



Programa de Transformação Digital no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará

Autores:

Sérgio Mendes de Oliveira Filho - Tribunal de Justiça do Estado do Ceará
Roberta Kelma Peixoto de Oliveira Jucá - Tribunal de Justiça do Estado do Ceará
José Marcelo Maia Nogueira - Tribunal de Justiça do Estado do Ceará
Jacqueline Lima Alves - Tribunal de Justiça do Estado do Ceará
Marcus Augusto Vasconcelos Coelho - Tribunal de Justiça do Estado do Ceará

Tema de interesse: Governança em sistemas de justiça

Resumo

O presente artigo apresenta um panorama dos esforços envidados pelo Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) no sentido de promover a transformação digital na instituição. O principal elemento mobilizador dessa transformação é o Programa de Modernização do Poder Judiciário do Estado do Ceará (PROMOJUD), iniciado por operação de crédito cofinanciada pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), tendo como mutuário o Governo do Estado do Ceará. O Programa resulta no aporte de US\$35 milhões em investimentos na transformação digital e melhoria da governança do TJCE; encontra-se em seu terceiro ano, com cerca de 45% do cronograma executado. O artigo apresenta os principais resultados já alcançados pelo PROMOJUD na melhoria dos serviços prestados pelo Judiciário à população do Estado do Ceará, descreve seus componentes e sub-produtos, e apresenta incrementos implementados na estrutura de gestão da instituição, na gestão de seus projetos e nas práticas de contratações. São também apresentados desafios institucionais a serem superados na busca pela efetiva transformação digital e de governança que toca tanto o Poder Judiciário do Estado do Ceará, quanto de todo o Brasil.

Palavras-chave: Transformação Digital; Governança do Poder Judiciário; Investimento Interinstitucional.

1. Introdução

O Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) passa atualmente por um movimento de transformação digital que perpassa significativa parte de seus processos de trabalho, tanto judiciais quanto administrativos. O principal impulsionador de tal movimento é o Programa de Modernização do Poder Judiciário do Estado do Ceará (PROMOJUD). Seu planejamento teve início em meados de 2019, quando o TJCE encontrava-se imerso no seguinte cenário:

1





- a. Insatisfação dos jurisdicionados: pesquisa de 2017 com usuários externos do TJCE revelou que apenas 35,5% dos jurisdicionados estavam satisfeitos com os serviços prestados;
- b. Escassez de recursos para investimento: dados do relatório Justiça em Números 2019 apontavam que o TJCE possuía o menor orçamento por habitante dentre os tribunais estaduais do país. Isto, somado ao fato de que a estrutura física do Tribunal é grande e altamente pulverizada em termos geográficos, o que resultava em uma execução orçamentária focada em manutenção e, conseqüentemente, em uma baixíssima capacidade de investimentos; e
- c. Baixa produtividade e alta taxa de congestionamento no fluxo de processos judiciais: No Justiça em Números 2018, o TJCE detinha o menor Índice de Produtividade dos Magistrados do país (908 processos baixados por magistrado), e estava entre os tribunais estaduais de médio porte mais congestionados (congestionamento de 74,1%). Alguns dos fatores que contribuíam para isso: escassez de pessoal (em 2018, o TJCE possuía a menor força de trabalho por 100.000 habitantes dentre os tribunais estaduais), falta de padronização dos procedimentos de trabalho, e prevalência de procedimentos “artesaniais” para elaboração e análise de expedientes. Isto posto, considerando a demanda processual crescente, a força de trabalho disponível, e os níveis de produtividade de então, foi feita uma projeção de que seriam necessários cerca de 54 anos para o TJCE zerar o volumoso acervo processual de cerca de 1,2 milhão de processos em 2018.

Os fatores acima, somados a restrições orçamentárias do Tesouro Estadual, resultaram na necessidade de aporte financeiro externo para modernizar o TJCE.

