

19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

AVALIAÇÃO DA MUDANÇA ESTRATÉGICA COMO PRÁTICA DE GESTÃO NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO CEARÁ *EX ANTE* *E EX POST* À PANDEMIA DA COVID-19

EVALUATION OF STRATEGIC CHANGE AS A MANAGEMENT PRACTICE IN THE JUDICIARY OF THE STATE OF CEARÁ *EX* *ANTE* AND *EX POST* TO THE COVID-19 PANDEMIC

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

Rita Célia de Araújo, Universidade de Fortaleza, Brasil, araujjorita@gmail.com

Joelise Collyer Teixeira de Paula, Universidade de Fortaleza, Brasil, joelisecollyer@gmail.com

Amaury Floriano Portugal Neto, Universidade de Fortaleza, Brasil, amauryportuga@gmail.com

Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte, Universidade de Fortaleza, Brasil, sergioforte@unifor.br

Resumo

O fenômeno da pandemia da Covid-19 vem produzindo, em escala global, repercussões de ordem biomédica e epidemiológica, com consequências socioeconômicas. As instituições tiveram de ajustar-se às novas normas de segurança sanitária e implementar planos estratégicos de adaptação. O Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE), para se adequar à nova realidade, implementou mudanças estratégicas para não comprometer a produtividade e celeridade jurisdicional, assegurando a sustentabilidade financeira e garantindo o acesso à justiça no período emergencial. O objetivo da pesquisa é avaliar as mudanças estratégicas implementadas pelo Poder Judiciário cearense *ex ante* e *ex post* à pandemia da Covid-19. Foram realizadas entrevistas e aplicados questionários às autoridades de gestão do tribunal e pesquisa bibliográfica que apontou lacunas de trabalhos empíricos que utilizassem a abordagem simultânea das teorias de Mudança Estratégica, Ambidestria e Estratégia como Prática e que relacionasse essas três teorias com o desempenho organizacional e o poder judiciário. O estudo culminou com a criação de um framework integrado utilizando o modelo Pettigrew e uma triangulação das teorias para identificar os efeitos das mudanças estratégicas no Poder Judiciário cearense. Constatou-se que a velocidade na incorporação de tecnologias às atividades jurisdicionais, que estavam em curso, previamente estabelecidas dentre as estratégias no plano bienal de gestão (2019-2021), foram primordiais para atenuar os efeitos negativos decorrentes da pandemia, dando maior celeridade à tramitação dos processos, automação de julgamentos em todos os órgãos julgadores, apresentando melhor desempenho do TJCE.

Palavras-chave: Mudança Estratégica; Estratégia como Prática; Ambidestria; Poder Judiciário; Pandemia Covid-19.

Abstract

The Covid-19 pandemic phenomenon has produced, on a global scale, repercussions of a biomedical and epidemiological nature, with socioeconomic consequences. Institutions had to adjust to the new health security standards and implement strategic adaptation plans. The Court of Justice of the State of Ceará (TJCE), to adapt to the new reality, implemented strategic changes so as not to compromise productivity and jurisdictional speed, ensuring financial sustainability and guaranteeing access to justice in the emergency period. The objective of the research is to evaluate the strategic changes implemented by the Judicial Power of Ceará *ex ante* and *ex post* to the Covid-19 pandemic. Interviews were conducted and questionnaires were administered to the court's management

authorities and bibliographic research that pointed out gaps in empirical works that used the simultaneous approach of Strategic Change, Ambidexterity and Strategy as Practice and that related these three theories with organizational performance and power judiciary. The study culminated with the creation of an integrated framework using the Pettigrew model and a triangulation of theories to identify the effects of strategic changes in the Judiciary Power of Ceará. It was found that the speed in the incorporation of technologies to the jurisdictional activities, which were in progress, previously established among the strategies in the biennial management plan (2019-2021), were essential to mitigate the negative effects resulting from the pandemic, giving greater speed to the processing of cases, automation of judgments in all judging bodies, presenting better performance of the TJCE.

Keywords: Strategic Change; Strategy as a Practice; Ambidexterity; Judicial Power; Covid-19 Pandemic.

1. INTRODUÇÃO

O fenômeno da pandemia da Covid-19, ocasionada pelo vírus SARS-CoV-2 (Novo Coronavírus), “vem produzindo repercussões não apenas de ordem biomédica e epidemiológica em escala global, mas também repercussões e impactos sociais, econômicos, políticos, culturais e históricos sem precedentes na história recente das epidemias” (Fiocruz, 2020). A Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou, em 30 de janeiro de 2020, que o surto da doença causada pela Covid-19 “constitui uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional – o mais alto nível de alerta da Organização, conforme previsto no Regulamento Sanitário Internacional” e caracterizou, em 11 de março de 2020, a Covid-19 como uma pandemia (Opas, 2020).

Ao Estado brasileiro, a Recomendação nº 027, de 22 de abril de 2020 do Conselho Nacional de Saúde (CNS, 2020) recomenda aos Poderes Executivo, Federal e Estadual, ao Poder Legislativo e ao Poder Judiciário, ações de enfrentamento à pandemia, que sustente, nos níveis federal e estadual, a recomendação de manter o isolamento social, em um esforço de achatamento da curva de propagação do vírus, até que evidências epidemiológicas robustas recomendem a sua alteração. No Brasil, por meio de decretos, os governos estaduais aderiram às recomendações para funcionamento das atividades socioeconômicas que foram submetidas aos seus efeitos. No Estado do Ceará foi por meio do Decreto nº33.544, de 19 de abril de 2020 (Decreto nº33.544, 2020).

Em 2004, o poder judiciário brasileiro passou por uma reforma, que resultou em inovações, conduzindo o judiciário a elevar os níveis de eficiência e transparência, assegurando o princípio da segurança jurídica. Destaca-se, dentre essas inovações, a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), composto por quinze membros, dentre eles o ministério público, magistrados, sociedade civil e representantes da advocacia (Emenda Constitucional nº45, 2004), com jurisdição nos Tribunais Superiores, Tribunais Federais, Tribunais do Trabalho, Tribunais Eleitorais, Tribunais Militares, Tribunais de Justiça Estadual, exceto o Supremo Tribunal Federal - STF (TCU, 2009). Compete ao CNJ a atuação administrativa e financeira dos tribunais, para coordenar o planejamento e a gestão estratégica do Poder Judiciário e exigir a implementação de diretrizes nacionais para nortear a atuação institucional dos órgãos do judiciário, contribuindo para o aumento da produtividade dos tribunais brasileiros.

O TJCE abrange 14 zonas judiciárias (Lei n ° 16.397/2017) e comarcas situadas nos 184 municípios do estado. O atual plano bienal de gestão (2019-2021) do TJCE foi composto por projetos e ações estratégicas que estão sendo desenvolvidos durante o período, prioritariamente com 42 iniciativas, sendo 13 do Programa de Celeridade (TJCE, 2019).

A partir de uma revisão na literatura nacional e internacional, encontraram-se trabalhos abordando Ambidestria e Mudança (Jansen, Bosch, & Volberda, 2005; Judge e Blocker, 2008; Popadiuk, 2015 e Popadiuk, Luz, & Kretschmer, 2018), Estratégia como Prática e Ambidestria (Huang, Newell, & Pan, 2014; Popadiuk, 2015 e Popadiuk, Luz, & Kretschmer, 2018), Estratégia como Prática e Mudança (Araújo, Brito, & Machado, 2010), Estratégia como Prática

e Desempenho (Popadiuk, 2015 e Whittington, 2006), Ambidestria e Desempenho (Boumgarden, Nickerson, & Zenger 2012; Gassenferth e Soares, 2007; Han e Celly, 2008; He e Wong, 2004; Jansen, 2005; March, 1991; Neerijnen, Tempelaar, & Schippers, 2012; Popadiuk, 2015 e Schulze, Heinemann, & Abedin, 2008), Estratégia como Prática e o Poder judiciário (Domingues, Xavier, & Birochi, 2015 e Sauerbronn, Sauerbronn, Gangemi, & Fernandes; 2016). Porém, não foram encontradas publicações que atrelassem a ambidestria ao poder judiciário e nem trabalhos que abordassem o relacionamento simultâneo das três teorias: Mudança Estratégica, Ambidestria e Estratégia como Prática, bem como essas três teorias conjuntas com o desempenho organizacional e ao poder judiciário e, configurando uma lacuna de pesquisa.

