

INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA: O CASO DO PROJETO REMOBILI NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO PARANÁ

Hermelindo Silvano Chico, Alvaro Portella Kosinski, Raiane de Paula de Melo, Mariana Turra Brandão

RESUMO

Neste trabalho procuramos analisar a iniciativa implementada pela Coordenadoria de Patrimônio e Suprimentos do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, destacando sua relevância para o debate sobre gestão pública mais sustentável e eficiente, bem como os desafios enfrentados na implementação de mudanças organizacionais. Assim, a partir de uma abordagem de cunho qualitativo, o presente estudo procedeu de pesquisa bibliográfica para a sua consecução, cujo corpus compõe-se de literatura especializada. Estruturou-se o trabalho em quatro partes interligadas entre si, para além da introdução, considerações finais e referências. A primeira parte analisa modelos de gestão pública e sua eficiência. Na segunda parte estuda-se questões de inovação na gestão pública. A terceira parte aborda a importância do capital humano e da cultura organizacional. E, por fim, a análise crítica da criação e implementação do projeto REMOBILI como uma resposta estratégica para resolver os problemas identificados no Poder Judiciário do Estado do Paraná. Concluiu-se que, o êxito do REMOBILI não se limita à implementação de novos processos, mas à criação de uma cultura de sustentabilidade e eficiência dentro do TJPR. Com uma abordagem estratégica e comprometida, o projeto tem o potencial de servir como um modelo para outras instituições públicas enfrentarem desafios similares na gestão de ativos e recursos patrimoniais.

Palavras-chave: Gestão Pública; Inovação; Sustentabilidade; Remobili.

1 INTRODUÇÃO

A administração pública tradicionalmente se compromete com o princípio da legalidade e da conformidade normativa, valores essenciais para a manutenção da ordem e da transparência (PACHECO, 2002). Contudo, o cenário atual exige mais do que a mera observância legal; a administração pública deve também abraçar práticas que atendam às demandas de uma sociedade cada vez mais preocupada com a sustentabilidade (LIMA; RODRIGUES, 2017). A sustentabilidade, no âmbito da administração pública, vai além da proteção ambiental, abrangendo a eficiência na utilização dos recursos e a promoção de práticas que reduzam o impacto ecológico das operações governamentais (PEREIRA, 2016).

No contexto atual da administração pública, a busca por eficiência, economia de recursos, sustentabilidade e inovação é cada vez mais premente. O projeto REMOBILI, lançado pela Coordenadoria de Patrimônio e Suprimentos do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR), exemplifica a integração entre inovação e sustentabilidade. Ao implementar um sistema para o reaproveitamento e a reabilitação de móveis e equipamentos, o projeto não apenas melhora a eficiência dos processos internos, mas também contribui para a economia circular e a redução de resíduos. A metodologia *Lean Office* adotada pelo REMOBILI, que busca a melhoria contínua e a eliminação de desperdícios, está alinhada com os princípios da economia circular, que enfatizam a reutilização e a valorização dos recursos existentes (MURRAY *et al.*, 2017).

A relação entre sustentabilidade e inovação na gestão pública é amplamente discutida

na literatura acadêmica. Segundo Elkington (1997), o conceito de *Triple Bottom Line*, que considera os impactos sociais, econômicos e ambientais das atividades, é essencial para a avaliação da sustentabilidade das iniciativas públicas. A abordagem do REMOBILI não só promove a economia de recursos e a eficiência operacional, mas também contribui para a sustentabilidade ambiental, alinhando-se com os princípios do *Triple Bottom Line* ao buscar a redução do impacto ambiental através do reaproveitamento de bens móveis.

O princípio da legalidade, que historicamente tem guiado a administração pública, impõe restrições que podem, em alguns casos, limitar a capacidade de implementar inovações sustentáveis (SILVA, 2003). No entanto, como argumentam Sela e Soares (2014), a administração pública deve equilibrar a conformidade legal com a flexibilidade necessária para adotar práticas sustentáveis e inovadoras. O projeto REMOBILI demonstra como é possível operar dentro dos parâmetros legais e, ao mesmo tempo, promover uma gestão mais sustentável e eficiente.

Pretende-se, aqui, analisar a iniciativa implementada pela Coordenadoria de Patrimônio e Suprimentos do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, sob uma perspectiva teórica e prática, destacando sua relevância para o debate sobre gestão pública e os desafios enfrentados na implementação de mudanças organizacionais. Assim, a partir de uma abordagem de cunho qualitativo, o presente estudo procedeu de pesquisa bibliográfica para a sua consecução, cujo *corpus* compõe-se de literatura especializada.

Diante da problemática apontada e do objetivo proposto, resta-nos apresentar a estrutura da pesquisa. O artigo estruturou-se em cinco partes interligadas entre si, para além da introdução, procedimentos metodológicos, considerações finais e referências. A primeira parte analisa modelos de gestão pública e sua eficiência. O foco foi examinar diferentes modelos de gestão pública e avaliar a sua eficácia em termos de resultados e eficiência operacional. Isso envolveu uma análise das teorias existentes sobre como a gestão pública pode ser melhorada. Na segunda parte estuda-se questões de inovação na gestão pública. O objetivo foi explorar como a inovação pode ser incorporada na gestão pública para melhorar a eficiência e a eficácia dos serviços públicos. A terceira parte aborda a importância do capital humano e da cultura organizacional. Buscou-se investigar como o desenvolvimento dos recursos humanos e a construção de uma cultura organizacional positiva podem impactar a performance das instituições públicas. E, por fim, a análise crítica da criação e implementação do projeto REMOBILI como uma resposta estratégica para resolver os problemas identificados no Poder Judiciário do Estado do Paraná.