O PROMOJUD, portanto, foi objeto de uma operação de crédito firmada no final de 2021, cofinanciada pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) (BID, 2021b), tendo como mutuário o Governo do Estado do Ceará; e como executor, o TJCE. O montante total do programa é de US\$35 milhões a serem executados até o final do ano de 2026.

Os esforços do TJCE para propor e executar o programa resultaram também no ingresso do Tribunal na Rede de Executores do ‘Brasil Mais Digital’, linha de crédito de US\$1 bilhão, celebrada entre Governo Federal e BID, que visa impulsionar a digitalização de serviços públicos em Estados e municípios de todo o país (Brasil, 2022). Por meio do PROMOJUD/TJCE, o Ceará tornou-se o primeiro Estado a retirar recursos da referida linha de crédito (BID, 2021b; Brasil, 2022).

Isto posto, o PROMOJUD foi estruturado com o objetivo de implantar uma transformação digital profunda e sustentável do Judiciário Estadual, como forma de incrementar sua eficiência e a satisfação dos usuários.





O programa tem dois componentes que traduzem seus eixos centrais de atuação: 1) o uso da transformação digital para aprimorar os serviços da área judiciária do Tribunal, com o objetivo de melhorar a produtividade da instituição; e 2) a utilização de ferramentas de transformação digital para fortalecer a governança e a gestão do Tribunal, com o fito de melhorar a efetividade de suas áreas administrativas. Cada um dos componentes é ramificado em produtos, os quais são executados por meio de projetos.

No âmbito judicial (Componente 1), há projetos para aprimorar e humanizar o atendimento ao cidadão; implantar automações (robôs) no sistema eletrônico utilizado para a tramitação judicial; e desenvolver ferramentas de inteligência artificial que apoiem a tomada de decisão de magistrados, entre outros. Em seu componente voltado para governança e gestão (Componente 2), destacam-se os projetos de modernização da área administrativa, que inclui revisão de procedimentos e implantação de sistemas eletrônicos; e de desenvolvimento do capital humano, que revisará as competências dos colaboradores e os capacitará para atuar em um Tribunal digitalmente transformado.

2. Caracterização e primeiros resultados do PROMOJUD: os Componentes 1 e 2

O caráter sistêmico e inovador do PROMOJUD, com projetos envolvendo todos os segmentos do TJCE, e com entregas que vão além da mera digitalização de processos, tem contribuído fortemente para o aprimoramento dos serviços judiciários no Estado do Ceará.

Com cerca de 45% de seu cronograma executado, a Matriz de Resultados do programa, a qual é alinhada aos indicadores estratégicos do Tribunal, apresenta números parciais positivos, merecendo realce os indicadores atrelados ao objetivo de desenvolvimento geral “Avançar na implementação da transformação digital do Poder Judiciário do Ceará para aumentar sua eficiência e satisfação do usuário”.

O indicador “Satisfação dos usuários dos serviços do TJCE”, cuja meta para 2026 (último ano de execução do programa) é de 66% de usuários satisfeitos, já está com resultado parcial apurado na última pesquisa realizada em 2023, de 71,74%. Pontue-se que a linha de base desse indicador é de 56% (2021).

Já em relação ao indicador “Eficiência dos processos judiciais desde sua abertura até a sentença”, que visa medir o número médio de meses de uma ação judicial até a sentença, o resultado parcial de 2024 já é de 20,4 meses, considerando uma linha de base em 2021 de 37 meses, e uma meta de 26 meses, a ser alcançada até 2026.

Os itens a seguir descrevem as principais ações e resultados já alcançados pelo PROMOJUD para o TJCE, por componente e por produto ramificado.

3





Cabe destacar que este artigo traz uma visão geral dos resultados do PROMOJUD e que, algumas das ações serão melhor exploradas em outros artigos também aprovados no EnAJus 2024. Nesses casos, o título do respectivo artigo é informado. Para as ações que não são abordadas em artigos específicos, é feito um maior detalhamento nos próprios itens a seguir.