Considerando-se a importância do tema, esse artigo, tem a seguinte questão de pesquisa: Como evoluíram as mudanças estratégicas no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará *ex ante* e *ex post* à pandemia da Covid-19? Buscando responder à questão da pesquisa, este estudo tem como objetivo avaliar as mudanças estratégicas implementadas pelo Tribunal de Justiça do Estado do Ceará *ex ante* e *ex post* à pandemia da Covid-19.

Trata-se de uma pesquisa positivista, teórico-empírica, descritiva, qualitativa. Realizou-se uma triangulação de três teorias: Mudanças Estratégicas, Ambidestria e da Estratégia como prática e como essas teorias se relacionam entre si e ao desempenho da organização, culminado em um framework integrado, utilizando o método Pettigrew (2013), como ferramenta para identificar os efeitos das mudanças estratégicas decorrentes da pandemia no âmbito do TJCE. O método escolhido para pesquisa foi o estudo de caso no TJCE. O instrumento de coleta de dados utilizado para pesquisa foi um roteiro estruturado de entrevista exploratória e questionário e com apoio de dados secundários e da técnica de análise de conteúdo.

O estudo apresenta uma relevância teórico-metodológica, porquanto delineou uma triangulação teórica interligando as três teorias de Mudança estratégica, Ambidestria e da Estratégia como prática e como essas teorias se relacionam conjuntamente e ao desempenho organizacional, cooperando para o fortalecimento da integração dessas teorias na literatura. O estudo apresenta relevâncias empírica e contextual, revelando contribuições sobre as mudanças estratégicas do TJCE, utilizando como milestone o contexto da pandemia da Covid-19. Por fim, a pesquisa tem uma relevância prática e gerencial na possibilidade do uso do framework integrado no campo acadêmico, podendo ser utilizado por pesquisadores em suas linhas de pesquisa e auxiliar aplicar e desenvolver novos modelos. No campo organizacional, podendo ser utilizado no TJCE e demais tribunais, de forma que os estrategistas possam analisar os efeitos das mudanças organizacionais e identificar as ações para o manter o desempenho desejável.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Mudanças Estratégicas (*Strategic change*)

A mudança estratégica deve ser pensada como “processos humanos complexos em que todos desempenham sua parte: a percepção diferenciada, as buscas por eficiência e poder, as habilidades de liderança visionária, a duração das mudanças” que gradualmente organizam o momento favorável de apoio à mudança (Pettigrew, 2013, p.145). Nessa temática de mudanças estratégicas, Pettigrew (2013) propõe três conceitos que se interligam na análise dessas mudanças organizacionais: Contexto (o porquê da mudança), Conteúdo (o quê da mudança) e Processo (o como da mudança).

A perspectiva do Contexto é derivada da análise do ambiente interno e externo da organização. O Contexto externo abrange elementos do macroambiente e do ambiente setorial. No macroambiente, compreende as informações no âmbito social, econômico, político em que a

organização atua e no ambiente setorial, trata dos aspectos internos que restringem e habilitam as mudanças estratégicas no nível da organização (Pettigrew, 2013).

O Contexto interno refere-se ao conjunto de fatores que influenciam a formação das estratégias dentro da organização, como o contexto político, as relações de poder, a cultura e a situação financeira (Pettigrew, 2013). Na perspectiva conteúdo, identificam-se as estratégias que são, de fato, praticadas pelas organizações, acarretando a possibilidade de mudança estratégica. Nessa perspectiva, a mudança estratégica nas organizações é compreendida pelos conceitos de *exploitation* e *exploration* (March, 1991). “Esses conceitos dizem respeito às ações que são implementadas pelas organizações e que podem levar à mudança estratégica, principalmente em função da modificação que ocorre na direção da empresa” (Gohr & Santos, 2011, p.1677).

A perspectiva Processo refere-se às ações, reações e interações das partes interessadas no processo da mudança estratégica (Pettigrew, 2013). Trata-se de um encadeamento de ações que explicam as origens, a continuidade e o resultado da mudança.

2.2 Ambidestria (Ambidexterity)

Os conceitos de exploração (*exploration*) e exploração (*exploitation*) ajudam a compreender a mudança estratégica nas organizações (March, 1991).

Exploitation assemelha-se a velhas certezas, associando a refinamentos de capacidades atuais e melhoria da eficiência; incluindo elementos como escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução (March, 1991). Trata-se de "estruturas mecanicistas, sistemas fortemente conectados, caminhos contínuos, rotinas, controle, burocracia, mercados e tecnologias estáveis" (He & Wong, 2004, p.481).

O *exploration* pode ser compreendido, conforme March (1991) como novas possibilidades, fazer com eficácia, está associada a exploração de novas competências, capacidade gerencial de criação, riscos, experimentação, flexibilidade, descoberta, pesquisa e inovação, associando-se às "estruturas orgânicas, sistema de baixa conexão, novos caminhos, improvisação, autonomia, caos, mercados e tecnologias emergentes (He & Wong, 2004, p.483).".

Quando as organizações apresentam similar habilidade tanto nas atividades de aplicação das capacidades atuais, quanto em atividades de prospecção de competências novas e exploração de novas oportunidades (Simsek, 2009), as organizações são denominadas ambidestras.

Pode-se definir ambidestria organizacional como a capacidade que as organizações têm de acolher demandas simultaneamente conflitantes, considerando suas habilidades gerenciais desenvolvidas (Duncan, 1976) e balanceamento na aplicação de recursos (Cao, Gedajlovic & Zhang, 2009; Gupta, Smith & Shalley, 2006), melhorando o desempenho e garantindo a continuidade da organização e sobrevivência no mercado.

2.3 Estratégia como Prática (Strategising)

Esse campo de estudos tem um olhar sociológico sobre a estratégia (Whittington, 2007), considerando que a estratégia constitui em algo que as pessoas realizam no âmbito social (Snow, 1999). Johnson, Langley, Melin e Whittington (2007) enfatizam que a Estratégia como Prática está fundamentalmente preocupada com a estratégia como atividade das organizações, caracteristicamente à interação de pessoas e não estratégia como propriedade das organizações.

A Estratégia como Prática busca compreender “o que as pessoas envolvidas no processo estratégico realmente fazem, e como eles influenciam os produtos deste processo” (Johnson et al., 2007, p.3). A Estratégia como Prática não tem a visão da estratégia como um processo ordenado de cima para baixo e sim deve ter a participação de outros atores da organização, considerando todos como potenciais estrategistas (Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007).

A integração de três elementos, que não necessariamente combinam ao mesmo tempo: práxis, práticas e praticantes (praxis, practices e practioners) compõem a abordagem da Estratégia como Prática (Whittington, 2006). Esses termos funcionam como conceitos-chave para a compreensão de como é feita a estratégia (Jarzabkowski et al., 2007; Whittington, 2006).

O termo Práxis, está relacionado ao que as pessoas fazem na prática, o fazer real da estratégia. São “atividades envolvidas no fazer estratégia e que possibilitam a criação da estratégia, a forma como o trabalho da estratégia se realiza e se materializa na organização (trata-se da atividade em si realizada pelo praticante, é o modo como as práticas são realizadas)” (Dias, Rosseto, & Marinho, 2017, p.395).

