.pdf> f. Acesso em: 14 nov. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução N° 70 de 18/03/2009.** Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. DOU - Seção 1 - n° 56/2009, de 24/03/2009, p. 89-91 e no DJE/CNJ n° 47/2009, de 25/03/2009, p. 5-18. Disponível: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_70_18032009_25032019142233.pdf. Acesso em: 05 nov. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução N° 194 de 26/05/2014.** Institui Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição e dá outras providências. DJE/CNJ n° 92, de 28/05/2014, p. 2. Disponível: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_194_26052014_28052014142500.pdf. Acesso em: 05 nov. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Portaria N° 140 de 25/09/2019.** Institui e regulamenta o Portal CNJ de Boas Práticas do Poder Judiciário. DJE/CNJ n° 203/2019, de 26/09/2019, p. 2-4. Disponível:

https://atos.cnj.jus.br/files/portaria/portaria_140_25092019_26092019161702.pdf. Acesso em: 05 nov. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução N° 335 de 29/09/2020**. Institui política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico. Integra os tribunais do país com a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br. Mantém o sistema PJe como sistema de Processo Eletrônico prioritário do Conselho Nacional de Justiça. DJe/CNJ n° 320, de 30/09/2020, p. 2-6. Disponível: <https://atos.cnj.jus.br/files/original214359202110116164b01f70f93.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução N° 370 de 28/01/2021**. Estabelece a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD). DJe/CNJ n° 158/2021, de 22 de junho de 2021, p. 2-11 (republicação). Disponível: <https://atos.cnj.jus.br/files/original1401562021062260d1ed545e2c0.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução N° 395 de 07/06/2021**. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. DJe/CNJ n° 148/2021, de 9 de junho de 2021, p. 3-7. Disponível: <https://atos.cnj.jus.br/files/original1259312021060960c0bb3333a4f.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução N° 400 de 16/06/2021**. Dispõe sobre a política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário. DJe/CNJ n° 156/2021, de 18 de junho de 2021, p. 3-47. Disponível: <https://atos.cnj.jus.br/files/original1235542021061860cc932a97838.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2022.

CORREGEDORIA GERAL DA JUSTIÇA. **Banco de Boas Práticas CGJ**. 2011. Disponível em: <https://cgj.tjrj.jus.br/boas-praticas-cgj>. Acesso em: 15 out. 2022.

FERREIRA, Vicente da Rocha Soares *et al.* Inovação no Setor Público Federal no Brasil na perspectiva da Inovação em serviços. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 12, n.4 p. 99-118, out./dez. 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916301152>. Acesso em: 12 out. 2022.

Flick, U. 2009. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Trad. Joice Elias Costa. 3. ed., Porto Alegre: Artmed.

FOSS, Maria Carolina; SPANÓ, Gabriel Romitelli; Eduardo; MAIA, Gabriel Dantas. Encomendar inovação em *software*: oportunidades e desafios a partir de contratações no estado de São Paulo. **Revista de Estudos Empíricos em Direito**, v.8, 2021. Disponível em: <https://reedrevista.org/reed/article/view/531/321>. Acesso em: 02 nov. 2022

FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL. **Planejamento Estratégico na Administração Pública**. Mato Grosso do Sul, 2019. Disponível

em:<http://www.escolagov.ms.gov.br/wp-content/uploads/2019/04/PLANEJAMENTO-ESTRAT%C3%89GICO-NA-ADMINISTRA%C3%87%C3%83O-P%C3%9ABLICA-2019.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2022.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Gestão da Inovação. São Paulo, 2017.
Disponível em:

https://prod.fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n_28_gestao_da_inovacao.pdf. Acesso em: 06 jun. 2022.

FUNK, Marcos Paulo; VILHA, Ana Patrícia Morales. Inovação Tecnológica: da definição à ação. **Revista de Artes e Humanidades**. v.1, n.9, nov-abri., 2012. Disponível em:<https://revistacontemporaneos.com.br/n9/dossie/inovacao-tecnologica.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2022.