2.1 Componente 1 (serviço judiciário):

2.1.1 Processos de trabalho automatizados: Foram feitas mais de 50 automações de processos de trabalho por meio de robôs, relacionadas à tramitação de processos judiciais, os quais suprimiram atividades de baixa complexidade e grande volume que anteriormente eram executadas manualmente por servidores, economizando, assim, considerável tempo e força de trabalho nas unidades judiciárias. Adicionalmente, os robôs contribuem com a padronização das atividades, a redução de erros e do tempo para a realização das atividades; e com a possibilidade da extração de relatórios de processamento.

No EnAJus 2024, este item é melhor detalhado por meio do artigo ‘Desenvolvimento de robôs para suporte às atividades judiciárias: um relatório técnico’.

2.1.2 Aprimoramento da Infraestrutura tecnológica: Foram adquiridos uma série de bens e serviços necessário para a atualização do parque tecnológico do TJCE, as quais serão imprescindíveis para a segurança e a sustentação dos serviços digitais e soluções tecnológicas que serão implantados ao longo do PROMOJUD, tais quais: computadores, notebooks, câmeras, serviços de colaboração, serviços para desenvolvimento e sustentação de sistemas, e soluções para expansão da infraestrutura de processamento e de armazenamento de dados. Entende-se este, e o item seguinte, como estruturantes do programa, que vai contribuir diretamente para a consecução de todos os objetivos do Programa.

2.1.3 Aprimoramento da Cibersegurança: A implantação do Centro de Operações de Segurança (SOC) foi concluída, incluindo diversos serviços de gestão. Além disso, foram elaborados e/ou aprimorados normativos, processos de trabalho e manuais referentes à Segurança da Informação (SI). Em relação à implantação da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), foi contratada consultoria, cujo trabalho está em andamento e envolve a definição de procedimentos e a especificação de ferramentas tecnológicas necessárias ao pleno atendimento da citada Lei.





2.1.4 Inovações para melhorar o atendimento ao cidadão: Implantação de novos protocolos de atendimento humanizado padrão e específicos; e de novo modelo de atendimento da Ouvidoria. Além disso, foram manualizados procedimentos do atendimento, realizadas capacitações das equipes, elaborados painéis de gestão para monitoramento dos atendimentos, e implantado novo modelo de pesquisa de satisfação. Também foram implantadas Centrais de Atendimento Judicial no interior do Estado.

No EnAJus 2024, este item é melhor detalhado por meio do Artigo ‘Empoderando Vulneráveis: Atendimento Especializado como Fundamento da Coesão Social e Efetividade Institucional’.

Adicionalmente, foi lançado o aplicativo *TJCE Mobile*, com funcionalidades que trarão maior praticidade e agilidade para o atendimento ao cidadão, tais como: integração de notificações ao WhatsApp das movimentações processuais para os advogados, integração de notificações ao WhatsApp para as partes em linguagem simples, calendário com agenda de audiências e autorização de viagem (para menores de idade).

2.1.5 Implementação de aplicações de inteligência artificial (IA) no processo judiciário: O principal benefício da utilização de ferramentas de IA é a otimização do tempo de magistrados e servidores, para que possam debruçar-se sobre casos mais complexos, aprofundamentos de teorias jurídicas e estudos de jurisprudência. Atualmente, há mais de 10 ferramentas de IA no TJCE em diferentes estágios de implementação (em desenvolvimento, em teste/aprimoramento ou finalizadas).

As aplicações de IA que já estão disponíveis para utilização pelas unidades judiciárias são:

Midas - Agrupamento de Atos Similares: esta ferramenta permite maior agilidade na análise de processos, pois promove o agrupamento de despachos similares nas filas das unidades, permitindo que sejam tratados em bloco de forma mais célere pelo servidor; e

Talia - Transcrição Automática de Linguagem por Inteligência Artificial: realiza a transcrição de áudios e vídeos de audiências e reuniões virtuais ou presenciais. A transcrição do áudio é transformada em um arquivo de texto que pode ser editado, se necessário, após a checagem dos áudios e vídeos originais. Outra vantagem da ferramenta é que ela identifica e separa os diferentes falantes.