O termo Prática refere-se a rotinas comuns de comportamento, abrangendo as tradições, normas e procedimentos para pensar, agir e usar coisas. “São métodos de decisão estratégica, ferramentas, normas, discursos e procedimentos que trabalham a estratégia, tudo o que orienta as atividades do dia a dia” (Dias et al., 2017, p.395). Para Jarzabkowski et al. (2007), as práticas referem-se a “práticas cognitivas, comportamentais, procedimentais, discursivas, motivacionais e físicas combinadas, coordenadas e adaptadas para criar uma práxis”.

O termo Praticantes refere-se aos estrategistas que fazem a estratégia da organização, “refere-se ao executor das práticas, à pessoa que está envolvida no fazer estratégia” (Dias et al., 2017, p.395). Os practioners estão interrelacionados com as praxis e practices. São os atores que utilizam as práticas para agir, ou ainda, são os indivíduos que dão formato à laboração da prática, por meio de quem são, como agem e que recursos utilizam (Jarzabkowski et al., 2007).

A interconexão de práxis, práticas e praticantes constituem o *strategizing*, ou seja, o processo de “fazer da estratégia. É a construção desse fluxo de atividades por meio das ações e interações de múltiplos atores” e as práticas nas quais eles se baseiam (Jarzabkowski et al., 2007, p.11). O *strategizing* se fundamenta nas práticas organizacionais que atingem o processo e os resultados a partir de estratégias (Jarzabkowski & Balogun, 2009), buscando detectar quem faz, o que eles fazem e quais as implicações de suas ações para formar a estratégia da organização (Jarzabkowski & Spee, 2009).

3. O FRAMEWORK COM A TRIANGULAÇÃO TEÓRICA

A triangulação assume que “o uso de diferentes fontes de informação, ajudará tanto a confirmar quanto a melhorar a clareza, ou a precisão, do resultado de uma pesquisa” (Lewis & Ritchie, 2003, p.275). Nesse estudo, a triangulação se propôs à análise de três teorias: Mudanças Estratégicas (*strategic change*), Ambidestria e da Estratégia como prática e como essas teorias se relacionam e fornecem amparo para a análise do desempenho organizacional.

A capacidade de mudança de uma organização está positivamente relacionada às suas estratégias sobre ambidestria (Judge & Blocker, 2008). As empresas ambidestras são flexíveis e adaptáveis às mudanças no ambiente (volátil, flexível e dinâmico), para garantir a sobrevivência em longo prazo (Popadiuk, 2015). Essas adaptações às mudanças ambientais são desenvolvidas à medida que as empresas conseguem uma alternância equilibrada entre explorar e explorar, tornando-se ambidestras em longo prazo (Popadiuk, Luz, & Kretschmer, 2018).

A ambidestria organizacional tenta encontrar um equilíbrio na forma como as organizações administram a manutenção do sucesso atual enquanto se preparam para as mudanças organizacionais (Jansen, Bosch, & Volberda, 2005). À essa dimensão combinada das atividades de exploração e exploração chama-se de Ambidestria contextual, que é a forma utilizada pelas organizações para implementar essa interação equilibrada entre a práxis, as práticas e os praticantes. Essa combinação revela um equilíbrio entre as atividades para alcançar o alinhamento e a adaptabilidade, enfatizando o contexto em que o praticante realiza suas práticas

e desenvolve uma práxis (Popadiuk et al., 2018). Ao aplicar a estratégia como prática, como base teórica para conceituar ambidestria, é necessário identificar os profissionais da estratégia envolvidos na formação da ambidestria e perceber a ambidestria como algo que as pessoas fazem (Huang, Newell, & Pan, 2014).

Pode-se dizer que “o envolvimento (práxis) de todos os praticantes da estratégia (practitioners) na estruturação de ações dentro da organização (práticas estratégicas) é que proporciona mudanças incrementais contínuas na Instituição” (Araújo, Brito e Machado (2010, p.12). As “diferentes práticas estratégicas influenciam diretamente como facilitadoras dos processos de mudanças na organização” (Araújo et al., 2010, p.12). As práticas organizacionais devem ser orientadas para ações ambidestras, em que a não gestão equilibrada das variáveis ambientais (internas e externas), poderão impactar negativamente no desempenho (Popadiuk, 2015).

A ambidestria potencializa o desempenho organizacional (He & Wong (2004); Jansen (2005); Han e Celly (2008); Schulze, Heinemann e Abedin, (2008); Gassenferth e Soares (2007)). As funções de exploração e exploração tem efeito positivo sobre o desempenho (Boumgarden, Nickerson, & Zenger, 2012). Uma empresa pode colocar em risco a maximização do desempenho, ao se concentrar unicamente em atividades de exploração ou de exploração (March, 1991). Para uma “empresa ser ambidestra, é essencial ter a exploração integrada à exploração, só assim as empresas podem encontrar as valiosas combinações e recombinações de conhecimento exploratório e exploratório que impulsionam o desempenho” (Neerijnen, Tempelaar e Schippers, 2012 citado em Popadiuk, 2015).

Relacionando essas três teorias ao Poder Judiciário, Sauerbronn, Sauerbronn, Gangemi e Fernandes (2016, p.18) trazem que “a perspectiva da estratégia como prática social ainda não vem sendo adequadamente reconhecida em administração pública e, principalmente, na gestão judiciária”. E afirmam que: quando aplicado ao “Poder Judiciário, podemos considerar que os praticantes estejam diretamente engajados em atividades estratégicas e táticas relacionadas à prática jurisdicional” (Sauerbronn et al., 2016, p.22). A estratégia como prática contribui para a compreensão teórica e prática da “visão dos estrategistas e dos demais atores envolvidos na implementação da gestão por processos no judiciário catarinense”, trazendo bons resultados ao desempenho organizacional (Domingues, Xavier, & Birochi, 2015, p.202).

Para melhor identificação das mudanças estratégicas ocorridas no TJCE e seus efeitos no desempenho organizacional frente ao fenômeno da Pandemia da Covid-19, elaborou-se um framework, realizando uma triangulação entre as três teorias, utilizando como base o método Pettigrew (2013), conforme Figura 1. O framework tem por base o “arcabouço teórico resultante da revisão sistemática de literatura, que originou o fluxograma representativo com as respectivas fases, etapas e passos” (Zarelli, 2015, p.97).

O framework desenvolvido integrou as seguintes dimensões: questões analíticas (para identificação das mudanças ocorridas e seus efeitos no desempenho do TJCE), subconstructo (ramificações do construto), constructo (perspectivas do modelo Pettigrew), integração (mudanças estratégicas na organização) e desempenho (descrito em efeitos e sinais). A leitura do framework pode ser realizada pela direção horizontal e vertical, com sentido direto ou indireto entre elas e com movimentos de retroalimentação. Na dimensão Integração observa-se a mudança estratégica decorrente do fenômeno organizacional, na qual se pode realizar uma análise à luz do modelo Pettigrew, identificando os constructos de contexto, conteúdo e processo que se interligam verticalmente com retroalimentação entre eles.

O constructo contexto se segrega em dois subconstructos: contexto interno, ações derivadas do ambiente interno organizacional, e, contexto externo, ações derivadas do macroambiente e ambiente setorial.