GERHARDT, Tatiana Engel.; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em:<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2002. Disponível em:
https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 15 ago. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em:<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2022.

GREGÓRIO, A.; ZANONI, L.; NEVER JUNIOR, P. **Inovação no judiciário: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do poder judiciário**. São Paulo: Blucher, 2019. 236 p. Disponível em:
https://www.jfsp.jus.br/documentos/administrativo/NUBI/LIVRO_INOVACAO.pdf Acesso em: 15 out. 2022.

GREEN, J. **Developing innovate ideas for new companies**. Coursera.org Course. University of Maryland, 2014.

GUBA, E.; LINCOLN, Y. **Effective evaluation**. São Francisco: Jossey-Bass, 1981.

HALVORSEN, T.; HAUKNES, J.; MILES, I.; RØSTE, R. **On the differences between public and private sector innovation**. Oslo: Nifu Step, 2005.

IACHEL, Iachel; NARDO, Roberto. Algumas tendências das publicações relacionadas à astronomia em periódicos brasileiros de ensino de física das últimas décadas. **Rev. Ensaio**, Belo Horizonte, v.12, n.02, p.225-238, mai-ago, 2010. Disponível em:https://www.researchgate.net/publication/49943790_ALGUMAS_TENDENCIAS_DAS_PUBLICACOES_RELACIONADAS_A_ASTRONOMIA_EM_PERIODICOS_BRASILEIROS_DE_ENSINO_DE_FISICA_NAS_ULTIMAS_DECADAS?enrichId=rgreq-6fb26f25e9cee46d69e5c6672eaef571-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzQ5OTQzNzkwO0FTOjM1Nzc3NDIyNDU3NjUxM0AxNDYyMzExNDMwNDMz&el=1_x_3&_esc=publicationCoverPdf. Acesso em: 15 ago. 2022.

INFORME CADASTRAL. **Tribunal de Justiça do Estado do Ceará.** 2022. Disponível em: <https://www.informecadastral.com.br/cnpj/tribunal-de-justica-do-estado-do-ceara-09444530000101>. Acesso em: 31 de out.2022.

ISIDRO FILHO, Antonio. **Inovação no setor público:** evidências da gestão pública federal brasileira no período 1999-2014. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). 2017. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8797/1/Inova%C3%A7%C3%A3o%20no%20setor%20p%C3%Ablico.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2022.

INSTITUTO QUALIBEST. **Dados primários e secundários:** entenda seu impacto na tomada de decisão. 2019. Disponível em: <https://www.institutoqualibest.com/blog/dicas/dados-primarios-e-secundarios-entenda-seu-impacto-na-tomada-de-decisao-dados-primarios-dados-secundarios/>. Acesso em: 16 ago. 2022.

JUSTIÇA FEDERAL DO PARANÁ. **Afinal o que é Inovar?** Paraná, 2021. Disponível em: <https://www.jfpr.jus.br/jfpr/home/#:~:text=A%20Inova%C3%A7%C3%A3o%20no%20Poder%20Judici%C3%A1rio,do%20Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%20do%20Judici%C3%A1rio>. Acesso em: 05 jun. 2022.

JUSTIÇA FEDERAL DO PARANÁ. **O ciclo interativo dai.** Paraná, 2021. Disponível em: <https://www.jfpr.jus.br/laboratorio-de-inovacao/o-ciclo-iterativo-da-inovacao-2/>. Acesso em: 05 jun. 2022.

KOCH, P.; HAUKNES, J. **Innovation in the public sector.** Oslo: Nifu Step, 2005.

KON, Anita. Inovação nos serviços como instrumento para a inovação social: uma visão integrativa. **Brazilian Journal of Political Economy.** n.38, v.3, Jul-Set, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rep/a/gFYVpmYTKXgtgc7wwyB5dr/?lang=pt>. Acesso em: 02 nov. 2022.