2 MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA E EFICIÊNCIA

2.1 MODELOS TRADICIONAIS DE GESTÃO PÚBLICA

Os modelos tradicionais de gestão pública frequentemente se baseiam em uma abordagem burocrática, conforme descrito por Max Weber. Weber (1978) concebeu a burocracia como um modelo de organização que privilegia a formalização, a hierarquia clara e a racionalidade técnica. Nesse modelo, a eficiência é medida pela aderência estrita a normas e procedimentos estabelecidos, com a intenção de garantir a previsibilidade e a equidade no tratamento dos cidadãos. No entanto, Weber também reconheceu limitações, como a rigidez e a resistência à mudança, que podem comprometer a eficiência em contextos dinâmicos.

A teoria burocrática de Weber tem sido criticada por autores como James Q. Wilson (1989), que argumenta que a rigidez dos modelos burocráticos pode levar a uma “marginalização da eficiência”, pois não consegue responder adequadamente às necessidades e demandas variadas dos cidadãos. Wilson sugere que a burocracia pode, muitas vezes, resultar

em processos ineficazes e demorados, devido à sua ênfase na conformidade e não na inovação.

A administração pública, historicamente fundamentada no princípio da legalidade e conformidade normativa (PACHECO, 2002; 2010), enfrenta desafios significativos na era contemporânea, onde a rapidez na adaptação e a eficiência na prestação de serviços são cada vez mais exigidas pela sociedade. Segundo Sela e Soares (2014), a rigidez burocrática e a excessiva conformidade legal podem tornar difícil a implementação de práticas inovadoras e eficientes. No entanto, a literatura destaca que é possível conciliar conformidade legal com flexibilidade operacional, através de estratégias que promovam a agilidade e a responsividade institucional (MINTZBERG, 1996).

Osborne e Brown (2012) argumentam que os modelos de gestão pública devem ser adaptativos, capazes de responder dinamicamente às mudanças no ambiente externo e interno. Isso implica na necessidade de estruturas organizacionais flexíveis e na promoção de uma cultura que encoraje a experimentação e a inovação contínua. Projetos como o REMOBILI, ao integrar práticas de economia circular na administração pública, demonstram como a adaptação pode resultar em eficiência operacional e sustentabilidade ambiental.

2.2 MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA BASEADOS NO NOVO GERENCIALISMO

Em resposta às limitações da burocracia, surgiu o Novo Gerencialismo (New Public Management - NPM) nas décadas de 1980 e 1990. O NPM se inspira em práticas do setor privado e promove uma abordagem orientada para resultados, ênfase na eficiência e descentralização das operações públicas. De acordo com Christopher Hood (1991), o NPM procura transformar o setor público por meio de técnicas de gestão que incluem a privatização, a competição e a orientação para o cliente.

A implementação do NPM trouxe benefícios notáveis, como a melhoria da eficiência operacional e a redução de custos, conforme evidenciado por estudos de caso em diversos países (OSBORNE; GAEBLER, 1992). No entanto, críticos como Pollitt e Bouckaert (2017) apontam que o NPM pode levar à “gestão por resultados” que ignora a qualidade e a equidade dos serviços públicos. A pressão por resultados imediatos pode comprometer o valor público a longo prazo e aumentar a fragmentação dos serviços.

2.3 MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA BASEADOS NA GOVERNANÇA

A partir do final dos anos 1990, o conceito de Governança Pública ganhou destaque como uma alternativa ao NPM. A Governança se concentra na cooperação entre diferentes setores e na criação de redes de políticas que envolvem múltiplos atores, incluindo governos, setor privado e organizações da sociedade civil (RHODES, 1997). Este modelo visa a integração e a colaboração para enfrentar problemas complexos e interdependentes.

A Governança Pública é valorizada por sua capacidade de promover a participação cidadã e a transparência. De acordo com Kooiman (2003), a Governança enfoca a capacidade de resposta dos sistemas políticos e administrativos para lidar com as complexidades sociais. Estudos como os de Bevir (2013) destacam que a Governança pode resultar em melhorias significativas na eficiência através da cooperação e do compartilhamento de recursos e conhecimentos entre diferentes atores.

No entanto, a Governança não é isenta de críticas. Uma das principais questões levantadas é a dificuldade de medir e avaliar a eficiência em contextos de governança distribuída, onde a responsabilidade e a autoridade são compartilhadas entre múltiplos atores. Além disso, a complexidade das redes de governança pode levar a uma sobrecarga de coordenação e a desafios na implementação de políticas eficazes (FUKUYAMA, 2013).

2.4 PRINCÍPIOS *LEAN OFFICE* E ELIMINAÇÃO DE DESPERDÍCIOS

Os Princípios *Lean Office*, derivados da filosofia Lean Manufacturing, têm ganhado destaque na gestão pública como uma abordagem para melhorar a eficiência e reduzir desperdícios. O *Lean Office* visa transformar a forma como os processos administrativos e de apoio são realizados, aplicando conceitos como valor, fluxo contínuo e eliminação de desperdícios.

O conceito de *Lean*, desenvolvido por Taiichi Ohno e Shigeo Shingo (1985) para a indústria automobilística japonesa, tem sido adaptado para o setor público com foco na simplificação e eficiência dos processos administrativos. Segundo Womack e Jones (1996), o *Lean* é baseado na ideia de que toda atividade que não agrega valor para o cliente deve ser eliminada, o que é particularmente relevante para as operações de escritório e serviços administrativos.

A aplicação dos Princípios *Lean* no setor público envolve a análise dos processos para identificar e eliminar desperdícios, como redundâncias, burocracia desnecessária e tempo de espera. Estudos como os de Radnor e Osborn (2013) mostram que a implementação de práticas *Lean* pode levar a melhorias significativas na eficiência operacional, redução de custos e aumento da satisfação dos cidadãos ao reduzir o tempo de espera e melhorar a qualidade do serviço.

No entanto, a adoção dos Princípios *Lean* no setor público enfrenta desafios específicos. A resistência à mudança, a complexidade das regras e regulamentos e a necessidade de coordenação entre diferentes departamentos podem dificultar a implementação bem-sucedida. Além disso, como aponta Liker (2004), a adaptação do *Lean* para o setor público requer uma consideração cuidadosa das diferenças fundamentais entre o setor privado e público, como a natureza dos serviços prestados e as expectativas dos cidadãos.