Outras aplicações que estão em fase de testes ou aprimoramentos em unidades-piloto são:





Sara - Sistema de Análise e Resumo de Ações: lê uma série de peças alimentadas no sistema e gera um relatório com um resumo daquele conjunto de peças;

Precedentes - identifica temas e vincula-os aos processos judiciais em apreciação, para que se possa avaliar o ajustamento ou a distinção entre os fundamentos determinantes de um e de outro; e

Classificação de Acervo por Matéria - permite que o magistrado verifique quais grupos de processos possuem demandas similares e repetitivas, o que promoverá uma análise processual mais célere, uniforme e coerente.

Para além das aplicações de IA, houve ainda a implantação da ferramenta SJuris, que possibilita ao usuário consultar diversos acórdãos, tanto do TJCE quanto de outros Tribunais.

2.1.6 Ações no combate à violência doméstica: integração entre os sistemas do Poder Executivo e do Poder Judiciário, com o objetivo de gerar informações para o aperfeiçoamento das políticas públicas nessa área; avanços no desenvolvimento da ferramenta de IA para predição de risco de revitimização em violência doméstica, para subsidiar a tomada de decisão dos magistrados em processos no tema; instalação de unidade piloto especializada do Núcleo de Combate à Violência Doméstica e implantação de protocolo de atendimento humanizado às vítimas de violência doméstica.

2.2 Componente 2 (Governança e Gestão):

2.2.1 Fortalecimento da Governança: no campo da inteligência de dados, foram contratados serviços de estatísticos, capacitação de servidores em *Power BI* e desenvolvimento de ferramentas de gestão de dados.

No EnAJus 2024, tais iniciativas são melhor detalhadas no Artigo ‘Uso da ciência de dados como ferramenta para o atingimento das metas’.

No intuito de aprimorar os modelos de governança e gestão, foram formados profissionais denominados ‘agentes da Estratégia’, criada rede de governança intersetorial, e construído plano de comunicação da Estratégia.

Para fins de fortalecimento da cultura da inovação, foram realizadas oficinas de *Design Thinking* para gerar ideias para o TJCE aprimorar serviços; e desenvolvidos assistentes virtuais via WhatsApp para apoio às áreas administrativa e judiciária. Além disso, já foram elaborados mais de 43 documentos de comunicação simplificados no contexto de experimentos que visam a reduzir arquivamentos de processos sem





apreciação do mérito, regressões de pena, aumentar o sucesso de audiências de depoimento especial, o número de acordos celebrados em conciliações, entre outros.

No EnAJus 2024, parte deste item é melhor detalhado por meio do Artigo intitulado ‘Impacto da simplificação da linguagem nas taxas de regressão de regime da execução penal’.

2.2.2. Aprimoramento da gestão orçamentária e financeira: desenvolvimento do Sistema de Gestão de Arrecadação – SGA, da solução tecnológica para implantação do Selo 14 – DUT Eletrônico e do painel de *Business Intelligence* (BI) de controle de créditos oriundos de valores processuais. Essas ações otimizarão o controle dos valores arrecadados pelo TJCE.

Em relação ao aprimoramento da gestão de recursos financeiros sob custódia do TJCE, foram realizadas melhorias da nova versão do Sistema de Administração de Precatórios – SAPRE.