KRIPKA, Rosana Maria L.; SCHELLER, Morgana; BONOTTO, Danusa de L. Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização. **Revista de investigaciones UNAD**, v. 14, n. 2, p. 55-73, 2015. Disponível em: <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-de-investigaciones-unad/article/viewFile/1455/1771>. Acesso em: 12 nov. 2022.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/at_download/file. Acesso em: 16 ago. 2022.

LIMA, Dagomar Henriques; VARGAS; Eduardo Raupp. Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? **Rev. Adm. Pública**, v.46, n.2, Abril, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/MyVNP8ZmNZvfxwFt4r3VbsM/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14 mai. 2022.

LOPES, D. P. T.; BARBOSA, A. C.Q. **Inovação:** conceitos, metodologias e aplicabilidade, articulando um construto à formulação de políticas públicas – uma reflexão sobre a lei de inovação de Minas Gerais. UFPR, Paraná, 2008. Disponível

em:<https://observatoriodoensinomedio.ufpr.br/wp-content/uploads/2014/02/INOVA-%C2%A6%C3%87%C3%83O-CONCEITOS-METODOLOGIAS-E-APLICABILIDADE.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2022.

MOREIRA, E. A.; COSTA, M. T. P. Gestão e Mapeamento de Processos nas Instituições Públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. *In: IV ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA*. 2017. **Anais** [...]. João Pessoa, 2019, p.1-15. Disponível em: <https://www.ufpb.br/ebap/contents/documentos/1018-1032-gestao-e-mapeamento-de-processos-nas-instituicoes-publicas.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2022.

NIRAZAWA, Alyni Nomoto *et al.* **Inovação nas organizações**. USP, São Paulo, 2015. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/311926/mod_resource/content/1/Material%20Didatico_Inova%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em: 06 jun. 2022.

NUNES, Ginete Cavalcante; NASCIMENTO, Maria Cristina Delmondes; ALENCAR, Maria Aparecida Carvalho de. Pesquisa científica: conceitos básicos. ID on line. **Revista de psicologia**, [S.l.], v. 10, n. 29, p. 144-151, fev. 2016. ISSN 1981-1179. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/390/527>>. Acesso em: 07 nov. 2022. doi:<https://doi.org/10.14295/idonline.v10i1.390>.

OLAVO, Antonio Vagner Almeida *et al.* Laboratórios de inovação no setor público em perspectiva comparada: uma análise exploratória entre Brasil e Espanha." **Revista De Gestão e Projetos**, v.13, n.2, 2022,p. 89-115. Disponível em:<https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/21792/9746>. Acesso em: 05 nov. 2022.

OLIVEIRA, Glácio Bessa; SANTOS, Pedro Vieira Souza; JÚNIOR LIMA, Paulo César Rodrigues. Boas práticas em gestão pública e inovação: benchmarkings contextuais. **Desenvolvimento do Semiárido: Organizações, gestão, inovação & empreendedorismo** – Volume 2, MG: Poisson, 2021, p.170-177. Disponível em:https://www.poisson.com.br/livros/individuais/Desenvolvimento_Semiarido/. Acesso em: 15 out. 2022.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração** / Maxwell Ferreira de Oliveira. -- Catalão: UFG, 2011. 72 p. Disponível em:https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf. Acesso em: 16 ago. 2022.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo. Amostragem não Probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas. **Administração On Line**, v.2, n.3,jun-set, 2001, p.1-15. Disponível em:https://pesquisa-caesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/veludo_-_amostragem_ao_probabilistica_adequacao_de_situacoes_para_uso_e_limitacoes_de_amost_ras_por_conveniencia.pdf. Acesso em: 12 nov. 2022.