Nesse sentido, a abordagem *Lean Office*, adotada pela Coordenadoria de Patrimônio, se alinha com os princípios de melhoria contínua e eliminação de desperdícios, propostos por Womack e Jones (2003). Murray *et al.* (2017) explicam que no contexto público, onde os recursos são limitados e a pressão por eficiência é alta, a aplicação desses princípios pode resultar em economias significativas e na melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Kotter (1996) enfatiza que a implementação bem-sucedida de *Lean Office* requer não apenas mudanças nos processos operacionais, mas também uma transformação cultural dentro das organizações públicas. Isso envolve a formação de equipes multifuncionais, a capacitação dos funcionários para identificar desperdícios e a criação de um ambiente que valorize a melhoria contínua. O projeto REMOBILI ilustra como a aplicação dos princípios *Lean* pode resultar não apenas na redução de custos, mas também na promoção de uma cultura organizacional mais eficiente e orientada para resultados.

3 INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA

3.1 TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS E CULTURAIS

A inovação na gestão pública, conforme discutido por Ferlie *et al.* (2008), não se limita à implementação de novas tecnologias, mas envolve transformações nos processos e na cultura organizacional. O Projeto REMOBILI exemplifica essa abordagem ao introduzir práticas de reciclagem de mobiliário e reorganização de processos de controle patrimonial, alinhando-se à necessidade crescente de sustentabilidade nas políticas públicas (BOVAIRD, 2008).

De fato, a inovação na gestão pública envolve não apenas a adoção de novas

tecnologias, mas também transformações organizacionais e culturais que permitam às instituições públicas se adaptarem às demandas em constante mudança da sociedade. Mintzberg (1996) argumenta que as estruturas burocráticas tradicionais podem ser inadequadas para responder rapidamente aos desafios contemporâneos, como a necessidade de sustentabilidade e eficiência. Portanto, é fundamental promover uma cultura organizacional que valorize a flexibilidade, a colaboração e a aprendizagem contínua.

Osborne e Gaebler (1992) defendem a necessidade de redesenhar os processos e estruturas governamentais para promover a inovação e a participação cidadã. Isso implica na descentralização do poder decisório, na criação de parcerias com o setor privado e na adoção de práticas de gestão orientadas para resultados.

3.2 SUSTENTABILIDADE NAS POLÍTICAS PÚBLICAS

A integração da sustentabilidade nas políticas públicas tem se tornado uma prioridade crescente no cenário global, refletindo uma necessidade imperiosa de harmonizar considerações econômicas, sociais e ambientais nas decisões governamentais. Este enfoque é especialmente relevante em um contexto onde os desafios ambientais, sociais e de governança (ESG) se inter-relacionam, exigindo uma abordagem integrada para alcançar um desenvolvimento sustentável efetivo.

A base teórica para essa abordagem pode ser atribuída ao conceito de *Triple Bottom Line* (TBL), introduzido por John Elkington em 1997. O TBL representa uma perspectiva expandida sobre o sucesso corporativo e a responsabilidade social, sugerindo que as organizações não devem medir seu êxito apenas pelo lucro financeiro, mas também pelos impactos sociais e ambientais de suas operações (ELKINGTON, 1997). Este conceito é crucial para a discussão sobre a integração da sustentabilidade nas políticas públicas, pois fornece um framework que orienta a avaliação de políticas e projetos sob três dimensões principais: econômica, social e ambiental.

A aplicação prática deste conceito pode ser observada em diversos projetos e iniciativas que visam promover a sustentabilidade e a economia circular. É o caso do projeto proposto no presente estudo, REMOBILI, que se destaca por seu enfoque na economia circular e na redução de resíduos. Segundo Geissdoerfer *et al.* (2017), a economia circular é uma abordagem que busca minimizar o impacto ambiental através do design de sistemas que favoreçam a reutilização e a reciclagem de recursos. O REMOBILI, ao implementar práticas que priorizam a eficiência dos recursos e a minimização de resíduos, exemplifica como a gestão pública pode alinhar-se com os princípios do TBL para contribuir para a sustentabilidade global.

O impacto das práticas ambientais dentro do escopo ESG é amplamente discutido na literatura. Segundo Hart e Milstein (1999), as práticas ambientais, quando integradas de maneira eficaz nas políticas públicas, podem gerar vantagens competitivas sustentáveis e promover um desenvolvimento mais equilibrado e consciente dos recursos naturais. Essa perspectiva é corroborada por Porter e Kramer (2011), que argumentam que a criação de valor compartilhado através da adoção de práticas sustentáveis pode levar a benefícios econômicos e sociais mútuos, destacando a importância da integração entre práticas de gestão sustentável e políticas públicas.

Além disso, a dimensão social das práticas ESG, que inclui aspectos como equidade, direitos humanos e impacto social, é fundamental para uma abordagem holística da sustentabilidade. Em sua análise, Schaltegger e Wagner (2011) ressaltam que as políticas públicas devem incorporar aspectos sociais para garantir que os benefícios da sustentabilidade sejam distribuídos de maneira equitativa e inclusiva. Essa abordagem é essencial para garantir que a implementação de práticas sustentáveis não apenas reduza impactos ambientais, mas

também contribua para o bem-estar social e a justiça.

A dimensão de governança, por sua vez, exige que as políticas públicas sejam desenvolvidas e implementadas com altos padrões de transparência e responsabilidade. Segundo Kolk e van Tulder (2010), a boa governança é um componente crítico para a eficácia das políticas sustentáveis, pois assegura que as ações e decisões sejam realizadas de forma ética e responsável. A integração dos princípios ESG nas políticas públicas, portanto, não se limita apenas às dimensões ambiental e social, mas também requer um compromisso com práticas de governança robustas e transparentes.