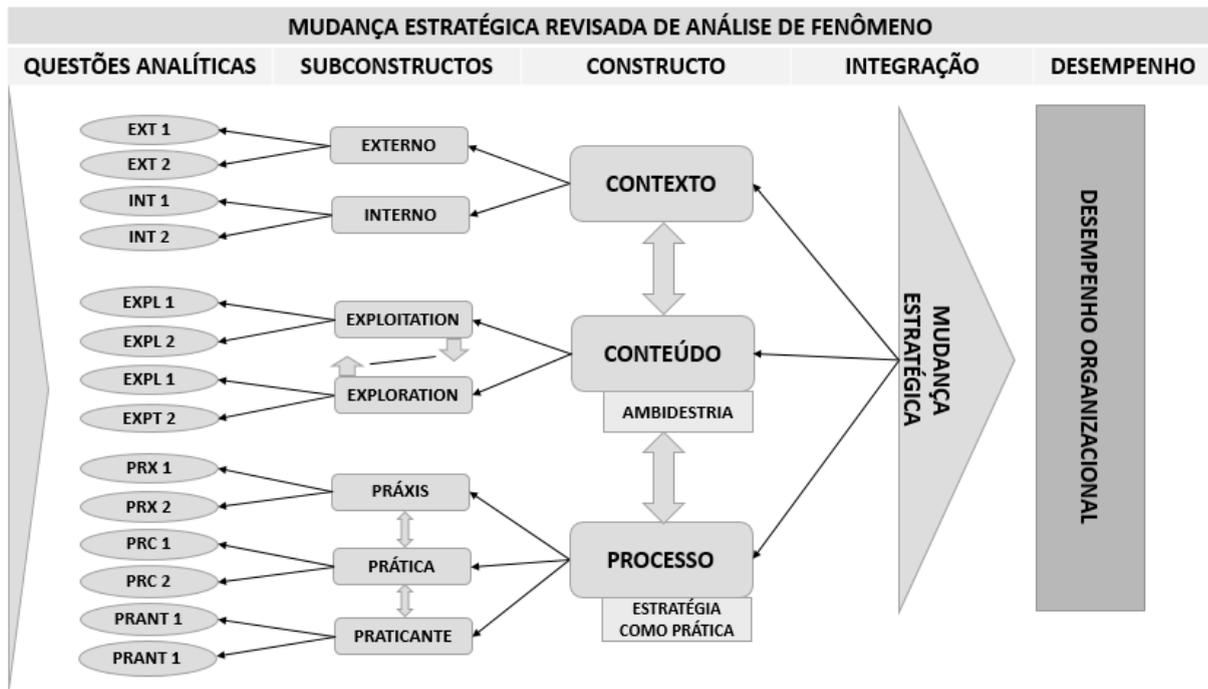


Figura 1 - Mudança estratégica revisada de análise de fenômeno

Fonte: elaborado pelos autores.

O constructo Conteúdo elenca as ações de *exploitation* e *exploration* de forma equilibrada. O constructo Processo é onde ocorre o *strategising*, ou seja, a Estratégia como Prática que deriva os subconstructos de práxis, práticas e praticantes. A dimensão das questões analíticas busca diagnosticar na organização as ações no contexto interno e externo; as ações da práxis, práticas e praticantes e as ações de *exploitation* e *exploration* “que possuem significativas consequências no desempenho” (He & Wong, 2004, p.482).

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

4.1 Tipologia do Estudo

Trata-se de uma pesquisa teórico-empírica, descritiva, estudo de caso, qualitativa, epistemologia positivista e de ontologia realista. Na abordagem positivista, “o pesquisador simplesmente apresenta a realidade, sem julgá-la, não tendo importância o contexto e as causas do fenômeno, o que interessa é descobrir as suas relações” (Zanchet, Marques, & Martins, 2011). A pesquisa refere-se a um estudo de caso (Yin, 1989) no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) avaliando as mudanças estratégicas implementadas *ex ante* e *ex post* à pandemia da Covid-19 e os efeitos no desempenho, cuja análise histórica possibilita identificar a sua evolução (Forte, Medeiros, Barbosa, & Barbosa, 2016).

4.2 Coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados utilizados para a pesquisa foram dados secundários, entrevistas exploratórias estruturadas e questionários. A pesquisa foi respondida por autoridades de gestão da alta administração do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) que possuem ampla visão sistêmica da organização.

A pesquisa dividiu-se em três etapas. A primeira foi feita uma análise de viabilidade da pesquisa, a partir de uma revisão da literatura por meio das plataformas EBSCOHost, Web of Science, Scielo, Capes Digital, Google Schollar, legislações e livros. A segunda etapa foi

direcionada ao estudo mais aprofundado sobre o Poder do Judiciário no Brasil para obter uma maior compreensão da conjuntura que se insere o TJCE. Coletou-se materiais como o Relatório de Metas Nacionais do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Plano Estratégico (2015-2020) do Poder Judiciário brasileiro, Plano de gestão do TJCE (2019-2021), dados dos repositórios oficiais do TJCE e do CNJ.

Na terceira etapa foram enviados doze questionários às autoridades de gestão do órgão, por e-mail e WhatsApp e obtidos quatro questionários respondidos por meio do formulário google ou arquivo em texto e realizadas duas entrevistas, no período de 15.07.2020 a 16.08.2020. As entrevistas tiveram duração média de 60 minutos, no modo virtual por meio da ferramenta do google meet. Os dois entrevistados ocupam os cargos de Superintendente da Área Judiciária (E1) e Secretário de Finanças no exercício de Superintendente da Área Administrativa (E2). Os respondentes dos questionários ocupam os cargos de Assessor da Presidência de Consultoria jurídica (Q1), Secretário de Administração e Infraestrutura (Q2) e Secretária de Tecnologia da informação (Q3) e Diretor Executivo da Área Administrativa do Fórum Clóvis Beviláqua (Q4). Em suma, no total, foram duas entrevistas e quatro questionários respondidos, perfazendo seis coletas de dados.

As questões analíticas que compuseram a entrevista e o questionário foram elaboradas com base no framework integrado denominado Mudança estratégica revisada de análise de fenômeno submetidas e validadas por um pesquisador expertise nas três áreas temáticas trianguladas.

4.3 Análise de dados

A análise dos dados secundários, das entrevistas e dos questionários fundamentam-se em técnicas de análise de conteúdo, propostas por Bardin (2016).

Para análise do contexto, conteúdo e processo realizou-se o cruzamento e a síntese das informações dos respondentes originárias das entrevistas e dos questionários aplicados, que convergiram às respostas por temáticas do panorama socioeconômico brasileiro, planos governamentais, Agenda 2030 da ONU, Diretrizes nacionais do CNJ, Metas Nacionais, Plano de gestão (2019-2021), Novidades no TJCE, Satisfação dos Magistrados, Servidores e Colaboradores, Processo de mudanças estratégicas e Pós pandemia da Covid-19.

O desempenho conferido na Figura 2 foi aferido a partir dos efeitos das mudanças estratégicas observadas no fenômeno da pandemia da Covid-19 no poder Judiciário cearense. Buscaram-se identificar as práticas implementadas pelo TJCE e como realizaram suas estratégias, visto que estrategistas eficientes juntamente com práticas bem definidas podem contribuir diretamente para o desempenho organizacional (Whittington, 2006), tornando as organizações fortalecidas e preparadas para enfrentar e superar fenômenos organizacionais de toda natureza.

5. RESULTADO E DISCUSSÃO

5.1 Tribunal de Justiça do Estado do Ceara (TJCE) e seu Planejamento Estratégico (PE)

O Tribunal de Justiça do Estado do Ceara (TJCE) é um órgão do Poder Judiciário brasileiro, para decidir em segunda instância, questões relativas à justiça, com abrangência jurisdicional em todo o território cearense (TJCE, 2015). As Metas Nacionais do Poder Judiciário representam o “compromisso dos tribunais brasileiros com o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional, buscando proporcionar à sociedade um serviço mais célere, com maior eficiência e qualidade” (CNJ, 2020).