PERENGUE, Gircia. O que é estratégia? **Harvard Business Review**. Nov-Dez. 1996. Disponível em: <https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net/45300016/ESTRATEGIA-What-is-Strategy-versao-em-portugues-with-cover-page-v2.pdf?>

[Expires=1655807290&Signature=dZMaRIImMllc3RvyJnzHAPVtf2rydlzcyCn5GL2ZkPJ9IAyelGXyqjeR4I2MpFJVePDMewu7I7UNYmrET0qvWlQdXxuv5TypGSDf DobDm0c4PHHM Xn-K8-](#)

[Jcg~KNubrVDXm1GYPYMGgljq8F4NI2qAo3inQozGpcINtsgNvMUK7xGtiCgs78UiPYpK oSse1dmMHAYnwcJacROvQ6OvW09q4t07Ke8qWekw31UIUiV9TbYPkeeb5y-VAt9TIYuPpZeRBCLSFMTX0JYS9Zg0DV iSaL0XjBdHkIivH9~r6mj4CJ9wL9aKEhyhkcJs IZ~aI-bV~sEsq8bLjrAjFP0hnrRA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](#). Acesso em: 20 jun. 2022.

PLONSKI, Guilherme Ary. Inovação em transformação. **Estudos Avançados**, n.31, v. 90, mai-ago, 2017. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ea/a/3Vmk8zqHbrVcgBwhMTyTC7d/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 02 nov. 2022.

PUBLICAÇÃO OFICIAL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ.

Resolução do órgão especial N° 07/2021: Institui o Plano Estratégico 2030 do Poder Judiciário do Estado do Ceará e dá outras providências. Caderno 1: Administrativo Fortaleza, Ano XI - Edição 2554. Disponível

em: <https://www.tjce.jus.br/wp-content/uploads/2015/09/Resolucao-n.7-Institui-o-Plano-Estrategico-2030-2.pdf>. Acesso em: 31 out. 2022.

RIBEIRO, Antônia Wigna de Almeida; FERNANDES, Antônio Jorge.; COSTA, Rodolfo Ferreira Ribeiro da. Práticas de Inovação no Setor Público: Uma Discussão Teórica. **Revista de Administração de Roraima**. Boa Vista, v. 8, n.2, p. 461-477, jul-dez. 2018. Disponível: <https://revista.ufrb.br/adminrr/article/view/4822/pdf>. Acesso em: 14 mai. 2022.

SAMPAIO, Rafael Cardoso. **Análise de conteúdo categorial:** manual de aplicação. Brasília: Enap, 2021. 155p Disponível

em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6542/1/Analise_de_conteudo_categorial_final.pdf. Acesso em: 15 ago. 2022.

SANTOS, Adriana B. A; FAZION, Cíntia B.; MEROE, Giuliano P. S. Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. **Revista Caderno de Administração**. São Paulo, v.5, n.1, 2011. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/caadm/article/view/9014>. Acesso em: 15 de nov. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Formação de Multiplicadores para atuação no local de trabalho**. 2009. Disponível

em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/49B285DDC24D11EF83257625007892D4/\\$File/NT00041F72.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/49B285DDC24D11EF83257625007892D4/$File/NT00041F72.pdf). Acesso em: 16 out. 2022.

SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico**. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1934, p.228. Disponível em:

https://www.ufjf.br/oliveira_junior/files/2009/06/s_Schumpeter_-_Teoria_do_Developolvimento_Econ%C3%B4mico_-_Uma_Investiga%C3%A7%C3%A3o_sobre_Lucros_Capital_Cr%C3%A9dito_Juro_e_Ciclo_Econ%C3%B4mico.pdf. Acesso em: 14 nov, 2022.

SILVA, Christian Luiz da. *et al.* **Inovação e sustentabilidade**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012, p.98. Disponível em:

<https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2066/1/inovacaosustentabilidade.pdf>. Acesso em: 04 set. 2022.