A abordagem de Porter (1996) sugere que a inovação em práticas sustentáveis não só beneficia o meio ambiente, mas também pode gerar vantagens competitivas e econômicas para as organizações públicas. No entanto, a implementação bem-sucedida de políticas sustentáveis requer o apoio de políticas coerentes, incentivos financeiros e a participação ativa de múltiplos *stakeholders*, incluindo o setor privado e a sociedade civil (PEREIRA, 2016; RODRIGUES, 2017).

A literatura sobre inovação e sustentabilidade sugere que a combinação desses dois elementos pode gerar impactos significativos em termos de economia e eficiência. Como destacado por Porter (1996), a inovação em processos e operações é uma forma eficaz de criar valor e obter vantagem competitiva, e isso é igualmente aplicável à administração pública quando se trata de práticas sustentáveis.

4 A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO E DA CULTURA ORGANIZACIONAL

4.1. ENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES E RESISTÊNCIA À MUDANÇA

A gestão eficaz de mudanças na administração pública é um aspecto crucial para a implementação bem-sucedida de iniciativas inovadoras e sustentáveis. No contexto das instituições públicas, o capital humano e a cultura organizacional desempenham papéis centrais na aceitação e efetivação de tais mudanças. O conceito de resistência à mudança é amplamente discutido no campo acadêmico e político, e entender suas dinâmicas é fundamental para o desenvolvimento de estratégias que promovam o engajamento dos servidores e a superação dos obstáculos institucionais.

John Kotter (1996) oferece uma visão abrangente sobre as dinâmicas da resistência à mudança. Kotter argumenta que preocupações com a segurança no emprego, falta de compreensão sobre os benefícios das mudanças e o receio do aumento da carga de trabalho são fatores determinantes na resistência enfrentada pelas organizações. Para contrabalançar essas resistências, é essencial que a comunicação dos objetivos das mudanças seja clara e que haja um esforço consciente para envolver os funcionários desde as fases iniciais dos processos de mudança. A participação ativa dos servidores e o reconhecimento dos seus esforços são, portanto, práticas recomendadas para minimizar a resistência e facilitar a implementação das mudanças (KOTTER, 1996).

A experiência do projeto REMOBILI ressalta a importância de envolver os servidores públicos não apenas na implementação das mudanças, mas também no processo de concepção e planejamento das iniciativas sustentáveis. Isso não só aumenta a aceitação das novas práticas, mas também fortalece a cultura organizacional ao promover valores de colaboração e responsabilidade compartilhada. Este engajamento é essencial não apenas para a eficácia do projeto, mas também para fomentar uma mudança cultural que suporte à integração de práticas sustentáveis na gestão pública.

A resistência à mudança na administração pública é frequentemente exacerbada por limitações estruturais e culturais inerentes às instituições (MINTZBERG, 1996). Mintzberg

argumenta que a estrutura organizacional e a cultura organizacional podem criar barreiras significativas à inovação e à adoção de práticas sustentáveis. No caso do REMOBILI, a implementação não se restringe a adotar novas técnicas, mas também envolve navegar pelas complexidades culturais e institucionais para promover uma gestão sustentável. O êxito do projeto não depende apenas da adoção de tecnologias ou metodologias avançadas, mas também da capacidade de superar as resistências institucionais e culturais que podem surgir durante o processo.

A economia circular, que enfatiza a reutilização e a valorização dos recursos existentes, e a metodologia *Lean Office*, que foca na eliminação de desperdícios, são estratégias que não apenas melhoram a eficiência operacional, mas também podem transformar a cultura organizacional e fomentar uma gestão pública mais sustentável.

Portanto, o envolvimento dos servidores e a consideração das nuances culturais e estruturais são aspectos indispensáveis para o êxito de iniciativas inovadoras e sustentáveis na administração pública. A experiência do projeto REMOBILI, que iremos discutir mais adiante, ilustra claramente como a integração de estratégias de engajamento e a superação da resistência à mudança podem resultar em melhorias significativas tanto na eficiência dos processos internos quanto na promoção de uma cultura organizacional mais colaborativa e responsável. A teoria e a prática devem convergir para enfrentar os desafios da administração pública e avançar em direção a uma gestão mais sustentável e eficaz.

4.2. TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS

A transparência e a prestação de contas são pilares fundamentais para a legitimidade e eficácia das instituições públicas. Pacheco (2002, 2010) destaca que a *accountability* na gestão pública não se limita à conformidade legal, mas inclui a responsabilidade perante a sociedade e a capacidade de prestar contas sobre o uso dos recursos públicos. A implementação de práticas transparentes fortalece a confiança dos cidadãos nas instituições governamentais e promove uma cultura de integridade e responsabilidade (DUBOIS; LINS, 2012).

Mintzberg (1996) argumenta que a transparência efetiva requer não apenas a divulgação de informações, mas também a abertura para o escrutínio público e a participação dos cidadãos no processo decisório. O REMOBILI evidencia como a transparência pode ser integrada à gestão pública, através da divulgação de resultados, da prestação de contas sobre os impactos sociais e ambientais e do estabelecimento de canais de comunicação direta com a sociedade civil.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo utiliza uma abordagem qualitativa, fundamentando-se na pesquisa bibliográfica como principal metodologia para a obtenção e análise dos dados. O *corpus* da pesquisa é composto por uma seleção criteriosa de literatura especializada, que inclui artigos acadêmicos, livros e outras fontes relevantes, proporcionando uma base sólida e abrangente para a investigação. A escolha por esta abordagem visa assegurar uma compreensão detalhada e contextualizada do tema, permitindo uma análise aprofundada das teorias e evidências existentes na área de estudo.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A gestão de bens móveis no setor público, especialmente em instituições como o Poder Judiciário, enfrenta desafios significativos devido à complexidade operacional e à necessidade

de conformidade com normativas rígidas. A Coordenadoria de Patrimônio e Suprimentos é a unidade administrativa do Poder Judiciário do Estado do Paraná encarregada do fornecimento de mobiliário e material de expediente para todas as suas unidades, além da gestão e controle dos bens patrimoniais móveis e imóveis, incluindo mudanças. Esta coordenadoria adota a metodologia *Lean Office*, que visa a melhoria contínua dos processos por meio do desenvolvimento de competências, resolução de problemas e inovação, capacitando servidores e estagiários a lidar com situações complexas.