No que tange à otimização da área administrativa do TJCE: até o final do primeiro semestre de 2024 foram inventariados cerca de 137.968 bens (móveis e inservíveis), o que representa aproximadamente 65% do total de bens. Nos bens inventariados no período foram afixadas as etiquetas com a tecnologia RFID que permitirá o monitoramento de forma otimizada, e com a transmissão de dados de forma remota. Ademais, foram entregues artefatos padronizados de planejamento das contratações institucionais, manuais, normativos internos e externos de contratação, fluxograma de processos da macrocadeia de contratação, cartilhas, relatórios e estatísticas voltados à governança das contratações e diversas informações para o devido suporte aos agentes públicos do TJCE que exercem atividades de planejamento, licitação e contratação. Destaca-se também a implementação e aprimoramento do sistema de gestão de recursos humanos – ADMRH com o desenvolvimento de robôs que atuarão nos módulos do sistema.

2.2.3 Implementação de gestão de custos: realizado diagnóstico situacional sobre a gestão de custos do TJCE. Neste diagnóstico foi identificado que os modelos de gestão de custos habituais de mercado (Gestão Matricial) não se aplicam ao TJCE devido à natureza e complexidade de seus serviços serem muito específicas. Desse modo, verificou-se que o modelo de gestão de custos que melhor se adequa ao TJCE seria um modelo específico, voltado para comparação de dados entre: valores orçamentários de unidades, custos por metro quadrado, quantidade de força de trabalho, comparados com resultados e entregas destas unidades. Com isso, está em andamento a elaboração dos artefatos da contratação de consultoria especializada em gestão de custos que fará a implantação desse modelo.

2.2.4 Melhoria do Programa de Gestão da Qualidade: revisão do ‘Programa Mais Gestão’, que visa oferecer capacitações e consultorias internas voltadas à gestão e





organização das unidades judiciárias com foco no aumento da produtividade e da satisfação do usuário. Dentre os resultados de maior eficiência já mensurados e obtidos, comparando os resultados das unidades que participaram do programa com os seus resultados anteriores, tem-se os seguintes avanços quantificáveis: Tempo médio para análise da Petição inicial (redução de 72%); Análise da Cobrança de custas finais em tempo hábil (crescimento de 150% na quantidade de custas analisadas e uma redução de 6 dias no tempo médio para análise); e Processos enviados ao Cejusc (crescimento de 84%).

2.2.5 Capacitações para a transformação digital e governança: desde o início do programa, 60,33% dos magistrados e servidores do TJCE já participaram de pelo menos um curso que tem relação com as competências digitais que se pretende reforçar ou desenvolver na instituição. Nesse sentido, o indicador ‘Apropriação de competências digitais no TJCE’ compõe a Matriz de Resultados do PROMOJUD. Além disso, foi iniciada a 1ª turma do MBA em Gestão Pública e Inovação para 40 magistrados e servidores; e o Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG); bem como os trabalhos para mapeamento de competências e trilhas de capacitação de magistrados e servidores.

2.2.6 Desenvolvimento de mulheres líderes: foi instituída a Política de incentivo à participação institucional feminina; feito aprimoramento de repositório on-line para mulheres juristas e de outras áreas de atuação; lançada Rede Colaborativa de Mulheres, composta por magistradas e servidoras; e criado o clube de leitura ‘Esperança Garcia’. Adicionalmente, foi contratada consultoria que irá realizar diagnóstico, treinamento, bem como definição de plano de ação institucional para desenvolvimento de mulheres líderes. O Artigo ‘Avanços e desafios na promoção da equidade de gênero em um Tribunal de Justiça’ apresenta mais detalhes relativos a este item.

3. Transformações institucionais trazidas ao TJCE pelo PROMOJUD

Considerando que o PROMOJUD é um programa sistêmico, pois seus resultados impactam a instituição como um todo; complexo, porque mobiliza muitas unidades em sua operacionalização; e plurianual, ou seja, perpassará várias gestões do TJCE; um dos seus pontos críticos concerne à existência de um modelo de governança e de gestão o mais descomplicado possível, que viabilize sua execução na instituição com a transparência e o nível de controle adequados. Em linhas gerais, estão descritas a seguir modificações institucionais que o PROMOJUD trouxe ao TJCE em duas esferas: 1) incrementos na governança e gestão de projetos e 2) adequações nos procedimentos de contratações.





3.1 Incrementos na governança e gestão de projetos

- Instituição da Unidade de Gerenciamento do Promojud (UGP) previamente à assinatura do contrato. A UGP é uma unidade diretamente ligada à Presidência, responsável por monitorar a execução do programa e por fazer a interlocução técnica do TJCE com o BID e com o Governo do Estado (mutuário da operação).
- Contratação, com recursos do programa, de serviço de gerenciamento de projetos junto à empresa especializada: profissionais dedicados à condução dos trabalhos nas equipes dos projetos com vistas a administrar e monitorar os recursos disponíveis (tempo, pessoas e dinheiro, principalmente), e a cumprir os objetivos delineados nos planejamentos das iniciativas;
- Criação da posição ‘Líderes Técnicos de Projetos’: servidores permanentes ou comissionados da área de negócios atinente ao projeto, com dedicação parcial, que são responsáveis pela qualidade técnica das entregas, bem como pela absorção das novas tecnologias, metodologias e inovações implementadas. Recebem, mensalmente, gratificação pecuniária por exercício de trabalho relevante e são periodicamente avaliados pelo Escritório Corporativo de Projetos (ECP) da Secretaria de Planejamento e Gestão (Seplag) do TJCE;
- Criação de modelo de monitoramento e avaliação em nível tático: servidores permanentes que atuam com dedicação parcial na UGP. Dão suporte no alcance dos resultados finalísticos do PROMOJUD, mantendo o alinhamento entre os projetos e os resultados esperados do programa, apoiando na concepção das contratações e avaliando a qualidade das entregas realizadas em nível operacional. Foram selecionados tendo em vista sua experiência institucional prévia, sua visão sistêmica, e sua capacidade de análise crítica;
- Atividades de transição: (a) realização de reuniões prévias com a equipe de transição, composta pelos novos gestores do TJCE, para apresentar o PROMOJUD e os principais dados de sua execução. Nestas reuniões, enfatiza-se a importância da manutenção do alinhamento estratégico do programa e da priorização de suas atividades com vistas à continuidade do seu bom desempenho. (b) participação da equipe de transição na missão anual do BID, no intuito de que se inteirem das questões essenciais relativas à supervisão do programa pelo banco.

Para além dos arranjos institucionais que permitem a governança e a gestão do programa como um todo, também foram identificadas boas práticas relacionadas à gestão de algumas de suas entregas, em especial dos projetos de desenvolvimento de ferramentas de inteligência artificial (IA) e de automações por meio de robôs, ligados aos produtos ‘Judiciário célere e cognitivo’ e ‘Processos otimizados e automatizados’, respectivamente. À medida que as ferramentas de IA e os robôs foram sendo testadas e implementadas cada vez em maior



número, percebeu-se que as equipes dos projetos, por si só, não comportariam as atividades crescentes de manutenção e de monitoramento, e que seria preciso ajustar a estrutura da Secretaria de Tecnologia da Informação (Setin). Desta forma, no âmbito da Setin, foram instituídas as unidades ‘Serviço de Inteligência Artificial’ e ‘Coordenadoria de Robotização e Automatização’, tendo, como principais atribuições: projetar, desenvolver e implantar as soluções de TI necessárias; e monitorar seus desempenhos e adotar melhorias. Assim, garante-se a institucionalização desses produtos e sua devida sustentabilidade, em longo prazo.

3.2 adequações nos procedimentos de contratações

3.2.1 Ações com foco na fase de planejamento das aquisições

- Apoio às equipes de negócio nas especificações técnicas de compras prioritárias, ainda na fase pré-assinatura do contrato da operação de crédito por meio da contratação de 3 consultores externos. Esta prática continua sendo realizada sempre que não há profissionais dentro da instituição com expertise para fazê-lo;
- Apropriação dos novos procedimentos de contratação ainda na fase pré-assinatura do contrato, por meio da contratação de uma consultora com experiência na aplicação das políticas de aquisições do BID;
- Mentoria contínua da UGP junto às equipes de negócio: orientações gerais, preenchimento e revisão de documentos técnicos. Atualmente, são 4 consultoras na equipe, sendo 3 Assessoras de Aquisição especializadas nas políticas do BID, e 1 profissional especializada em pesquisa de mercado e orçamentação;
- Reforço da equipe da Secretaria de Tecnologia da Informação (Setin): novos servidores efetivos convocados com experiência nas áreas de infraestrutura e de segurança da informação para elaborar as documentações técnicas das contratações do PROMOJUD. Além disso, por meio de contrato já existente, a Setin alocou 2 especialistas para prestar aconselhamento técnico no planejamento das referidas contratações; e
- Criação da Gerência de Contratações de TI na Consultoria Jurídica do TJCE, unidade com o objetivo de apoiar a Setin na revisão dos documentos licitatórios de compras tecnológicas sob um olhar técnico-jurídico: embora não seja específica para aquisições do PROMOJUD, contribui para uma maior assertividade na fase de planejamento das aquisições do programa.

3.2.2 Ações com foco na fase licitatória das aquisições

10





- Criação da Assessoria de Contratações do PROMOJUD, unidade da Consultoria Jurídica (Conjur) para elaborar todos os pareceres dos processos licitatórios do programa;
- Definição, entre UGP e Conjur, de fluxos de trabalho com prazos para todas as modalidades de contratação utilizadas no programa, sejam elas oriundas das políticas do BID ou da legislação nacional; e posterior automação desses fluxos no sistema de tramitação de processos administrativos do TJCE;
- Acompanhamento semanal, por parte da UGP e Conjur, de um painel eletrônico gerencial com o trâmite atual e os prazos de todos os processos licitatórios do programa.

As práticas acima descritas têm ajudado, de forma geral, a manter a execução do PROMOJUD em um patamar satisfatório, nível de desempenho mais alto segundo a régua de avaliação de projetos do BID.

4. Conclusões e Desafios a serem superados

Como em todos os processos de mudança, alguns fatores podem dificultar a consolidação da transformação digital do TJCE: questões culturais ou técnicas (falta de capacitação adequada, por exemplo) que possam impedir as pessoas de efetivamente usarem as novas ferramentas de trabalho; falta de clareza na comunicação dos resultados quantitativos e qualitativos do programa, o que pode gerar descrédito em relação à sua efetividade; a não atualização ou disseminação adequada dos novos procedimentos de trabalho, o que pode dificultar sua internalização; a falta de planos de sustentação das entregas tecnológicas, o que pode acarretar sua descontinuidade etc.

Com o intuito de mitigar esses riscos, e de conduzir o processo de transformação digital com o máximo de engajamento possível, foi elaborado um plano de gestão de mudanças que será implementado ao longo dos próximos meses. Os resultados desse trabalho serão avaliados em médio prazo e poderão ser objeto de futuros estudos.

Referências

BID. (2021a). *Program for Modernization of the Judicial Branch of the State of Ceará (PROMOJUD)*. <https://www.iadb.org/en/project/BR-L1560>

BID. (2021b). *Brasil acelerará a transformação digital com apoio do BID*. <https://www.iadb.org/pt-br/noticias/brasil-acelerara-transformacao-digital-com-apoio-do-bid>





Brasil. (2022). *Linha de crédito de US\$ 1 bilhão do BID apoiará estados e municípios na digitalização de serviços públicos*. Gov.br - Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/noticias/linha-de-credito-de-us-1-bilhao-do-bid-apoia-ra-estados-e-municipios-na-digitalizacao-de-servicos-publicos#:~:text=A%20linha%20de%20cr%C3%A9dito%20%E2%80%93%20denominada,de%20desenvolvimento%20nacionais%20ou%20regionais.>