Para atender às disposições do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Resolução 198/2014, o TJCE elaborou o planejamento estratégico do sexênio (2015-2020), estabelecendo a missão institucional de “Garantir direitos para realizar Justiça”, com a visão de futuro de “Ser referência

em gestão judiciária, reconhecida como instituição confiável e célere na promoção da Justiça” amparada nos valores: Celeridade; Efetividade; Acessibilidade; Transparência; Responsabilidade Social e Ambiental; Probidade; Meritocracia. Os órgãos do Poder Judiciário deverão alinhar seus respectivos planos estratégicos à Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o próximo sexênio, 2021-2026 (Resolução CNJ nº 325, 2020). O TJCE já iniciou a construção do Plano Estratégico do Judiciário cearense para a próxima década, que norteará projetos, metas e ações até 2030 integrando os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da agenda ONU 2030, em atendimento à Meta Nacional (TJCE, 2020).

5.2 Estudo de caso no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE)

5.2.1 Contexto, conteúdo e processo de mudanças estratégicas frente à pandemia da Covid-19

O fenômeno da pandemia afetou as instituições em escala global e no âmbito TJCE foram adotadas estratégias para abrandar os efeitos negativos oriundos da pandemia, em consonância com os normativos do CNJ e as iniciativas do próprio tribunal. As principais mudanças estratégicas ocorridas no TJCE *ex ante* e *ex post* à pandemia estão apresentadas na Figura 2.

O contexto da mudança se distingue em contexto externo (macroambiente e ambiente setorial) e interno (Pettigrew, 2013; Gohr & Santos, 2011). O macroambiente é o “conjunto dos fatores que afetam os diferentes setores econômicos” e o ambiente setorial é o “conjunto dos fatores que afetam diretamente a organização e seus concorrentes” e o Contexto interno refere-se aos “fatores específicos da organização estudada” (Gohr & Santos, 2011, p.1681-1682).

No contexto externo, na temática panorama socioeconômico, o fenômeno da pandemia da Covid-19 ocasionou no início do isolamento social uma queda brusca na arrecadação do TJCE de quase 40%, sendo necessário contingenciar o orçamento planejado (E1, E2, Q1, Q2). No entanto, a arrecadação vem sendo recuperada com a alta produtividade judiciária e concomitante ao plano de retomada das atividades econômicas, com expectativa de não incidir impactos no final do exercício 2020 (E2). No ambiente setorial, com relação aos planos governamentais frente à pandemia, para preservar o emprego e a renda e garantir a continuidade das atividades laborais e empresariais e reduzir o impacto social, foi criada a Medida Provisória 936/2020 convertida na Lei 14.020/2020 que permitiu a suspensão de contratos de trabalho e redução de jornadas e salários, propiciando que o TJCE renegociasse os contratos de terceirização, como um dos elementos atenuantes do impacto orçamentário no momento mais crítico da pandemia (E1, E2, Q1, Q2, Q3, Q4).

No contexto interno, com relação às Diretrizes Nacionais, foram estabelecidas uma série de resoluções pelo CNJ determinando procedimentos e adequações para o enfrentamento da Pandemia da Covid-19, cumpridos rigorosamente pelo TJCE, sempre deixando uma margem para customização para os Tribunais adequarem-se à realidade específica, mas garantindo uma homogeneidade do tratamento de forma geral nos diversos estados e nos ramos do poder judiciário (E1, E2, Q1, Q4). Nesse período o CNJ não estabeleceu metas adicionais e não alterou as atuais. Provavelmente, do conjunto de metas, em alguma medida, serão afetadas em decorrência do fenômeno da Pandemia da Covid-19 (E1, E2, Q1, Q4).

A Resolução CNJ 313/2020 que estabelece o regime de Plantão Extraordinário para manter o funcionamento dos serviços no âmbito do Poder Judiciário, prevenindo o contágio e propagação do vírus e enfatizou que as regras de suspensão de prazos processuais estabelecidas na Resolução CNJ 314/2020 comprometeram algumas metas do TJCE, visto que as decisões proferidas neste período não tiveram um procedimento pós decisão efetivado, impossibilitando a baixa processual. Nesse período o CNJ não estabeleceu metas adicionais e não alterou as

atuais. Provavelmente, do conjunto de metas, em alguma medida, serão afetadas em decorrência das mudanças estratégicas frente ao fenômeno da pandemia (E1, E2, Q1, Q4). A formulação do conteúdo de qualquer nova estratégia supõe controlar o seu contexto e o seu processo, sendo este o ponto de partida para a análise da mudança estratégica (Pettigrew, 2013).

No constructo Conteúdo, ou ainda, o que vem sendo implementado pelo TJCE, frente ao fenômeno, identificaram-se as ações de *exploitation* e de *exploration*, dualidades conflitantes entre si, quando precisam atingir seus objetivos estratégicos (March, 1991). As organizações que apresentam similar habilidade tanto nas atividades de aplicação das capacidades atuais, quanto em atividades de prospecção de novidades (Simsek, 2009), são denominadas ambidestras. O TJCE vem praticando esta habilidade de equilibrar suas ações estratégicas.

Nas ações de *exploitation*, dentro da temática do Plano de gestão (2019-2021), os respondentes acordaram que o TJCE vem priorizando meios tecnológicos que compõe o programa de transformação digital no TJCE. Nessa composição listam-se os Sistemas aplicativos, Hardware, Software básico, Conectividade, Inteligência artificial, Digitalização de Processos, Videoconferência, Nuvem, Funções Mobile, Telefonia (Voip) (E1, E2, Q1, Q2, Q3, Q4).

O fenômeno da pandemia propiciou a incorporação de novas tecnologias e a ampliação de ações que estavam em curso, tais como: audiências, sessões dos órgãos colegiados e reuniões administrativas por videoconferência; EAD; comunicações judiciais eletrônicas; expansão do teletrabalho e redução de despesas com água e esgoto, energia elétrica, combustível e materiais de expediente, configurando os principais ganhos para o TJCE (E1, E2, Q1, Q2, Q3, Q4).

No eixo da tecnologia, destaca-se Implantação de videoconferência nas comarcas do Poder Judiciário, Digitalização do acervo processual físico das comarcas do interior do Estado, Aprimoramento da rede de dados e Expansão do Sistema de Processo Eletrônico (desde agosto de 2019 100% dos processos judiciais passaram a ser eletrônicos). Ressalta-se que, um dos pilares da gestão é o núcleo de produtividade remota, algo inovador vinculado à Presidência e voltado exclusivamente para produzir decisões judiciais (E1, E2, Q1, Q2, Q3, Q4).

Os projetos do eixo de infraestrutura: Centros Judiciários de Solução de Conflitos (Cejuscs); Implantação da Reestruturação Judiciária 2019-2021; Programa mais Interior; Construção e reforma de Fóruns; Instalação da Secretaria Judiciária do 1º Grau, tiveram seus prazos de entrega comprometidos em função do foco ter sido redirecionado para projetos do eixo da tecnologia e a necessária adequação às restrições impostas pelo isolamento social.

Dentre as ações afetadas pela pandemia, citam-se ainda os atrasos da nomeação de novos servidores e juizes, do projeto de digitalização do acervo processual físico das comarcas do interior do Estado, da instalação da telefonia VoIP, do aprimoramento da rede de dados, além da paralização de todas as obras de reforma e construção, tais como: Projeto Mais Interior, Projeto Usina Fotovoltaica, Venda de imóveis inativos, atraso na construção de novos fóruns e o projeto de reestruturação judiciária. (E1, E2, Q1, Q2, Q3, Q4).