No âmbito da gestão dos bens móveis, a Coordenadoria realiza o recolhimento de itens que não atendem mais às necessidades das unidades. Anteriormente, esse processo não era padronizado, carecendo de metodologia específica e de um local adequado para armazenagem, o que comprometia o controle e aproveitamento dos bens. O ambiente não era limpo regularmente e sobrecarregava o setor de compras, que frequentemente precisava adquirir novos itens.

Para melhorar, foi iniciado um projeto a partir de um *kaizen* rápido. Atualmente, os bens permanentes, como mobiliário com pequenas avarias e fora da garantia, são disponibilizados para doação ou desfazimento. A proposta de melhoria inclui triagem dos itens recebidos para classificá-los como em uso, passíveis de reparo ou inservíveis. Os itens passíveis de reparo serão encaminhados para a Oficina REMOBILI e, após manutenção, ficarão disponíveis na reserva técnica para futuras aquisições.

O plano de ação contempla a definição da área da oficina, equipe de manutenção, equipamentos necessários, prioridades de restauração, e elaboração dos fluxos de recebimento e trabalho. Com a implementação deste plano, o ambiente foi limpo, equipamentos de apoio foram instalados e o local reorganizado em estações de trabalho.

O projeto REMOBILI, iniciado em 27 de outubro de 2023, envolve três servidores e uma equipe terceirizada. O projeto tem promovido a participação de vários colaboradores para garantir a continuidade dos resultados. Os recolhimentos de bens móveis são realizados quase diariamente, com agendamento para grandes volumes. Procedimentos administrativos são seguidos tanto no sistema operacional do Tribunal quanto em planilhas de controle.

A Oficina REMOBILI surge como uma resposta estratégica para resolver os problemas identificados, falta de padronização no recolhimento e na manutenção de mobiliário resultava em desperdício de recursos e ineficiência operacional. Desta oportunidade, o REMOBILI surge para melhorar a gestão de bens móveis no Poder Judiciário do Paraná, enfrentando desafios típicos do setor público brasileiro, como a rigidez burocrática e a resistência à mudança. A iniciativa demonstra que, apesar das limitações impostas pelo princípio da legalidade estrita, é possível implementar práticas inovadoras que não apenas cumprem as normas, mas também geram benefícios econômicos e sociais.

Segundo Farahani *et al.* (2014), a gestão de ativos em organizações públicas demanda não apenas eficiência operacional, mas também transparência e responsabilidade na utilização de recursos públicos. A falta de uma abordagem sistemática pode levar a custos desnecessários e dificuldades na gestão patrimonial, como evidenciado pelo cenário inicial descrito no TJPR.

A implementação de uma metodologia baseada no *Lean Office* e *kaizen* demonstra um esforço para promover a eficiência através da melhoria contínua e da gestão de qualidade. Esta metodologia enfatiza a identificação e eliminação de desperdícios. A criação de uma oficina para reparos e o estabelecimento de um fluxo organizado para triagem e recolhimento de itens são medidas concretas para otimizar o uso de recursos existentes, permitindo uma abordagem sistemática para resolver problemas e promover inovação dentro da gestão de patrimônio.

Segundo Womack e Jones (2003), os princípios do *Lean* são fundamentados na criação de valor para o cliente e na eliminação de atividades que não agregam valor. Ao aplicar esses princípios na gestão de bens móveis, o REMOBILI busca não apenas economia de recursos,

mas também maior eficiência na utilização dos itens patrimoniais disponíveis.

Tal iniciativa reflete a necessidade crescente nas organizações públicas de adotar práticas que promovam a sustentabilidade operacional e financeira. A integração de práticas de gestão enxuta não apenas reduz desperdícios, mas também fortalece a resiliência organizacional ao enfrentar desafios operacionais. (KANTER, 2006).

A implementação de painéis de *Business Intelligence* (BI) no projeto permite um monitoramento detalhado e em tempo real das operações do REMOBILI. Esses painéis são essenciais para avaliar o desempenho, identificar áreas de melhoria e comunicar resultados de forma transparente dentro da organização.

De acordo com Turban *et al.* (2019), o BI é crucial para transformar dados em informações significativas, apoiando decisões baseadas em evidências e melhorando a eficácia organizacional. No contexto do TJPR, os painéis de BI não apenas fornecem visibilidade sobre o impacto financeiro das iniciativas de reciclagem, mas também auxiliam na otimização contínua dos processos do REMOBILI.

6.1 IMPACTOS E RESULTADOS

Os resultados preliminares do REMOBILI indicam benefícios econômicos significativos, como a economia substancial através da recuperação e reintegração de bens móveis ao estoque patrimonial. Além do aspecto econômico, o projeto também contribui para a sustentabilidade ambiental, reduzindo o descarte desnecessário de materiais e promovendo práticas de consumo consciente¹.

A ideia de consumo consciente está relacionada ao desenvolvimento sustentável, que incorpora em si os aspectos do desenvolvimento ambiental. Esse conceito foi usado pela primeira vez no Relatório Brundtland² intitulado “Nosso Futuro Comum”, no ano de 1987, que foi elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, das Nações Unidas³.

Segundo Efing (2011, p. 125) “o conceito de desenvolvimento sustentável depende do conceito de consumo consciente. Este reflete a necessidade de os consumidores (de produtos e serviços) passarem a ser agentes de “controle críticos” do desenvolvimento sustentável (...)”. Assim, o servidor consciente preocupa-se com o bem-estar social e o meio ambiente, permitindo, portanto, o desenvolvimento sustentável.