SOUZA NETO, Rômulo Andrade *et al.* Antecedentes da inovação no setor público brasileiro: um estudo em um Núcleo de Inovação Tecnológica. **Cadernos Gestão Pública E Cidadania**, v.24, n.79, 2019. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/75637/76533>. Acesso em: 05 nov.2022.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL. **Provimentos**. Tocantins, 2022. Disponível em: <https://www.tre-to.jus.br/o-tre/corregedoria-regional-eleitoral/provimentos-da-corregedoria-regional-eleitoral-do-tocantins>. Acesso em: 12 nov. 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA BAHIA. **Metas Nacionais do Poder Judiciário**. 2022. Bahia. Disponível em: <https://www.google.com/url?q=http://tjba.jus.br/enquete/index.php/382674?lang%3Dpt-BR%26GER02%3DCidad%25C3%25A3o%26newtest%3DY&sa=D&source=docs&ust=1656782853589550&usg=AOvVaw2MqkqT9RX2YRToZN2wIuG8>. Acesso em: 02 jul. 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. **Provimento nº 12/2012**. Fica instituído o Banco de Boas Práticas de Gestão. Caderno 1: Administrativo Fortaleza, Ano II - Edição 471, 2012. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/wp-content/uploads/2016/02/Provimento-n-12.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. **Banco de Boas Práticas**. 2016. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/noticias/orgao-especial-aprova-resolucao-que-cria-comite-de-gestao-da-inovacao-do-judiciario/>. Acesso em: 15 out. 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. **Comitê de Gestão de Inovação**. 2021. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/noticias/orgao-especial-aprova-resolucao-que-cria-comite-de-gestao-da-inovacao-do-judiciario/>. Acesso em: 15 out. 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. **Escolha do nome do Laboratório de Inovação do TJCE será definido no próximo domingo, 2 de outubro**. 2022. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/noticias/escolha-do-nome-do-laboratorio-de-inovacao-do-tjce-sera-definido-no-proximo-domingo-2-de-outubro/>. Acesso em: 16 out. 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. **Conhecendo o Judiciário**. Ceará, 2015. Disponível em: https://www.tjce.jus.br/wp-content/uploads/2015/07/cartilha_conhecendo_judici%C3%A1rio.pdf. Acesso em: 31 out.2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. **Estatística**. 2022. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/central-conhecimento/estatisticas/>. Acesso em: 15 out. 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. **Metodologia de Gestão por Processos**. 2017. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/central-conhecimento/metodologia-de-gestao-por-processos/>. Acesso em: 15 out. 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. **Metas do Judiciário Nacional – CNJ**. 2015. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/central-conhecimento/metas-do-judiciario-nacional-cnj/>. Acesso em: 15 out. 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **O que é o Poder Judiciário**. Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: <https://www.tjrs.jus.br/novo/institucional/poder-judiciario/o-que-e-o-poder-judiciario/>. Acesso em: 14 mai. 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. **Plano Diretor de TIC – PDTIC**. 2021. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/central-conhecimento/metas-do-judiciario-nacional-cnj/>. Acesso em: 15 out. 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. **Plano Estratégico**. 2022. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/central-conhecimento/plano-estrategico/>. Acesso em: 16 out. 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. **Plano de Logística Sustentável do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará - PLS-TJCE: Relatório de Desempenho 2021**. 2021. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/wp-content/uploads/2021/05/Plano-de-Acao-PLS2-021-2026.pdf>. Acesso em: 15 out. 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. **Primeira formação**. 2022. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/primeira-formacao/>. Acesso em: 24 nov. 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. **Presidência**. 2022. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/presidencia/>. Acesso em: 24 nov. 2022.

VARELLA, S. R. D; MEDEIROS, J. B. S; JÚNIOR SILVA, M. T. O Desenvolvimento da Teoria da Inovação Schumpeteriana. *In: XXXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Anais [...]*, Rio Grande do Sul, 2012, p.1-10. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_tn_sto_164_954_21021.pdf. Acesso em: 13 nov. 2022.