Nas ações de *exploration*, destacam-se as seguintes novidades no âmbito do TJCE: Implantação do Laboratório de Inovação e Sustentabilidade que trará dentro do seu escopo a utilização da Inteligência Artificial (IA) e robôs; Implantação do programa Cientista Chefe e o Programa de Modernização do Judiciário cearense-Promojud, que está em processo de contratação de operação de crédito junto ao BID, no valor de US\$ 35 milhões de dólares, e terá como um dos eixos principais projetos na área de tecnologia da informação, viabilizando o Projeto de transformação digital dos processos de trabalho e serviços prestados pelo TJCE. Esses projetos sofreram atrasos no prazo de encerramento, além do projeto Usina fotovoltaica que foi suspenso em decorrência das mudanças estratégicas implementadas para o enfrentamento da pandemia, impactando o desempenho organizacional.

MUDANÇA ESTRATÉGICA NO TJCE

Plano Bienal			Fenômeno	Desempenho		
EX ANTE			EX POST			
CTR	DIMENSÃO	INICIATIVAS	MUDANÇA	EFEITOS	Δ	
CONTEXTO EXTERNO	Panorama socioeconômico	Arrecadação satisfatória	Diminuição de 40% na arrecadação no início da pandemia	Expectativa de recuperação no exercício	▼	
	Os planos governamentais	Sem medidas restritivas para contrato de trabalho	Suspensão de contratos de trabalho e redução de jornadas e de salários.	Permitiu ao TJCE a renegociação de contratos de terceirização e contribuiu com o orçamento.	▲	
CONTEXTO INTERNO	Novas diretrizes CNJ	Transcorria o prazo normal	Prorrogação, no âmbito do Poder Judiciário, em parte, do regime instituído pela Resolução nº 313/2020, modifica as regras de suspensão de prazos processuais e dá outras providências (Resolução 314/2020)	Prejudicou algumas metas do CNJ. As decisões proferidas neste período não tiveram um procedimento pós decisão efetivado, impossibilitando a baixa.	▼	
		Projeto de expansão da videoconferência -Plano bienal (2019-2020)	Instituição da plataforma emergencial de videoconferência para realização de audiências e sessões de julgamento nos órgãos do Poder Judiciário (Portaria 61/2020)	Favoreceu ao TJCE aumento da produtividade e celeridade jurisdicional	▲	
	Plantão Extraordinário do Poder Judiciário sem protocolo	Estabelecimento do regime de Plantão Extraordinário, para uniformizar o funcionamento dos serviços judiciários, à prevenir o contágio pela a Covid-19 (Resolução 313/2020)	Permitiu manter o acesso à Justiça para o cidadão.	▶		
	Não havia essa exigência como meio único deste Serviço no Judiciário	Alteração do Regimento Interno do CNJ para acrescentar o art. 118-B, que amplia as hipóteses de julgamento por meio eletrônico (Resolução 312/2020)	Favoreceu ao TJCE aumento da produtividade e celeridade jurisdicional.	▲		
	Não havia essa exigência como meio único deste Serviço no Judiciário	Realização de perícias em meios eletrônicos ou virtuais em ações e benefícios previdenciários (Resolução 317/2020)	Favoreceu ao TJCE aumento da produtividade e celeridade jurisdicional,	▲		
	Rotinas e Procedimento presenciais	Estabelecimento de medidas para retomada dos serviços presenciais (Resolução 322/2020)	Assegurar o funcionamento do Poder Judiciário para o acesso do cidadão.	▲		
	Metas Nacionais CNJ	Metas estabelecidas no âmbito do Poder Judiciário	Instituição do grupo de trabalho para avaliar o impacto da Covid-19, no cumprimento das Metas Nacionais do Poder Judiciário em 2020 (Portaria 74/2020)	Contribuiu para manter os níveis de eficiência e eficácia do Poder Judiciário	▲	
CONTEÚDO	<i>Exploitation</i>	Funcionamento das atividades dentro na normalidade	Redução de despesas com água, esgoto, energia elétrica, combustível, materiais de expediente etc.	Redução dos custos e despesas fixas variáveis	▲	
		Audiências, sessão de julgamento, perícias e atendimento presenciais	Instituição da plataforma de videoconferência	Aumento da produtividade e celeridade jurisdicional, contribuindo para o atingimento das metas nacionais do CNJ	▲	
		Preponderância de treinamentos presenciais	Fortalecimento do EAD para treinamento de servidores e magistrados	Favoreceu o andamento do projeto capacitação continuada do TJCE	▲	

Pandemia da Covid-19

PROCESSOS	<i>Exploration</i>	Preponderância do trabalho presencial	Pandemia da Covid-19	Expansão Teletrabalho	Aumento da produtividade e celeridade jurisdicional,	▲
		Preponderância de comunicações judiciais por meios físicos		Institucionalização das comunicações eletrônicas (Atos)	Contribuiu para maior celeridade jurisdicional, contribuindo para o atingimento das metas nacionais do CNJ	▲
		Projetos de infraestrutura em andamento, conforme planejado		Mudança de foco por concentrar esforços nos 4 pilares: videoconferência, EAD, teletrabalho e comunicações eletrônicas	Suspensão projetos de infraestrutura	▼
		Projeto de reestruturação judiciária		Suspensão de admissão de servidores do concurso vigente 2020	Comprometimento do projeto de reestruturação judiciária no eixo pessoas	▼
		Criação Laboratório de Inovação e Sustentabilidade		Atraso na implementação do Projeto	Atraso na entrega	▼
		Projeto Cientista-Chefe		Atraso na implementação do Projeto	Atraso na entrega	▼
		Projeto de Modernização do Judiciário cearense - Promojud		Atraso na implementação do Projeto	Atraso na entrega	▼
		Projeto Inteligência Artificial		Estabilidade no andamento	Prazo de entrega mantido	▼
	<i>Praxis</i>	Projeto Usina Fotovoltaica		Suspensão	Comprometida a entrega	▼
		Na área administrativa, existência de atividades manuais não virtualizadas		Substituição de processos manuais por virtuais nas rotinas da área administrativa e rompendo barreiras culturais.	Obteve ganhos na velocidade do procedimentos e redução de custos com insumos, materiais e espaços físicos.	▲
		Na área judiciária, existência de atividades virtualizadas que estavam sendo feitas manuais		Adesão nas atividades virtualizadas rompimento barreiras culturais.	Ganho na adesão atividades virtualizadas, contribuiu para maior celeridade.	▲
	<i>Pactices</i>	Normativo do TJCE – Portaria 497/2020		Criação do Comitê de enfrentamento à Covid-19 para tratar das medidas de enfrentamento ao vírus	Criação do Comitê para tratar das medidas de enfrentamento à Covid-19 para que não haja solução de continuidade.	▲
	<i>Practitioners</i>	O Poder Judiciário cearense não incluía procedimentos relacionados à Pandemia da Covid-19		Preocupação com a saúde de magistrados, servidores, colaboradores e jurisdicionados para atender aos procedimentos estabelecidos pelo CNJ, o TJCE, publicou a Portaria 497/2020 – Comitê de enfrentamento à Covid-19	Desenvolvimento de estratégias e ações para prevenir e mitigar os possíveis impactos do vírus nas atividades do TJCE e na saúde de magistrados, servidores, colaboradores e jurisdicionados.	▲
		Pós pandemia da Covid-19		Mobilização para enfrentar nova realidade planejando desafios e ações para o TJCE ser cada vez mais digital.	Inovações e soluções tecnológicas avançadas para o aperfeiçoamento dos serviços e melhoria do desempenho.	▲
	▲ Aumento ▼ Diminuição ► Estabilidade					

Figura 2 – Avaliação das Mudanças estratégicas *ex ante* e *ex post* à pandemia da Covid-19 no TJCE

Fonte: Elaborado pelos autores

Outras novidades trazidas pelo o poder judiciário cearense: expansão de soluções para atendimento aos usuários internos e externos (IA e robôs); Aplicações e serviços em nuvem; Infraestrutura de TIC para garantia de trabalho remoto e presencial (estações de trabalho, acesso remoto, ferramentas de colaboração, videoconferência, ferramentas para ensino à distância etc.); plantão eletrônico em todo interior do estado (Justiça virtual); fortalecimento e ampliação de aplicativos mobile; reforço na segurança da informação e implantação da Lei Geral de Proteção de Dados e Projeto de reorganização e otimização dos espaços físicos do Judiciário (E1, E2, Q1, Q2, Q3, Q4).