A prática do desenvolvimento sustentável faz parte de uma série de iniciativas anteriores a Agenda 21, resultado da conferência ECO-92, também conhecida como Rio-92, cujo objetivo era fazer com que os países industrializados refletissem sobre o seu modo de produção e desenvolvimento, tomando medidas de controle para o uso dos recursos naturais. Em sua essência, o desenvolvimento sustentável pode ser dividido em três componentes básicos, que são: sustentabilidade ambiental, sustentabilidade econômica e sustentabilidade sociopolítica (ORIENTAR, Centro Educacional, 2015).

¹ De acordo com a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, promovida pela Organização das Nações Unidas (ONU), o consumo consciente é o uso de serviços e produtos que atendem os requisitos sustentáveis e garantem a qualidade de vida das pessoas, ao mesmo tempo em que reduzem o uso dos recursos naturais e de materiais tóxicos em todo ciclo de vida, sem comprometer as gerações vindouras. Veja ONU. A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <http://www.agenda2030.org.br/sobre/>. Acesso em: 31 de jul. 2024.

² Nesse relatório, o desenvolvimento sustentável versa sobre a necessidade de inspirar e guiar os povos do mundo para a preservação e a melhoria do ambiente humano, preservando para as atuais e futuras gerações.

³ ONU. **Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/acao/meio-ambiente/>. Acesso em 23 de maio 2024.

Conforme defendido por Hart (1997), a integração de práticas sustentáveis nas organizações públicas não apenas reduz custos operacionais, mas também fortalece a reputação e o compromisso com a responsabilidade social. Os benefícios sociais do REMOBILI se estendem à promoção de uma cultura de sustentabilidade dentro do TJPR e ao engajamento dos servidores em práticas de gestão responsável de recursos.

Nessa conjuntura, um dos benefícios gerados é a transformação do modo de produção e consumo, permitindo que os servidores tomem as decisões acertadas em seus atos, adquirindo consciência do impacto coletivo, ambiental e social em que se traduzem suas decisões (COSTA; TEODÓSIO, 2011, p. 116).

No que tange a gestão responsável de recursos, denota-se que a instalação do REMOBILI levou em conta o desenvolvimento e o emprego de tecnologias limpas, as quais implicam menos consumo de matéria e energia, menor produção de resíduos com maior capacidade de seu reaproveitamento e com menor volume para a sua disposição final (MILARÉ, 2007, p. 93).

A criação do REMOBILI alinha-se com o princípio⁴ 8 da Declaração das Nações Unidas para o Meio Ambiente. De acordo com esse princípio, os Estados têm a obrigação de desenvolver e promover políticas ambientais, a fim de despertar a percepção dos consumidores sobre os impactos do consumo no meio ambiente, incentivando práticas voltadas ao consumo consciente.

O Estado desempenha um papel importante no estímulo aos produtores e consumidores, enquanto coletividade sob sua jurisdição, a uma atuação responsável e consciente para a preservação do meio ambiente como construção estratégica de desenvolvimento sustentável. De acordo com Milaré, (2007, p. 85) a construção de estratégias de desenvolvimento sustentável necessita contar com instrumentos tecnológicos e jurídicos eficientes e eficazes para a construção da sustentabilidade, o que implica a construção da cidadania e a definição de papéis dos distintos atores sociais com vistas ao manejo adequado dos ecossistemas a partir da harmonia entre as pessoas com o meio ambiente, como evidenciado no REMOBILI.

6.2 REAÇÕES DOS SERVIDORES E AJUSTES CULTURAIS NECESSÁRIOS

A implementação de projetos de inovação como o REMOBILI frequentemente enfrenta resistência cultural e burocrática dentro das organizações públicas. A necessidade de ajustes culturais é evidenciada pela mudança de mentalidade necessária para adotar novas práticas e métodos de trabalho.

Conforme Kotter (1996), a gestão da mudança organizacional requer não apenas a implementação de novos processos, mas também a criação de uma cultura que suporte a inovação e a adaptação contínua. No caso do REMOBILI, é essencial investir em programas de capacitação e comunicação eficaz para garantir o engajamento dos servidores e a sustentabilidade das mudanças implementadas.

Um dos pontos positivos do projeto é o envolvimento dos servidores na identificação de problemas e na proposição de soluções, refletindo a importância do capital humano na implementação de mudanças organizacionais (ALFORD, 2009). No entanto, a necessidade de uma cultura organizacional mais receptiva à inovação e à experimentação continua sendo um desafio significativo (MEYER; HAMMERSCHMID, 2006).

⁴ Conforme o Princípio 8 da Declaração das Nações Unidas para o Meio Ambiente, “para atingir o desenvolvimento sustentável e mais alta qualidade de vida para todos, os Estados devem reduzir e eliminar padrões insustentáveis de produção e consumo e promover políticas demográficas adequadas” (PNUD, 1998).

6.3 EFETIVIDADE DAS INICIATIVAS DE INOVAÇÃO

Para avaliar a efetividade do REMOBILI, é crucial comparar suas práticas com os princípios teóricos de gestão e inovação. Modelos como o *Lean Management* e a teoria da mudança organizacional oferecem estruturas conceituais para analisar a aplicação do projeto no contexto do TJPR.

A eficácia das práticas de reciclagem e controle patrimonial do REMOBILI pode ser avaliada através de indicadores de desempenho e *benchmarks* com iniciativas similares. A integração de painéis de BI facilita essa análise, permitindo uma avaliação objetiva do impacto financeiro e operacional das iniciativas de reciclagem.

Conforme Nunes e Minelle (2021), a gestão eficaz de ativos em organizações públicas requer não apenas monitoramento rigoroso, mas também a implementação de políticas que promovam a transparência e a responsabilidade na utilização de recursos. O REMOBILI, ao adotar práticas de reciclagem estruturadas e um sistema de controle patrimonial rigoroso, demonstra um compromisso com a eficiência e a responsabilidade fiscal.

6.4 DESAFIOS E LIMITAÇÕES

Um dos principais desafios enfrentados pelo REMOBILI é a rigidez burocrática e a resistência à mudança dentro do ambiente organizacional do TJPR. A implementação de novos processos e práticas exige não apenas capacidade técnica, mas também habilidades políticas para navegar nas estruturas de poder existentes.

Conforme discutido por Kotter (1996), a gestão eficaz da mudança requer a criação de uma coalizão de apoio e a comunicação clara dos benefícios das iniciativas propostas. No contexto do TJPR, é essencial engajar os *stakeholders* e mitigar preocupações sobre os impactos das mudanças nas operações diárias.

Para sustentar os resultados positivos do REMOBILI a longo prazo, é fundamental cultivar uma cultura organizacional que valorize a inovação e a adaptação contínua. Isso envolve não apenas a implementação de novos processos, mas também a criação de espaços para o aprendizado e o desenvolvimento de novas competências entre os servidores.

Segundo Schein (2010), a cultura organizacional influencia diretamente a capacidade de uma organização de inovar e se adaptar às mudanças ambientais. Ao promover uma cultura de colaboração e aprendizado mútuo, o TJPR pode fortalecer a resiliência do REMOBILI e garantir a sustentabilidade das iniciativas de gestão de bens móveis a longo prazo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto REMOBILI representa uma iniciativa significativa para otimizar a gestão de bens móveis no Tribunal de Justiça do Paraná, demonstrando um compromisso com a eficiência operacional e a sustentabilidade ambiental. A adoção de práticas de *Lean Office*, a implementação de painéis de BI e o foco na reciclagem de materiais exemplificam as melhores práticas de gestão pública e inovação organizacional.

Para maximizar os benefícios do REMOBILI, é essencial superar desafios como a resistência à mudança e a necessidade de uma cultura organizacional mais receptiva à inovação. Investimentos contínuos em capacitação e comunicação são fundamentais para engajar os servidores e garantir a continuidade das melhorias implementadas.

Em resumo, o resultado do REMOBILI não se limita à implementação de novos processos, mas à criação de uma cultura de sustentabilidade e eficiência dentro do TJPR. Com uma abordagem estratégica e comprometida, o projeto tem o potencial de servir como um

modelo para outras instituições públicas enfrentarem desafios similares na gestão de ativos e recursos patrimoniais.

REFERÊNCIAS

ALFORD, John. **Engaging Public Sector Clients: From Service-Delivery to Co-Production**. Palgrave Macmillan. 2009.

BEVIR, Mark. **Governance: a very short introduction**. Oxford: Oxford University Press, 2013.

BOVAIRD, Tony. Emergent strategic management and planning mechanisms in complex adaptive systems. **Public Management Review**, 10 (3): 319- 340, 2008. Disponível em: <https://yellowedge.wordpress.com/wp-content/uploads/2008/07/bovaird.pdf>. Acesso em: 11 de jul. 2024.

BROWN, Kerry; OSBORNE, Stephen P. **Managing change and innovation in public service organizations**. UK: Routledge, 2012.

COSTA, Daniela Viegas da; TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. **Desenvolvimento Sustentável, Consumo e Cidadania: um estudo sobre a (des)articulação da comunicação de organizações da sociedade civil, do estado e das empresas**. Ram, Rev. Adm. Mackenzie, V. 12, N. 3, Edição Especial. São Paulo: maio/jun. 2011. p. 114-145.

CUNHA, Bruno Queiroz. **Uma análise da construção da agenda de inovação no setor público a partir de experiências internacionais precursoras**. In: CONGRESSO CONSAD, 9., Brasília/DF, jun. 2016.

DUBOIS, Richard; LINS, João. **Inovação na gestão pública**. Editora Saint Paul. 2012.

EFING, Antônio Carlos. **Fundamentos do direito das relações de consumo: consumo e sustentabilidade**. 3. ed., rev. e atual. Curitiba: Juruá, 2011.

ELKINGTON, John. **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. Capstone. 1997.

FARAHANI, Reza Zanjirani; REZAPOUR, Shabnam; DREZNER, Tammy; FALLAH, Samira. Competitive supply chain network design: An overview of classifications, models, solution techniques and applications. **Omega**, Volume 45, June 2014, Pages 92-118. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S030504831300090X>. Acesso em: 29 de jul. 2024.

FERLIE, Ewan; PETTIGREW, Andrew; ASHBURNER, Lynn; FITZGERALD, Louise. **The New Public Management in Action**. Oxford University Press. 2008.

FUKUYAMA, Francis. **What is governance?**. Commentary. *Governance*, 26: 347-368. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/gove.12035>. Acesso em: 04 de jul. 2024.

GEISSDOERFER, Martin; SAVAGET, Paulo; BOCKEN, Nancy M.P.; HULTINK, Erik Jan. The Circular Economy – A new sustainability paradigm?. **Journal of Cleaner Production**. Volume 143, 1 February 2017, Pages 757-768. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652616321023>. Acesso em: 02 de

jul. 2023.

HART, Stuart L.; MILSTEIN, Mark. Global sustainability and the creative destruction of industries. **Sloan Management Review**, 41(1), 23-33. September 1999. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/global-sustainability-and-the-creative-destruction-of-industries/>. Acesso em: 19 de jul. 2024.

HOOD, Christopher. **A public management for all seasons?**. *Public Administration*, 69: 3-19. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>. Acesso em: 02 de jul. 2024.

KANTER, Rosabeth Moss. Innovation: The classic traps. **Harvard Business Review**, 84(11):72-83, 154. December 2006. Disponível em: <https://hbr.org/2006/11/innovation-the-classic-traps>. Acesso em: 30 de jul. 2024.

KOLK, Ans; TULDER, van Rob. International Business, Corporate Social Responsibility and Sustainable Development. **International Business Review**, Vol. 19, No. 1, pp. 119-125, 2010. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1522732. Acesso em: 29 de jul. 2024.

KOOIMAN, J. *Governance as governance: a framework for analysis*. In: **Governance in modern societies: a review of theoretical and empirical developments**. Amsterdam: Routledge, 2003. p. 21-44.

KOTTER, John P. **Leading Change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

LIKER, Jeffrey K. **The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer**. McGraw-Hill. 2004.

LIMA, Luciana Leite; RODRIGUES, MARIA ISABEL ARAÚJO. (Eds.). **Campo de públicas em ação: coletânea em teoria e gestão de políticas públicas**. Editora da UFRGS. 2017.

MEYER, Renate E; HAMMERSCHMID, Gerhard. Changing Institutional Logics and Executive Identities: A Managerial Challenge to Public Administration in Austria. **American Behavioral Scientist**, 49(7), 1000-1014. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0002764205285182>. Acesso em: 29 de jul. 2024.

MILARÉ, Édis. **Direito do Ambiente: a Gestão Ambiental em Foco**. 7 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

MINTZBERG, Henry. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. Harvard Business Review. Free Press. 1996. Disponível em: <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>. Acesso em: 01 de jul. 2024.

MURRAY, Alan; SKENE, Keith; HAYNES, Kathryn. The Circular Economy: An interdisciplinary exploration of the concept and application in a global context. **Journal of Business Ethics**, 140(3), 369-380. 2017. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2693-2>. Acesso em: 10 de jul. 2024.

NUNES, Breno; MINELLE E. Institutional logic for sustainable purchasing and supply management: Concepts, illustrations, and implications for business strategy. **Business Strategy**

and the Environment, 31(2). November 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/bse.2946>. Acesso em: 01 de ago. 2024.

OHNO, Taiichi; SHINGO, Shigeo. **Just in time for today and tomorrow**. Tokyo: Japan Management Association, 1985.

ONU. **A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <http://www.agenda2030.org.br/sobre/>. Acesso em: 31 de jul. 2024.

ONU. **Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/acao/meio-ambiente/>. Acesso em 23 de maio 2024.

ORIENTAR – Centro Educacional. **Semana do Meio Ambiente – Parte II – Consumo Consciente e Desenvolvimento Sustentável**. Orientar Goiânia, 04 de junho de 2015 Disponível em: <https://www.orientarcentroeducacional.com.br/noticias/semana-do-meio-ambiente-parte-ii-consumo-consciente-e-desenvolvimento-sustentavel.html>. Acesso em: 30 de jul. 2024.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector**. From School House to State House, City Hall to Pentagon. New York: Penguin Books, 1992.

PACHECO, R. **Inovações na gestão pública federal: o Prêmio Helio Beltrão**. Brasília: Enap, 2002. (Enap Ensaio).

PACHECO, R. S. (Org.). **Burocracia e política no Brasil: desafios para o Estado democrático no século XXI**. Rio de Janeiro: FGV, 2010. p. 27-72.

PEREIRA, Paula Moraes. **Sustentabilidade socioambiental na administração pública**. (Especialização). Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Diretoria de Formação Profissional. Brasília, 2016. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/2479/1/Paula%20Moraes%20Pereira.pdf>. Acesso em: 09 de jul. 2024.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. **Public management reform: A comparative analysis**. Oxford University Press. 2017.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Editora Campus, 1996.

PORTER, Michael E; KRAMER, Mark. The Big Idea: Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, 89, 2-17. January 2011. Disponível em: <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>. Acesso em: 19 de jul. 2024.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **Consumo Sustentável**. Tradução de Admond Ben Meier. São Paulo: Secretaria do Meio Ambiente: IDEC:CI, 1998.

RADNOR, Zoe; OSBORN, Stephen P. Lean: A failed theory for public services?. **Management Review**, v. 26, n. 1, p. 54-66, 2013.
RADNOR, Zoe; OSBORN, Stephen P.; VIDAL, Isabel; KINDER, Tony. **A Sustainable**

Business Model for Public Service Organizations?. *Public Management Review* 16:2, pages 165-172. 2014.

RHODES, R. A. W. **Understanding governance**: policy networks, governance, reflexivity and accountability. Buckingham: Open University Press, 1997.

RODRIGUES, Maria Isabel Araújo; BESERRA, Julye. Compras públicas sustentáveis: uma análise a partir do tripé da sustentabilidade. In: LIMA, Luciana Leite; RODRIGUES, MARIA ISABEL ARAÚJO. (Eds.). **Campo de públicas em ação**: coletânea em teoria e gestão de políticas públicas. Editora da UFRGS. 2017.

SCHALTEGGER, Stefan; WAGNER, Marcus. **Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation**: categories and interactions. *Bus. Strat. Env.*, 20: 222-237. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/bse.682>. Acesso em: 19 de jul. 2024.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 4th ed. Jossey-Bass. 2010.

SELA, Vilma Meurer; SOARES, Augusto Cesare de Campos. Os desafios da administração pública na era do conhecimento e da informação. **Caderno de Administração** - v. 22, n. 1 (2014). Disponível em: <file:///C:/Users/70542441179/Downloads/23122-Texto%20do%20artigo-133496-1-10-20160118.pdf>. Acesso em: 10 de jul. 2024.

SILVA, Almiro do Couto e. Princípios da legalidade da administração pública e da segurança jurídica no estado de direito contemporâneo. **Revista da Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, v. 27, n. 57, supl. 2003. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/132335/principios_legalidade_administracao_silva_RPGE_2003.pdf. Acesso em: 09 de jul. 2024.

TURBAN, Efraim; SHARDA, Ramesh; DELEN, Dursun; KING, David. **Business Intelligence**: A Managerial Perspective on Analytics (3rd Edition). Pearson. 2019.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundações para uma sociologia compreensiva. 1. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1978.

WILSON, James Q. **Bureaucracy**: what government agencies do and why they do it. New York: Basic Books, 1989.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. **Lean Thinking**: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Free Press. (2nd ed.). 2003.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. **Lean thinking**: banish waste and create wealth in your corporation. New York: Free Press, 1996.