WU, J., MA, L., Yang, Y. Innovation in the Chinese public sector: typology and distribution. **Public Administration**, v. 91, n. 2, p. 347–365, 2013.

ZANINI, Michel. **Formulários eletrônicos**. Orientador: Ricardo Felipe Custódio. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Ciências da Computação), Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/184005/tcc-final-michelZanini.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 nov. 2022.

ANEXO A - FORMULÁRIO ELETRÔNICO DE BOA PRÁTICA PARA O PODER JUDICIÁRIO CEARENSE



**Banco de Boas Práticas do Poder Judiciário cearense
Boas Práticas de Gestão do TJCE**

Informações gerais sobre a prática
Título <input type="text" value="Calculadora Eletrônica"/>
Unidade de implantação <input type="text" value="Coordenadoria de Cálculos Judiciais"/>
Data de implantação <input type="text" value="02/03/2017"/>
Alinhamento ao Plano Estratégico
Tema <input type="text" value="Gestão eficiente e participativa"/>
Objetivo <input type="text" value="Promover a celeridade, produtividade e efetividade na prestação jurisdicional"/>
Autor(es)
Autor(a) 1 <input type="text" value="Luana Lima de Souza Oliveira"/>
E-mail <input type="text" value="luanalima@tjce.jus.br"/>
Autor(a) 2 <input type="text" value="Pedro Carlos Alves Cavalcante"/>

E-mail

pedrocarlos@tjce.jus.br

Autor(a) 3

Hertz Gomes Fernandes Vieira

E-mail

hertz.vieira@tjce.jus.br

Informações detalhadas sobre a prática**Finalidade**

Facilitar o acesso de advogados, jurisdicionados e do cidadão a uma ferramenta que auxilie na realização de cálculos judiciais e/ou na atualização de valores.

A calculadora eletrônica também é uma ferramenta de auxílio a magistrados e servidores na liquidação de sentença e/ou atualização de valores referentes às condenações cíveis, fazendárias e de execução fiscal, dentre outras. Com isso, é possível atualizar parcelas relacionadas a débitos judiciais que poderão ser lançados individualmente ou em lote, bem como valores já homologados (como precatórios), custas e honorários, dentre outros.

A calculadora apresenta um diferencial em relação às outras ferramentas disponibilizadas por sites relacionados ou de outros Tribunais, que é a possibilidade de atualização de valores já homologados, com a devida separação do montante em valor principal corrigido e valor dos juros, evitando assim o anatocismo (juros sobre juros) no momento da atualização.

Passo a passo para implantação

O dispositivo surgiu após a identificação de demanda por parte de advogados e jurisdicionados com processos em tramitação. Muitos ligavam para a Divisão de Cálculos Judiciais (atual Coordenadoria de Cálculos Judiciais) e para a Seção de Contadoria do Fórum de Fortaleza

Resultados alcançados

O resultado imediatamente percebido foi a diminuição dos contatos oriundos de advogados e jurisdicionados, dirigidos à Coordenadoria de Cálculos Judiciais do Tribunal de Justiça e à Seção de Contadoria do Fórum de Fortaleza, com o objetivo de dirimir dúvidas acerca dos cálculos relativos aos processos em tramitação nas respectivas instâncias.

A constatação prática acima mencionada é corroborada por números fornecidos pela Secretaria de Tecnologia da Informação (Setin), segundo a qual houve aproximadamente 2.200 acessos à calculadora por mês, no período de 02/03/2017 a 24/11/2017.

Trata-se, portanto, de melhoria na prestação do serviço, que teve pelo menos duas importantes consequências: economia de tempo para as partes, na busca pela informação requerida, e mais tempo disponível dos servidores para executar outras atividades das unidades, o que impacta diretamente na celeridade dos processos de trabalho.

Fonte: Banco de Boas Práticas do TJCE (2016).