No TJCE as práticas organizacionais vêm sendo orientadas para ações ambidestras, numa gestão equilibrada das variáveis ambientais (internas e externas), o contrário, poderão interferir no processo de administração e, por consequência, impactar negativamente no desempenho (Popadiuk, 2015).

Na perspectiva processo, os estrategistas agem e interagem quando estão estrategizando (Santos, Sette, & Tureta, 2006), ou seja, o processo de fazer da estratégia, “é a construção desse fluxo de atividades por meio das ações e interações de múltiplos atores” e as práticas nas quais eles se baseiam (Jarzabkowski et al., 2007, p.11), nas atividades diárias das organizações.

Dentro do processo, no subconstructo práxis, as estratégias planejadas buscam a produtividade, a celeridade jurisdicional, a eficiência operacional e o aperfeiçoamento do atendimento à população. Observou-se a substituição de processos e rotinas manuais por virtuais na área administrativa e adesão nas atividades virtualizadas que estavam sendo feitas de forma manual, rompendo o paradigma do trabalho remoto, assegurando um desempenho satisfatório, que pode ser representado não apenas por um índice, mas por multidimensões (Brito & Vasconcelos, 2004, p.116).

No subconstructo practices, o TJCE atendeu adequadamente os normativos do CNJ de enfrentamento à pandemia da Covid-19 e adequou os procedimentos à sua rotina de trabalho. As ações vêm sendo adaptadas ao novo formato de trabalho remoto, para que não haja solução de continuidade, disponibilizando estrutura de mobiliário, microcomputadores/notebooks para uso dos colaboradores que não dispõem de infraestrutura para desenvolver os trabalhos, apoio psicossocial e apoio técnico para desenvolvimento das atividades de cada um, assegurando a ergonomia e a conectividade (E1, E2, Q1, Q2, Q3, Q4). Destaca-se o Projeto Servidor Mais que foca a saúde, a satisfação e qualidade de vida para magistrados, servidores e colaboradores do TJCE.

Os practioners vêm se mobilizando para enfrentar a nova realidade no período pós pandemia da Covid-19, planejando desafios e ações para a próxima década, no plano estratégico TJCE 2030, focando na inovação e soluções tecnológicas avançadas para o aperfeiçoamento dos serviços e melhoria do desempenho, alinhando às estratégias da agenda 2030, os objetivos de desenvolvimento sustentáveis (ODS) da ONU, antes não considerados, conforme observou-se nessa pesquisa. Para a nova realidade, o TJCE está buscando não só absorver tecnologias inovadoras, mas sobretudo racionalizar procedimentos de trabalho, automatizar processos, e disponibilizar equipamentos, como também preparar seus colaboradores para assimilarem um novo modelo de organização, orientado para a eficiência e para o atendimento das necessidades dos usuários da Justiça, em via de regra, de forma remota, caminhando para ser cada vez mais digital (E1, E2, Q1, Q2, Q3, Q4).

6. CONCLUSÃO

O Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) vem no caminho da modernização avançando por meio de automações e novas tecnologias, otimizando procedimentos, reduzindo a necessidade de intervenções humanas em rotinas de menor complexidade e ampliando os serviços digitais, com foco na qualidade da prestação jurisdicional para o cidadão. Frente ao fenômeno da Pandemia da Covid-19, o TJCE implementou mudanças estratégicas de forma a não afetar os índices de

produtividade e celeridade jurisdicional, assegurar a sustentabilidade financeira e garantir o acesso à justiça no período emergencial.

Nesse contexto, constatou-se a velocidade na incorporação de tecnologias às atividades jurisdicionais, que estavam em curso, previamente estabelecidas dentre as estratégias no plano bienal de gestão (2019-2021), que foram primordiais para atenuar os efeitos negativos decorrentes da pandemia, dando maior celeridade à tramitação dos processos, automação de julgamentos em todos os órgãos julgadores, apresentando melhor desempenho do TJCE, conduzindo à uma justiça mais transparente, célere, eficiente, preconizando um novo modelo de gestão *ex post* à pandemia da Covid-19.

Não obstante, destaca-se um aspecto limitante do campo de análise desta pesquisa, como a falta de estudos comparativos. Os achados aqui encontrados podem ser explorados nos demais tribunais e estendido por meio de pesquisa quantitativa, usando as escalas Likert, com análise multivariada (Anova e Cluster Analysis) e, ainda, com uso de métrica de desempenho.

REFERÊNCIAS

- Araújo, M. F.; De Brito, M. R. C.; Machado, J. A. (2010). Estratégias organizacionais como Práticas Estratégicas podem Proporcionar mudança Incremental: Um Estudo dos Eventos da FAA/Boa Vista-RR, *XIII Semead*, São Paulo, SP.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. 3ª Reimpressão da 1. São Paulo: Edições, 70.
- Boumgarden, P., Nickerson, J., & Zenger, T. R. (2012). Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 33(6), 587-610.
- Brito, L. A. L., & Vasconcelos, F. C. D. (2005). Desempenho das empresas brasileiras: efeitos ano, ramo de negócios e firma individual. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(1), 65-85.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0426>
- CNS (2020) Conselho Nacional de Saúde - *Recomendação Nº 027, de 22 de abril de 2020*. Recuperado em 10 maio, 2020, de <http://conselho.saude.gov.br/recomendacoes-cns/1132-recomendacao-n-027-de-22-de-abril-de-2020/>
- CNJ (2020) Conselho Nacional de Justiça - *Meta 9 do Poder Judiciário*. Recuperado em 28 agosto, 2020, de <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/agenda-2030/meta-9-do-poder-judiciario/>
- Decreto Nº33.544 (2020) - Governo do Estado do Ceará – Decreto Nº33.544, de 19 de abril de 2020*. Recuperado em 10 maio, 2020, de <https://www.ceara.gov.br/wp-content/uploads/2020/04/DECRETO-N%C2%BA33.544-de-19-de-abril-de-2020.pdf>
- Dias, A.T.B.B.; Rossetto, C.R., Marinho, S.V. (2017). Estratégia como Prática Social: um Estudo de Práticas Discursivas no Fazer Estratégia. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 21(3), 393-412.
- Domingues, F. D. M. F. V., Xavier, W. G., & Birochi, R. (2015). Gestão por processos: uma análise da ferramenta de gestão utilizada no poder judiciário de Santa Catarina. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 8(1), 199-238.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1(1), 167-188.
- Emenda Constitucional n. 45 (2004). Presidência da República - Casa Civil de 8 de dezembro de 2004*. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Recuperado em 10 maio, 2020, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm
- Engeström, Y. (2001) Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization, *Journal of Education and Work*, 14(1), 133-156
- Fiocruz (2020) Fundação Osvaldo Cruz - *Impactos sociais econômicos culturais e políticos da pandemia*. Recuperado em 15 abril, 2020, de <https://portal.fiocruz.br/impactos-sociais-economicos-culturais-e-politicos-da-pandemia>
- Forte, S. H. A. C.; Medeiros, A. K. L. ; Barbosa, F. G. S.; & Barbosa, S. T. (2016). Uma análise do desempenho da totvs sob a ótica do contexto, conteúdo e processo em função de F&A. *Gestão e Planejamento*, 17, 1-16.

- Gamma, E; Helm, R; Johnson, R; Vlissides, J. (1995) *Design Patterns – Elements of Reusable Object-Oriented Software*. Addison-Wesley.
- Gassenferth, W., & Soares, M. A. M. (2007). Uma análise da evolução do balanced scorecard como ferramenta de controle de desempenho e sua relação com os indicadores financeiros. *Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)*, 8(2).
- Gohr, C. F., & Santos, L. C. (2011). Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica em uma empresa estatal do setor elétrico brasileiro. *Revista de Administração Pública*, 45(6), 1673-1706.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.
- Han, M., & Celly, N. (2008). Strategic ambidexterity and performance in international new ventures. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 25(4), 335-349.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Huang, J., Newell, S., Huang, J., & Pan, S. L. (2014). Site-shifting as the source of ambidexterity: Empirical insights from the field of ticketing. *The Journal of Strategic Information Systems*, 23(1), 29-44.
- Jansen, J.J.P.(2005) *Ambidextrous Organizations: A Multiple-level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation, and Performance*. ERIM PhD Thesis Series. Tese de Doutorado. Rotterdam School of Management, Erasmus University.
- Jansen, J.J.P.;Van Den Bosh, F.A.J.; Volberda, H.W.; (2005) Exploratory innovation, exploitative innovation and ambidexterity the impact of environmental and organization antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57(1), 351-363.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60(1), 5-27.
- Jarzabkowski, P., & Balogun, J. (2009). The practice and process of delivering integration through strategic planning. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1255-1288.
- Jarzabkowski, P., & Paul Spee, A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International journal of management reviews*, 11(1), 69-95.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as practice: research directions and resources*. Cambridge University Press.
- Judge, W. Q.; Blocker, C. P. (2008) Organizational capacity for change and strategic ambidexterity. *European Journal of Marketing*.
- Lei n ° 14.020 (2020) – *Presidência da República, de 06 de julho de 2020*. Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda; dispõe sobre medidas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus; e dá outras providências. Recuperado em 16 agosto, 2020, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Lei/L14020.htm
- Lei n ° 16.397 (2017) – *Assembleia Legislativa do Estado do Ceará, de 14 de novembro de 2017*. Dispõe sobre a organização judiciária do estado do Ceará. Recuperado em 10 maio, 2020, de <https://www.tjce.jus.br/wp-content/uploads/2019/09/lei-16-397-2017.pdf>
- Lewis, j.; Ritchie, J. Generalising from qualitative research. In: Ritchie, J.; Lewis, J. (Ed.). *Qualitative research practice: a guide for social science students and researchers*. London: Sage Publications, 2003. p.263-286. https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000215&pid=S0034-7612201200010001000033&lng=en
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mantere, S., & Whittington, R. (2007, July). Becoming a strategist: senior manager trajectories. In *23rd EGOS Colloquium, cité avec l'autorisation des auteurs*.
- Neerijnen, P. V., Tempelaar, M. P., Schippers, M. C., & Figge, P. (2012, July). Performance through ambidexterity: The role of a firm's organizational TMS and reflexive climate. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2012, No. 1, p. 17390). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Nicolini, D., (2011). Practice as the site of knowing: Insights from the field of telemedicine. *Organization Science* 22 (3), 602–620.

- Oliveira, D de P. R. (2001). *Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: Como Estabelecer; Implementar e Avaliar*. 3. ed. Rev., reestruturada e atual. São Paulo: Atlas.
- OPAS (2020) Organização Pan-americana de Saúde - *Folha informativa – COVID-19 (doença causada pelo novo coronavírus)*. Recuperado em 19 junho, 2020, de https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875
- Pettigrew, A. M. (2013). *The Awakening Giant (Routledge Revivals): Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Routledge.
- Popadiuk, S. (2015). *Exploração, exploração e ambidestria: inovação para a geração de valor*. São Paulo: Mackenzie
- Popadiuk, S., Luz, A. R. S., & Kretschmer, C. (2018). Dynamic capabilities and ambidexterity: how are these concepts related? *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), 639-660.
- Resolução nº 198, (2014) - Conselho Nacional de Justiça - De 1º de julho de 2014. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Recuperado em 10 maio, 2020, de <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2029>
- Resolução no 325, (2020) – Conselho Nacional de Justiça - De 29 de junho de 2020. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Recuperado em 28 agosto, 2020, de <https://atos.cnj.jus.br/files/original182343202006305efb832f79875.pdf>
- Santos, L. L.S., Sette, R. S., & Tureta, C. (2006). A estratégia como uma prática social: em busca do que seja "fazer estratégia". *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*. Salvador, BA, Brasil, 30.
- Sauerbronn, F. F., Sauerbronn, J. F. R., Gangemi, P. P. D. T., & Fernandes, J. D. M. (2016). *Estratégia e gestão do Poder Judiciário: uma proposta de estudo das práticas sociais relacionadas ao BSC*.
- Schulze, P., Heinemann, F., & Abedin, A. (2008). Balancing Exploitation and exploration. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2008, No. 1th, p 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624.
- Snow, D. A. (1999). 1998 PSA Presidential Address: The Value of Sociology. *Sociological Perspectives*, 42(1), 1-22.
- TCU (2009) Tribunal de Contas da União - Contas do Governo (2009. *Modernização do Poder Judiciário - Versão Simplificada das Contas do Governo da República - Exercício de 2009*. Recuperado em 28 junho, 2020, de https://portal.tcu.gov.br/tcu/paginas/contas_governo/contas_2009/Textos/Ficha%2013%20-%20Judiciario.pdf
- TJCE (2015) Tribunal de Justiça do Estado do Ceará - *História*. Recuperado em 28 agosto, 2020, de <https://www.tjce.jus.br/institucional/historia/#:~:text=O%20Tribunal%20de%20Justi%C3%A7a%20do,as%20quest%C3%B5es%20relativas%20C3%A0%20Justi%C3%A7a>
- TJCE (2019) Tribunal de Justiça do Estado do Ceará - *Nova Administração do TJCE apresenta plano de Gestão que será executado no biênio 2019/2021*. Recuperado em 28 agosto, 2020, de <https://www.tjce.jus.br/noticias/nova-administracao-do-tjce-apresenta-plano-de-gestao-que-sera-executado-no-bienio-2019-2021/>
- TJCE (2020) Tribunal de Justiça do Estado do Ceará - *Inovação na forma de construir o Plano Estratégico do TJCE para os próximos anos*. Recuperado em 28 agosto, 2020, de <https://www.tjce.jus.br/noticias/inovacao-na-forma-de-construir-o-plano-estrategico-do-tjce-para-os-proximos-anos/>
- Volberda, H. W.; Badden-Fuller, C. (2003) *Strategic renewal processes in multi-unit firms: Generic journeys of change. Strategy process: Shaping the contours of the field*, (p. 208-232.)
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization studies*, 27(5), 613-634.
- Whittington, R. (2007). Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization studies*, 28(10), 1575-1586.
- Yin, R. K. (1989) - *Case Study Research - Design and Methods*. Sage Publications Inc., USA.
- Zanchet A., Marques C., Martins G. A., (2011). Epistemologia das Abordagens Metodológicas na Pesquisa Contábil: do Normativismo ao Positivismo. *XXXV Encontro da Anpad – Rio de Janeiro – RJ, 04 a 07.09.2011*.
- Zarelli, P. R. (2015) *Framework para Avaliação das Capacidades Dinâmicas sob a Perspectiva Do Capital Intelectual*. Tese submetida ao Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis.