

UM POR TODOS E TODOS POR UM: o enfoque colaborativo para mapear e modelar a cadeia integrada de processos do Judiciário estadual

VICTOR MATEUS DA SILVA VIANA

CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS (UNICHRISTUS)

LEONEL GOIS LIMA OLIVEIRA

CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS (UNICHRISTUS)

IOHARA PEREIRA BENTO FERREIRA

CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS - UNICHRISTUS

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecemos ao Centro Universitário Christus (Unichristus) e ao Grupo de Pesquisa "Dimensões do Conhecimento do Judiciário" da ESMEC pelo apoio para realização dessa pesquisa.

UM POR TODOS E TODOS POR UM: o enfoque colaborativo para mapear e modelar a cadeia integrada de processos do Judiciário estadual

1 Introdução

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) tem promovido mudanças na gestão dos Tribunais brasileiros de forma reconhecida ao longo de mais de uma década de funcionamento (Kim & Silva, 2020; Lewandowski & Nalini, 2015; Oliveira, 2017; Robl, 2013; Stoco & Penalva, 2015). A atuação tem reforçado o aumento de estudos que envolvem a Gestão do Poder Judiciário na área de conhecimento da Administração Pública. Embora ainda incipiente, os avanços em termo de Gestão do Poder Judiciário têm sido evidenciados por diferentes enfoques: Gestão Estratégica, Auditoria Interna, Gestão da Qualidade, Gestão dos Dados e Informações, Gestão de Projetos e Gestão de Processos de Trabalho (Nogueira, 2010; Oliveira, Nogueira & Pimentel, 2018). Demonstra-se a relevância da realização de estudos na área de gestão, em especial no segmento da Justiça Estadual que devido ao seu maior tamanho de casos judiciais e de atores envolvidos, segue promovendo maiores desafios gerenciais, inclusive em termos de eficiência na utilização de seus recursos (DPJ, 2019; Nogueira, Oliveira, Vasconcelos, & Oliveira, 2012; Yeung, 2020).

O Poder Judiciário brasileiro encontra-se finalizando o segundo ciclo de planejamento estratégico com as atividades desenvolvidas para os anos de 2015 a 2020. O plano estratégico do Poder Judiciário, coordenado pelo CNJ, tem de concretizar o alinhamento nacional dos esforços para aprimoramento da gestão estratégica. Os Tribunais de Justiça Estaduais definem projetos cujo intuito é organizar e concretizar as ações tidas como necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos. Os projetos estratégicos promovidos pelo CNJ, comumente propostos por meio de metas, tem por objetivo otimizar os processos de trabalho do Judiciário, conferindo, desse modo, melhor prestação aos serviços realizados (Maranhão, 2005; Manzini, 2010; Flores, 2012; Oliveira, 2017). O aprendizado gerado pela criação de escritórios de projetos possibilitou tratar de questões que envolviam a gestão dos processos de trabalho (GPT¹). Em vista disso, a metodologia de gestão por processos veio obtendo mais espaço e sendo empregada para a construção da Cadeia Integrada de Processos do Judiciário, segmentados por (a) Processos Finalísticos (diretamente ligados à atividade jurisdicional), (b) Processos de Suporte Jurisdicional e (c) Processos de Suporte Organizacional.

Em 2009, o CNJ estabeleceu como meta a adoção de planejamento estratégico de uma unidade de controle interno em todos os Tribunais, mas esse movimento já vinha se consolidando de forma pontual, dada a importância desse olhar de gestão no Poder Judiciário (Azevedo, 2010; Oliveira, 2017). Em 2010, houve uma meta voltada para o gerenciamento das rotinas (GPT) das unidades judiciais que acabou sendo bem mais desafiadora para ser alcançada pela maioria dos Tribunais. Por outro lado, em 2011, o CNJ estabeleceu como meta a criação de escritórios corporativos de projetos em todos os Tribunais. Foi um desafio relativamente simples, pois já havia uma movimentação nesse sentido, em especial pelo segmento da Justiça Estadual, que foi alcançado com o cumprimento da meta e com o devido monitoramento do CNJ (CNJ, 2014; Oliveira, 2015; Pontes, Oliveira, & Vasconcelos, 2015).

Visto isso, em 2013, o CNJ criou a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário, instituída pela Portaria n. 138, de 13 de agosto de 2013. Suas funções eram para auxiliar o processo de construção da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2015-2020, e, a partir da Resolução CNJ n. 198, de 1º julho de 2014, para coordenar o processo de formulação das metas nacionais. Em 23 de abril de 2019, foi editada a Portaria CNJ n. 59, que regulamenta o funcionamento e estabelece procedimentos sobre a Rede de Governança Colaborativa. A rede

tem por membros: o (i) comitê gestor nacional, (ii) comitês gestores dos segmentos de Justiça e (iii) subcomitês gestores para cada região geográfica (CNJ, 2013; 2019).

Tendo por base esse contexto, a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário do subcomitê do Nordeste contou com a apresentação do projeto “Genoma da Justiça” desenvolvido pelo TJCE. O referido projeto consiste no desenvolvimento coordenado de atividades de mapeamento e modelagem da cadeia de valor dos processos de trabalho, que são diretamente responsáveis pela prestação jurisdicional, de forma a fornecer uma visão sistêmica e promover a melhoria dos processos. A denominação do projeto foi inspirada no projeto internacional de mapeamento do genoma humano que foi desenvolvido de forma colaborativa para a identificação de todos os genes de sua composição. O TJCE já vinha demonstrando a sua experiência e obtendo resultados internos com a GPT (Carmo & Oliveira, 2020), mas para um projeto de tal porte, necessitaria do envolvimento de outros tribunais. A apresentação de representantes do TJCE no subcomitê da região Nordeste da Rede de Governança Colaborativa objetivou dar conhecimento da primeira fase e de promover um convencimento da adesão dos demais Tribunais de Justiça ao projeto. Portanto, utilizava-se a premissa de que a colaboração do segmento da Justiça Estadual nessa região do país promoveria maiores avanços nos trabalhos de mapeamento e modelagem dos processos de trabalho (Silva, 2018; TJCE, 2018c).

Diante disso, se torna relevante a necessidade de se avaliar a implementação do mencionado projeto. E questiona-se como problema de pesquisa: Como se desenvolveu o planejamento e a execução do “Genoma da Justiça”? Com o intuito de responder a esse questionamento definiu-se como objetivo geral: Analisar e acompanhar o seu planejamento e execução e como objetivos específicos: Descrever e detalhar o referido projeto e apresentar as principais dificuldades e desafios enfrentados em sua execução. Os procedimentos metodológicos adotados são classificados como sendo, exploratório, bibliográfico e documental. Para tanto, esse artigo está estruturado neste formato: além da presente introdução a seguinte seção aborda o Conselho Nacional de Justiça e a GPT, Rede de Governança Colaborativa da Justiça Estadual, Gestão por Processos de Trabalho no TJCE, e o projeto genoma da justiça. Sequencialmente, os procedimentos metodológicos, resultados e discussão e por fim as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O CNJ e a Gestão por Processos de Trabalho

O Poder Judiciário brasileiro ao longo dos anos tem sofrido críticas sobre seu funcionamento e pressões da sociedade por mudanças profundas que visam uma justiça mais célere e próxima do cidadão. Resultando-se no início da década de 1990 a tramitar no Congresso Nacional uma proposta de emenda constitucional, visando implementar uma Reforma do Judiciário. Após mais de uma década, em dezembro de 2004 foi aprovada a EC. no 45/2004, conhecida como “Reforma do Judiciário” que teve como suas principais realizações a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), instalado em 14 de junho de 2005, o órgão surge com a função principal de controlar as atividades administrativas e financeiras do poder judiciário brasileiro (Kim & Silva, 2020; Lewandowski & Nalini, 2015; Oliveira, 2017; Robl, 2013; Stoco & Penalva, 2015; Vieira & Pinheiro, 2008).

Com sede em Brasília-DF e atuação em todo território nacional, o CNJ visa, por meio de ações de planejamento, coordenação e controle administrativo, aperfeiçoar a prestação jurisdicional, tornando-a mais eficiente e eficaz. Dentre suas diretrizes estão o planejamento estratégico, controle e proposição de políticas judiciárias, modernização tecnológica do judiciário, ampliação do acesso à justiça, pacificação e responsabilidade social e garantia de efetivo respeito às liberdades públicas e execuções penais (Sena, 2014).

Com o propósito de implementar essas diretrizes, desde 2009 o CNJ tem estabelecido metas anuais para os Tribunais brasileiros ligadas a no mínimo um dos objetivos estratégicos, pretendendo tornar a justiça mais célere e transparente. O estabelecimento dessas metas consistia em serem cumpridas no ano em que foram estabelecidas, eram sugeridas pelo CNJ e votadas e aprovadas pelos presidentes de todos os Tribunais do país, durante os encontros nacionais anuais do poder Judiciário, evento sempre realizado no ano anterior para facilitar a divulgação e o conhecimento das metas para a realização dos trabalhos desde o início do ano. Também foram implantados novos mecanismos de gestão, instituições foram fortalecidas, com o escopo de ampliar o acesso à justiça no país, tornando a prestação jurisdicional e o serviço público essencial à democracia, de maneira mais ágil e eficaz para a sociedade (Kim & Silva, 2020; Oliveira, 2017; Sena, 2014).

Antes da criação do CNJ, o Poder Judiciário não possuía um espaço onde pudesse pensar em seu futuro e questionar-se sobre sua deficiência em atender à demanda da população por justiça, com sua criação, além das metas também foram estabelecidas importantes medidas que propõem dar transparência à atividade jurisdicional, preparar magistrados e servidores para a gestão administrativa dos Tribunais e informatizar os serviços judiciais, competindo ao referido órgão a responsabilidade por promover encontros nacionais dos Tribunais de Justiça e conduzir a elaboração do Plano Estratégico do Poder Judiciário, tendo o conjunto de estratégias por finalidade a implantação de uma cultura de planejamento e gestão nesse poder. Os resultados das metas instituídas pelo CNJ servirão como a base para que os gestores do poder judiciário elaborem políticas de gestão estratégica e avaliem as demandas dos órgãos jurisdicionais, criando subsídios para a criação de cargos e ações voltadas para melhorar a estrutura física dos tribunais (Nalini, 2006; Sena, 2014).

As metas nacionais criadas pela Resolução CNJ n. 70 de março de 2009 definem o planejamento estratégico do Poder Judiciário, com a finalidade de estabelecer o compromisso nacional para o fortalecimento da proteção dos direitos fundamentais e para o desenvolvimento de uma sociedade livre, justa e solidária. O CNJ tem se preocupado com a adequada prestação dos serviços judiciais e com a efetividade da justiça o que levou o Poder Judiciário a iniciar um processo de transformações internas que criem uma cultura de trabalho eficiente. Para dar conta desse desafio, o CNJ definiu algumas metas para os Tribunais de Justiça relacionadas à melhoria dos seus processos de trabalho (CNJ, 2014).

A meta 5 estabelecida para o ano de 2010 teve como objetivo implantar o método de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º grau nos Tribunais de Justiça Federal, Estadual, Trabalho e militar. Em especial, nos Tribunais de Justiça Estaduais houve um cumprimento de 85,19% da meta, os 14,81% de não cumprimento, conforme Tabela 1, representa o Tribunal de Justiça do Estado do Amapá (TJAP), Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba (TJPB) e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP).

No ano de 2011, o CNJ estabeleceu uma meta relacionada à GPT voltada apenas para a Justiça Militar, com a meta 8 de 2011. Em 2013, o CNJ estabeleceu novamente metas relacionadas a GPT com a meta 6 de 2013 para os Tribunais Regionais Federais (TRF), e com a meta 7 de 2013 direcionada para a Justiça Eleitoral. Nos anos seguintes não houve essa movimentação por parte do CNJ, as metas com esse enfoque nos Tribunais de Justiça Estaduais se concentraram apenas ao ano de 2010 (CNJ, 2014).

As metas do CNJ nos primeiros anos (2009 e 2010) serviram para aprender lições que foram essenciais para alterar o rumo nos anos posteriores, sendo algumas mudanças propostas pelo próprio CNJ, como: a definição de metas por segmentos do Judiciário, redução da quantidade de metas, (não haveria mais a obrigatoriedade de ter dez metas por ano); antecipação

de metas para os anos seguintes, foco nas metas não cumpridas em anos anteriores e reconhecimento pelo cumprimento (Oliveira, 2017).

Sigla	Qtd. unid. judic.	Qtd. Unid. c/meta. Implantado	Cump. Meta (%)
TJAC	51	29	100,00
TJAL	152	92	100,00
TJAM	164	100	100,00
TJAP	45	0	0,00
TJBA	795	596	100,00
TJCE	373	313	100,00
TJDFT	171	89	100,00
TJES	298	228	100,00
TJGO	314	231	100,00
TJMA	236	150	100,00
TJMG	818	462	100,00
TJMS	219	219	100,00
TJMT	268	228	100,00
TJPA	291	186	100,00
TJPB	218	2	1,83
TJPE	413	224	100,00
TJPI	166	104	100,00
TJPR	429	348	100,00
TJRJ	618	350	100,00
TJRN	220	146	100,00
TJRO	99	99	100,00
TJRR	28	28	100,00
TJRS	534	408	100,00
TJSC	297	150	100,00
TJSE	144	144	100,00
TJSP	1830	304	33,22
TJTO	154	142	100,00

Tabela 1 - Cumprimento dos Tribunais de Justiça Estaduais - meta 5/2010 CNJ
 Fonte: Adaptada de CNJ (2014).

2.2 Rede de Governança Colaborativa da Justiça Estadual

O CNJ considerando a necessidade de desenvolver a gestão estratégica mais adaptativa e conectada a realidade de cada segmento de Justiça e região geográfica, instituiu a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário, pela portaria nº 138 de 23 de agosto de 2013, regulamentada pela portaria nº59, de 23 de abril de 2019 com a importância de gerar maior consenso, compromisso e responsabilidade com a melhoria permanente do Poder Judiciário (CNJ, 2013; 2019).

A rede de governança é composta por representantes do poder judiciário, e tem como objetivo propor diretrizes relacionadas a estratégia nacional do Poder Judiciário, e impulsionar sua implementação, monitorar e divulgar resultados, assim como atuar em temas voltados à governança judiciária, pela busca e melhoria dos serviços jurisdicionais. A rede tem por membros: o (i) comitê gestor nacional, (ii) - comitês gestores dos segmentos de Justiça e (iii) - subcomitês gestores. Os dois primeiros comitês citados têm a responsabilidade de propor diretrizes nacionais, impulsionar sua implementação, monitorar e divulgar os resultados. Os órgãos do Poder Judiciário são representados na Rede de Governança Colaborativa por um magistrado, de preferência o gestor de metas e o titular da unidade de gestão estratégica (CNJ, 2019).

A governança colaborativa é um processo de otimização de gestão que indica comando, controle, conexões e interações, inseridas em um pensamento sistêmico, no qual atores públicos e privados trabalham coletivamente no estabelecimento de regras e metas para melhor coordenar, regular e dirigir a coisa pública (Negri & Rodrigues, 2017). A governança em rede consiste na atuação coordenada de comitês e subcomitês, comissões, conselhos consultivos e outras estruturas similares compostas por integrantes de diferentes órgãos do Poder Judiciário e que atuam de forma colaborativa para a realização de objetivo comum (CNJ, 2016).

Na Justiça Estadual é formado um Subcomitê Gestor para cada região geográfica, o Tribunal coordenador do Subcomitê Gestor ocupará essa atribuição pelo prazo de dois anos, permitida a renovação consecutiva por apenas uma vez. Dentre suas competências estão: discutir aspectos específicos do Subcomitê, objetivando a revisão, execução e monitoramento da Estratégia Nacional e do Plano Estratégico do Segmento de Justiça, (quando houver); coordenar os trabalhos dos representantes dos tribunais no Subcomitê; solicitar apoio técnico dos tribunais para auxiliar nos trabalhos do Subcomitê; consolidar as propostas apresentadas pelos tribunais e submeter proposta consolidada ao Comitê Gestor do Segmento; apresentar proposta de revisão do plano estratégico do Segmento de Justiça, (quando houver), ao Comitê Gestor do Segmento; apresentar proposta de revisão do plano estratégico do Segmento de Justiça, quando houver, ao Comitê Gestor do Segmento; propor diretrizes para comunicação da estratégia; e representar os tribunais que compõem o Subcomitê (CNJ, 2013; 2019).

2.3 Gestão por Processos de Trabalho no TJCE

A GPT é um conjunto de soluções que as empresas integram em suas operações para permanecerem competitivas entregando valor para o cliente. Faz-se necessário analisar os processos e alinhá-los à estratégia organizacional, redesenhar, implementar e executá-los, bem como monitorar e avaliá-los de forma cíclica e interativa (Muehlen; Ho, 2006). As organizações procuram desempenho máximo integrando todo o negócio, é a visão total do processo que cada integrante precisa reter. Oliveira e Grohmanh (2016) definem a gestão por processos como uma metodologia que visa alcançar resultados melhores por meio do aperfeiçoamento dos processos de trabalho nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Conforme Kipper, Ellwager, Jacobs, Nara & Frozza (2011), a gestão por processos permite que as organizações criem valores horizontais no processo. Redundando em atividades inter-relacionadas tendo como fim último a valorização do cliente. No TJCE a gestão por processos tem o propósito de organizar os processos de trabalho da instituição, com o intuito de melhorar suas rotinas, e por consequência, propiciar a qualificação da prestação jurisdicional (TJCE, 2018a).

A GPT do TJCE é feita a partir dos conceitos: Processo de trabalho é um conjunto de atividades interdependentes, ordenadas no tempo e no espaço de forma encadeada, que ocorrem como resposta a eventos e que possuem objetivo, início, fim, entradas e saídas bem definidos; gestão por processos é uma disciplina gerencial que trata processos de trabalho como ativos da instituição e pressupõe que os objetivos organizacionais podem ser alcançados por meio da definição, do desenho, do controle e da transformação contínua de processos de negócio; metodologia de Gestão de Processos é um roteiro formal e abrangente de atividades descritas e organizadas, com documentação de apoio sobre como as atividades devem ser realizadas, assim como quais dados devem ser utilizados, e quais os itens entregáveis de cada tarefa para operacionalizar a gestão por processos (TJCE, 2018a).

A partir dessa metodologia de gestão por processos, é possível identificar a cadeia de valor, definida como o levantamento de toda ação ou processo necessário para gerar e entregar produtos ou serviços a um beneficiário, permitindo uma melhor visualização do valor agregado ou benefício agregados nos processos e utilizada de forma ampla para definir os resultados e

impactos de organizações (Torres, Paiva, Ferreira & Rocha, 2013). Na Cadeia de Valor é encontrado os Macroprocessos, divididos em processos, subprocessos e atividades, os macroprocessos é grandes conjuntos de atividades onde a organização desempenha a sua missão, criando valor. Cada macroprocesso abrange diversos processos, onde são viabilizados os resultados desejados pela empresa; os subprocessos compõem-se uma posição maior de detalhamento dos processos, que revela os fluxos de trabalho e atividades em série; uma atividade inclui uma sequência de tarefas similares ou complementares dirigida a um objetivo final (Albuquerque, Xavier, Melo, Jeronimo & Medeiros, 2016). Porém, nem tudo é assim tão simples, com base em um estudo, verificou-se que entre 60% a 80% das iniciativas de GPT falharam devido a várias causas, tais como: falta de apoio da alta direção, baixo ou nenhum treinamento em gestão por processos para os usuários finais e a falta de comunicação e cooperação interdepartamental (Trkman, 2010).

Visto isso, salienta-se a importância de um escritório de processos para prover uma abordagem consistente, por meio da criação de políticas e normas para processos e trabalhar com as áreas da organização, para coordenar os padrões e evitar sobreposição, conflitos e falta de clareza. A necessidade de concentrar o conhecimento sobre gestão de processos se torna evidente em algum momento da evolução da organização para a orientação por processos (ABPMP, 2013). No TJCE existe o Escritório de Processos de Trabalho (EPT), instituído por meio da Resolução do órgão especial nº 15, de 18 de agosto de 2017, e encontra-se integrado da coordenadoria de Gestão por Processos de Trabalho, e tem como principais objetivos aumentar a maturidade e fomentar a cultura de gestão por processos na instituição e gerar convergência entre as iniciativas relacionadas à gestão de processos (TJCE, 2017; 2018a).

Por meio do Escritório de Processos de Trabalho o TJCE conseguiu alcançar um amadurecimento em gestão por processos, o que lhe permitiu automatizar processos no Tribunal, e conquistar importantes feitos, a exemplo: a economia de 425 mil reais na construção do sistema de auditoria interna (Carmo & Oliveira, 2020), atualização cadastral de todos os 6 mil servidores ativos em um dia e mais de 40 mil comunicações com o Poder Executivo na área criminal (Cavalcanti, 2017).

Apesar da experiência e resultados obtidos, no TJCE verificava-se um incomodo por seus processos não estarem conectados a estratégia, constatando-se uma dificuldade em como conectar os processos do Tribunal. Dessa maneira, o referido Tribunal buscou desenvolver o Projeto “Genoma da Justiça” que consiste em um projeto colaborativo com o objetivo de mapear e modelar a cadeia de valor da Justiça Estadual. Sendo a modelagem de processos responsável por fornecer uma visão simplificada, mas, integrada, dos processos para uma finalidade predeterminada, visando representar graficamente, por meio do mapeamento, da análise e do redesenho, o encadeamento de atividades que formam um processo, mostrando as dimensões de interesse conforme os objetivos que cada situação sugere, como, exemplo, as entradas e saídas, as interfaces com outros processos, os executores ou responsáveis por cada atividade, as informações necessárias ou geradas nas atividades, entre outros (Cavalcanti, 2017).

Conforme Kipper e colaboradores (2011), mapear um processo é fazer um desenho inicial, observando como uma sucessão de atividades são executadas e inter-relacionadas. Já segundo Alvarenga Netto (2004), o elemento mais importante para a gestão por processos é o seu mapeamento, pois torna mais fácil determinar onde e como melhorá-lo, do mesmo modo permite eliminar atividades que não adicionem valor, bem como, reduzir a complexidade dos processos. E conforme Santos, Arraes e Mendonça (2013), O redesenho de processo é um caminho eficiente e eficaz para analisar as atividades das organizações, buscando propor alterações que gerem melhorias nos resultados entregues aos clientes, neste caso, o cidadão.

Em suma, o TJCE considerava como necessário juntar forças (conjugação de esforços), uma vez que a Justiça Estadual é similar nas vinte e sete unidades federativas, e todos os Tribunais de Justiça Estaduais podem apresentar a dificuldade de não saberem como conectar os processos de trabalho ao buscarem esse aprofundamento em GPT.

2.4 O Projeto Genoma da Justiça

Em 2018, o TJCE desenvolveu internamente um projeto tendo como objeto a conjugação de esforços para modelar os processos de trabalho da cadeia de valor da Justiça Estadual, por meio da análise e da documentação das atividades e dos processos de trabalho que são diretamente responsáveis pela prestação jurisdicional, de forma a alavancar o nível de gestão das unidades judiciárias, padronizar os procedimentos e dar visão sistêmica necessária à tomada de decisão estratégica e à melhoria dos processos. O objetivo geral do programa era o de mapear e modelar a cadeia de valor da Justiça Estadual. Os objetivos específicos foram: (a) definir a cadeia de valor da Justiça Estadual; (b) estabelecer um repositório de processos regional; (c) mapear os processos da cadeia de valor da Justiça Estadual; (d) modelar os processos da cadeia de valor da Justiça Estadual (TJCE, 2018b).

Inicialmente, o projeto foi apresentado na reunião da Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário do subcomitê do Nordeste, sendo o objetivo do evento fortalecer o Subcomitê Nordeste e, conseqüentemente, a própria Rede Nacional de Governança da Justiça Estadual, por meio da integração dos participantes e do intercâmbio de boas práticas de gestão. Diante disso, o projeto desenvolvido pelo TJCE, assumiu uma parceria com o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) coordenador do Subcomitê Nordeste na época, para que de uma forma conjunta desenvolvessem o projeto (TJCE, 2018c). Nesse evento foi dado início a primeira fase, sendo realizado convite para os Tribunais de Justiça da região Nordeste, para que de forma conjunta produzissem valor e apresentassem resultados e conhecimentos concretos do projeto no Encontro Nacional da Justiça Estadual. Seria um passo inicial para que conseguissem convencer os demais Tribunais do país para entrarem nessa missão.

Como resultado da reunião e do vídeo com informações acerca do projeto, enviado para os Tribunais de Justiça sediados nessa região do país, obteve-se o convencimento de alguns Tribunais de Justiça, assumindo-se uma premissa de colaboração em relação ao genoma da justiça, para segmentarem os trabalhos de mapeamento e modelagem dos processos. Depois também foram realizadas reuniões por videoconferência, com o objetivo de debater a cadeia de valor dos processos de trabalho para prestação jurisdicional. Em seguida, foi realizado uma reunião de trabalho para discutir o projeto que na época era conduzido pelo Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA), com representantes dos nove Tribunais de Justiça do Nordeste, reunidos na Escola Judiciária do Tribunal de Justiça do Piauí (EJUD/TJPI). Nesse encontro foi detalhado o andamento do projeto, os desafios futuros e a busca por melhorias (Silva, 2018).

O projeto foi denominado “Genoma da Justiça” e a descrição fornecida pelo Gerente de Otimização Organizacional do TJCE durante a reunião indicava que era uma alusão dos esforços da humanidade para o mapear o DNA Humano. Desta forma, havia a necessidade de uma atuação conjunta para mapear o DNA do Judiciário e possibilitar uma aproximação das atividades jurisdicionais com as administrativas. Seria uma forma de demonstrar a importância para todos os colaboradores do seu papel e que seja plenamente compreendido pelos gestores. O enfoque consiste no “rastreamento das prioridades de cada Tribunal e suas ações coordenadas para tal fim” (Silva, 2018, p. 1). O Secretário de Orçamento e Finanças do TJPI esclarece sobre o referido projeto (Silva, 2018, p. 2):

Como resultado visamos a criação de ferramentas de gestão processual que aprimorem a prestação jurisdicional. Pretendemos otimizar nossos trabalhos, fazendo um mapeamento dos fluxos processuais. Quando falamos em traçar um DNA de um processo, falamos em conhecer todo o caminho percorrido, desde o cidadão que acessa a justiça, até sua solução. O projeto tem este foco também, que é fazer com que todos os atores do processo judicial ou extrajudicial se integrem.

O projeto “Genoma da Justiça” executado por meio do Escritório de Processos de Trabalho foi divulgado pela primeira vez em âmbito nacional no V Encontro Nacional da Justiça Estadual, realizado em agosto de 2018 na cidade de Brasília. Nessa ocasião, os demais tribunais do país conheceram o que está sendo feito em relação à gestão por processos e os resultados já alcançados (TJCE, 2018d).

O projeto assumiu como premissa a colaboração entre os Tribunais de Justiça Estaduais e o interesse mútuo na entrega final. Pode-se perceber três fases: a (a) primeira de convencimento, que consiste em convencer os demais Tribunais de Justiça do Nordeste a cooperarem em relação ao genoma da justiça; (b) a segunda fase de realização, em que cada tribunal produz uma parte do que foi combinado e disponibiliza o conhecimento o construído para a validação dos demais, essa sendo considerada a fase mais longa; por fim, (c) a terceira fase prevista para aprovação e normatização da cadeia de valor do Poder Judiciário.

A primeira fase foi concluída com a celebração de termos de cooperação técnica e convênio, com os seguintes Tribunais: Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe (TJSE), Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA), Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba (TJPB) e Tribunal de Justiça do Estado de Alagoas (TJAL). Os referidos termos possuem uma vigência de doze meses, a partir da data de sua assinatura, podendo ser prorrogado, por interesse dos partícipes, até o limite máximo de sessenta meses. O TJCE é quem atua como gerente do projeto, sendo o responsável por acompanhar seu andamento, bem como definir a metodologia de trabalho a ser adotada (TJCE, 2018b).

O projeto tem como principais benefícios: (i) padronização na Arquitetura de Processos da Justiça Estadual e nos processos mapeados; (ii) economia de tempo para modelagem e mapeamentos de processos; (iii) fomento da gestão por Processos nos Tribunais Estaduais por meio de uma visão sistêmica dos processos. E segue a metodologia geral: (a) serão formados pares que realizarão o mesmo trabalho e cruzarão os resultados como forma de revisar os produtos gerados; (b) o acompanhamento do projeto, que poderá ser utilizado para dirimir dúvidas, ser realizado em reuniões quinzenais, por meio de videoconferência; (c) o Formato e a periodicidade do acompanhamento poderão ser ajustados conforme necessidade; (d) o treinamento para nivelamento das equipes dos Tribunais de Justiça ocorrerá preferencialmente de forma presencial (Se não for possível, acontecerá por meio de videoconferência). A Figura 1 demonstra as fases da implantação da gestão de processos, por meio do projeto genoma da justiça, no Tribunal de Justiça da Bahia (TJBA) priorizando os processos finalísticos.

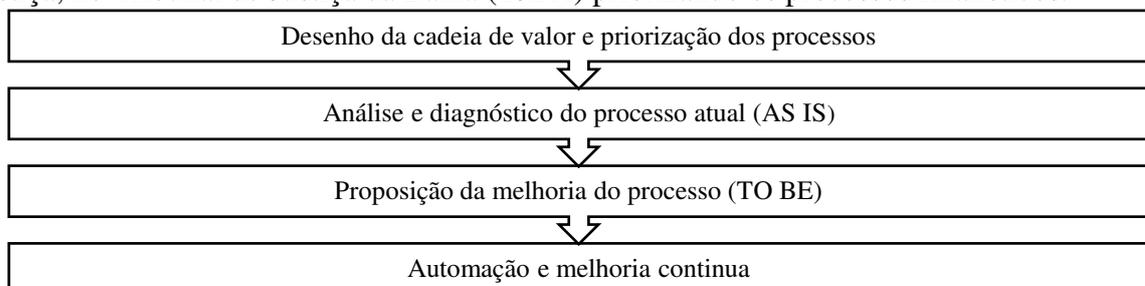


Figura 1 - Fases da implantação da gestão de processos, priorizando os finalísticos. (Genoma da Justiça)
Fonte: Elaborada pelos autores a partir da reunião de análise estratégica do TJBA.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos adotados nesse estudo são compostos de pesquisa exploratória, bibliográfica e documental. Nesse sentido, os procedimentos utilizados técnicos foram baseados em dados primários e secundários. Buscou-se utilizar quanto à sua natureza a pesquisa exploratória, que de acordo com Gil (2019) tem o objetivo de aprimorar ideias. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (Gil, 2017). Quanto a pesquisa documental que para Gil (2019, p. 66), “vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

Foram utilizados documentos oficiais dos Tribunais de Justiça, em especial, o relatório de convênios vigentes e os termos de cooperação técnica entre o TJCE e os seguintes Tribunais: TJPB, TJBA, TJSE e TJAL. Em seguida, foi realizado contato com o pedido de acesso às informações via as ouvidorias dos referidos tribunais e do CNJ, também foi realizado contato com pessoas que ocupam cargos estratégicos em relação à gestão de projetos e processos dos mencionados Tribunais de Justiça. Após o recebimento das informações enviadas pelos Tribunais foram enviadas perguntas seguindo um roteiro de entrevistas por meio das ouvidorias e correio eletrônico.

O roteiro de perguntas foi estruturado tendo por base o protocolo de McCracken (1988): para o TJCE e TJBA foi realizada uma pergunta aberta (*Grand tour*) objetivando extrair o máximo do assunto, em seguida foi feita uma rodada de perguntas previamente planejadas para aprofundar alguns temas que não foram plenamente abordados na resposta da primeira pergunta (*Planned prompt*). Nos demais Tribunais buscou-se saber como foram as fases do projeto.

A busca pela validade metodológica é alcançada através do desenvolvimento de linhas convergentes de investigação que é constantemente corroborado com a utilização de distintas técnicas de coleta e análise de dados. Os dados coletados foram visualizados tendo por base os parâmetros da Análise Temática, um dos tipos de Análise de Conteúdo. Este tipo de análise consiste no desmembramento do texto em unidades e categorias, objetivando descobrir os núcleos de sentidos que compõem a comunicação (Bardin, 2011; Domenico, 2020). Adicionalmente, foram realizadas técnicas de triangulação de dados para a obtenção de maior validação com o cruzamento das informações fornecidas pelos Tribunais (Abdalla, Oliveira, Azevedo & Gonzalez, 2018).

As perguntas foram enviadas nos meses de janeiro e abril de 2020. As respostas vieram dentro dos prazos estabelecidos pelas Ouvidorias dos Tribunais, em especial, atendendo os regramentos da Lei de Acesso à Informação (LAI). Após a coleta de dados foram analisadas as respostas dos Tribunais de Justiça em relação as fases do projeto, o Quadro 1 demonstra as respostas dos Tribunais sobre os motivos que levaram a cooperarem com o TJCE, assim como, os seus feitos na fase de realização.

TJs	Fase de convencimento:	Fase de realização:	Início	Término
TJAL	A oportunidade de obtenção de melhoria dos processos de trabalho da Justiça Estadual face o mapeamento e modelagem da sua cadeia de valor	Modelagem da arquitetura do Macroprocesso Criminal, com o mapeamento do macro rotina "Julgar Processo Criminal" e seus grupos de rotinas: Fase Pré Processual / inquisitorial; Fase processual; Procedimento do Tribunal do Júri, Manifestações durante os procedimentos e fase recursal. E a elaboração dos SIPOCs das rotinas de seus processos de trabalho.	15/04/2019	15/04/2020
TJBA	*****	A construção da primeira versão da cadeia de valor do Nordeste	26/10/2018	25/10/2019
TJPB	O vídeo produzido com informações acerca do projeto foi o que motivou O TJPB tornar-se parceiro e participe nesse desafio.	A única contribuição do TJPB foi a montagem da Matriz SIPOC de uma Ação Penal, sob a perspectiva de um servidor da 1ª Vara Criminal de João Pessoa.	10/07/2018	09/07/2020
TJSE	O TJSE estava em processo de amadurecimento do papel do Escritório de Processos de Trabalho (ECPR) dentro da instituição. O foco do ECPR era mapear os processos de trabalho da área meio, e o Projeto Genoma parecia uma boa oportunidade para, de forma conjunta, mapearem os processos de trabalho da área fim.	Diante das priorizações interinstitucionais, não foi possível empreender um foco maior no projeto. Só conseguiram participar da etapa inicial de elaboração da cadeia de valor.	14/11/2018	13/11/2019

Quadro 1 – Respostas dos Tribunais de Justiça em relação as fases do projeto “Genoma da Justiça”.
Fonte: Elaborado pelos autores a partir das respostas dos Tribunais de Justiça (TJs).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Evidencia-se com as respostas dos Tribunais de Justiça quanto a fase de convencimento, que o principal motivo de cooperação entre os Tribunais foi pela oportunidade de alinharem os seus esforços, com o objetivo de obter melhoria dos processos de trabalho, a partir dos benefícios que o genoma da justiça foi proposto a realizar. De acordo com o questionamento feito ao TJBA, no seu caso não houve fase de convencimento, apenas necessidades comuns que alavancaram este entendimento de colaboração. O TJBA, assumiu de início uma parceria com o TJCE para que de forma conjunta desenvolvessem o projeto.

Buscou-se então elucidar além dos motivos que levaram os Tribunais de justiça a realizarem essa parceria, também os motivos da ausência de interesses de alguns Tribunais de Justiça da região. Destaca-se o fato de não ter acontecido cooperação técnica com o TJPI, que detalhou juntamente com o TJCE os resultados que esperavam do projeto no encontro da Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário do subcomitê do Nordeste (Silva, 2018). Foram analisados os motivos da ausência de interesses dos demais Tribunais de justiça da região, e como justificativa se deu pelo fato de alguns Tribunais de Justiça do Nordeste ainda não possuírem uma área específica para a gestão por processos, assim como uma área própria para mapeamento de processos dentro do Tribunal. Reforça-se a importância do Escritório de Processos de Trabalho (EPT) para o TJCE que possibilitou um amadurecimento em GPT, possibilitando levar esse projeto colaborativo para nível regional (Nordeste) e nacional (Encontro Nacional da Justiça Estadual) (TJCE, 2017; 2018c, 2018d).

De acordo com as respostas referentes a fase de realização, evidenciou-se contribuições significativas dos Tribunais de Justiça em relação ao projeto. A cadeia integrada de processosⁱⁱ demonstra os avanços do genoma da justiça ao conter: o mapeamento e modelagem de macroprocessos, a elaboração de matriz SIPOC e a construção da primeira versão da cadeia de valor do Nordeste.

Apesar das contribuições dos Tribunais de Justiça da região, eles seguindo um roteiro de perguntas, afirmam que o projeto se encontra descontinuado. Segundo o respondente do TJBA: “O Projeto teve um período de efervescência em que se concretizaram alguns Termos de Cooperação e distribuição de tarefas, entretanto, por conta das mudanças de gestão há no momento certa descontinuidade, isso não implica dizer encerramento”. Destaca-se que houve uma certa expectativa de apoio do CNJ para a ampliação do projeto. Evidencia-se isso quando o representante do TJBA realiza uma comparação com o projeto internacional do Genoma Humano:

O Projeto Genoma na forma original contou com o aporte de milhões de dólares em pesquisa ao redor do planeta, guardada as devidas proporções creio que o patrocínio institucional do CNJ poderia ter ocorrido de forma análoga, infelizmente não foi isto que se verificou.

Enquanto a descontinuidade, também é abordada pelo representante do TJPB, que de acordo com seu respondente: “Devido a mudança de gestões, e por consequência de prioridades, o projeto foi paralisado”.

O representante do TJPB afirma também:

Infelizmente, o projeto encontra-se paralisado. Motivo: Não há área própria de mapeamento de processos dentro do tribunal. Na época, quem participou das reuniões e iniciou a execução das etapas foram servidores da área de Planejamento, acumulando tudo isso a suas atribuições rotineiras. Essa situação promove a falta de foco e, por consequência, a descontinuidade do projeto.

A resposta do TJPB reflete a meta 5/2010 determinada pelo CNJ, em que o mencionado Tribunal não se aprofundou na implantação da gestão por processos de trabalho, o que ocasionou o não cumprimento da meta, e mais adiante é sentido os resultados, como no seu caso em que apesar de ter sido o único Tribunal a prolongar o termo de cooperação técnica com o TJCE, a descontinuidade do Genoma da Justiça é percebida primeiramente de forma interna ao TJPB.

Enquanto as respostas dos Tribunais de Justiça refletem a uma incongruência por parte do TJCE quando questionado sobre o andamento do projeto Genoma da Justiça. O TJCE informa que o projeto está em meio a fase de realização, porém através dos demais Tribunais parceiros foi constatado uma descontinuidade do projeto. Sendo assim, percebe-se a descontinuidade em gestão de processos e mais especificamente na administração judiciária, pode se entender que entre os principais motivos de descontinuidade de projetos é devido a mudanças de gestão, como foi o caso do genoma da justiça, e como consequência da descontinuidade acontece desperdício de recursos públicos (Trkman, 2010).

Em relação ao patrocínio institucional do CNJ, verifica-se que esse apoio institucional é realmente essencial para o projeto, entretanto, deve se vender melhor a ideia do projeto para a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário no segmento da Justiça Estadual (CNJ, 2019). Desse modo, destaca-se que após contato com o CNJ em relação ao patrocínio institucional do projeto, a resposta do Conselho sinalizou para alguns Tribunais de Justiça participantes, um interesse em conhecer melhor o projeto “Genoma da Justiça”. Porém, há um

aguardo até que cessem os efeitos da pandemia do Covid-19 para que haja avanços nas conversas sobre o projeto entre os Tribunais de Justiça e o CNJ.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar o planejamento e a execução do projeto “Genoma da Justiça”, desenvolvido pelo TJCE que procurou fortalecer uma visão da cadeia integrada de processos de trabalho para o segmento da Justiça Estadual. Pode-se notar ao longo desse estudo os diferentes momentos de planejamento e execução do projeto, permitindo esclarecer sua importância para o Judiciário Estadual como um projeto colaborativo com outros Tribunais. Evidenciou-se a importância do EPT para que houvesse um amadurecimento interno na temática e refletisse num projeto colaborativo maior com a ajuda de outros Tribunais. Alguns processos foram redesenhados, o avanço do projeto possibilitou o mapeamento e a modelagem da cadeia de valor da Justiça Estadual. Os objetivos específicos foram alcançados e serviram para constatar a descontinuidade do genoma da justiça, embora ainda esteja como vigente, inclusive com alguns acordos de cooperação técnica formalizando a sua operacionalização.

Indicam-se como motivos para a descontinuidade do projeto principalmente pela mudança de gestão que impacta no aumento da rotatividade dos gestores e nas mudanças da priorização dos projetos. A ausência de apoio institucional do CNJ é muito sentida quando se percebe o tamanho de um projeto que busca a participação colaborativa de diferentes tribunais. Embora tenha utilizado a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário como meio para divulgação e articulação do projeto, a expectativa de aceite por parte do CNJ não foi evidenciada. Porém, os questionamentos feitos para este estudo deixam uma possível esperança de retomada, dado que alguns respondentes em março de 2020, sinalizaram uma busca por mais informações do CNJ que foi vista como algo positivo. Neste ponto, caracteriza-se uma limitação temporal, pois há um aguardo de sinalização por parte do CNJ que tem deixado os Tribunais de Justiça esperando por um desfecho sobre a retomada ou não deste projeto em âmbito nacional e indo além dos convênios celebrados unilateralmente entre o TJCE e alguns tribunais.

Ressalta-se que um olhar de políticas públicas como essas devem ser apoiadas, o CNJ deve estar articulando o projeto ou a própria Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário no segmento Justiça Estadual, para que o projeto consiga ser continuado e concluído conforme os seus objetivos iniciais (TJCE, 2018b; CNJ, 2019). Desse modo, percebe-se a relevância da continuidade desta pesquisa, para futuramente verificar-se se o genoma da justiça foi continuado, e os motivos que impulsionaram a isso.

O desafio maior é dar o grande salto de um gerenciamento corporativo de processos para o gerenciamento da cadeia de valor; isso pede uma forma diferente de gerenciamento daquela que tem sido a norma do mundo organizacional. A divisão horizontal dos setores por si já dificulta a integração da organização, mas quando tratamos da esfera pública, o problema vai muito mais além (ABPMP, 2013). Sendo assim, destaca-se a importância do projeto, pois tornam-se notáveis os impactos e benefícios que a continuidade desse projeto gera para os Tribunais de Justiça Estaduais. Possibilita-se uma visão sistêmica, gerando melhorias dos seus processos de trabalho, através do mapeamento e modelagem da cadeia de valor, com economia de tempo e padronização na arquitetura de processos. O CNJ vinha coordenando essa movimentação na gestão por meio de metas que promoveram um nivelamento até os anos de 2013 (CNJ, 2014; Oliveira, 2017). Esse enfoque foi diminuído nos anos posteriores e poderia ser retomado dado as dificuldades apresentadas com esse projeto.

REFERÊNCIAS:

- Abdalla, M. M., Oliveira, L. G. L., Azevedo, C. E. F., & Gonzalez, R. K. (2018). Quality in qualitative organizational research: types of triangulation as a methodological alternative. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 19(1), 66-98.
- ABPMP – Association of Business Process Management Professionals. (2013). *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: corpo comum de conhecimento*. (BPM CBOK®). Versão 3.0.
- Albuquerque, B. C. M.; Xavier, A. L.; Melo, C. J. F.; Jeronimo, B. T. & Medeiros, D. D. (2016). Mapeamento de processos e uso da cadeia de valor como ferramenta para melhoria dos serviços em uma pró-reitoria da universidade federal de Pernambuco. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, João Pessoa, PB, Brasil, 36.
- Alvarenga Netto, C. A. (2007). *Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos*. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Azevedo, J. S. F. (2010). *A implantação da gestão estratégica no Judiciário brasileiro*. 2010. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Organizações com ênfase no Balanced Scorecard). Universidade Católica de Brasília, Brasília.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Brodbeck, Â F., Hoppen, N., & Bobsin, D. (2016). Uma Metodologia para Implementação da Gestão por Processos em Organizações Públicas. *Revista de Administração da UFSM*, 9(4), 699-720.
- Carmo, W. C., & Oliveira, L. G. L. (2020). A análise, a modelagem, a automação e a documentação lúdica de processos: a construção de um Sistema de Auditoria do TJCE. *Anais do Congresso Nacional de Gestão Pública para Resultados*, Fortaleza, CE, Brasil, 1. Recuperado em 15 de junho de 2020, de <https://www.esp.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/78/2020/01/ANAIS-FINALIZADO.pdf>
- Cavalcanti, R. (2017). *Modelagem de processos de Negócio*. Rio de Janeiro: Brasport.
- CNJ – Conselho Nacional de Justiça. (2013). *Portaria nº 138, de 23 de agosto de 2013*. Institui a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário. Brasília: CNJ.
- CNJ – Conselho Nacional de Justiça. (2014). *Metas Nacionais do Poder Judiciário – 2009-2013: sumário executivo*. Brasília: CNJ.
- CNJ – Conselho Nacional de Justiça. (2016). *Resolução Nº 221 de 10/05/2016*: Institui princípios de gestão participativa e democrática na elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário e das políticas judiciárias do Conselho Nacional de Justiça. Brasília: CNJ.
- CNJ – Conselho Nacional de Justiça. (2019). *Portaria nº 59, de 23 de abril de 2019*. Regulamenta o funcionamento e estabelece procedimentos sobre a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário. Brasília: CNJ.
- Domenico, S. M. R. (2020). Análise temática. In Brunstein, J., Godoy, A. S., Brito, E. P. Z., & Arruda, E. J. M, Filho. (Orgs.). *Análise de dados qualitativo em pesquisa: múltiplos usos em administração* (Cap. 3). São Paulo: Editora Mackenzie; Rio de Janeiro: Editora FGV. Coleção AcadeMa, (42).
- DPJ – Departamento de Pesquisas Judiciárias (2019). *Justiça em Números 2018*. Brasília: CNJ.
- Flores, L. V. (2012). *Modelagem de Processos: um exemplo de gestão pública no judiciário eleitoral gaúcho*. Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, São Sepé.
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas.

- Kim, R. P. & Silva, F. A. G. (2020). A gestão estratégica no Poder Judiciário e seus avanços nos 15 anos do Conselho Nacional de Justiça. *Revista CNJ*, 4(1), 207/218.
- Kipper, L. M.; Ellwager, M. C.; Jacobs, G.; Nara, E. O. B.; Frozza, R. (2011). Gestão por Processos: da gestão orientada a processos e seus principais conceitos, *Tecno-Lógica*, 15(2) 89-99.
- Lewandowski, R.; Nalini, J. R. (2015). (org.). *O Conselho Nacional de Justiça e sua atuação como órgão do Poder Judiciário: homenagem aos 10 anos do CNJ*. São Paulo: Quartier Latin.
- Manzini, R. (2010). O desdobramento da estratégia através do Balanced Scorecard: lições da experiência no Poder Judiciário nacional. *Cadernos FGV Projetos*, 5(12) 53-62.
- Maranhão, M. (2005). O alinhamento estratégico no Poder Judiciário, garantido pela Comissão de Gestão Estratégica e Assessoria de Desenvolvimento Institucional. In: Fundação Getúlio Vargas (FGV). *A reforma do Poder Judiciário no Estado do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 37-46.
- Mccracken, G. (1988). *The long interview*. Ontario: Sage.
- Muehlen, M. Z; Ho, D. T-Y. (2006). Risk Management in the BPM Lifecycle. BUSSLER et al. (Eds.): *BPM 2005 Workshops*, LNCS 3812, pp. 454 – 466, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Nalini, R. (2006). *A Rebelião da Toga*. Campinas: Millennium.
- Negri, S., Rodrigues, L. C. (2017). Reforma constitucional: sistema judiciário brasileiro e a inserção da governança colaborativa. *Revista Internacional Consinter de Direito*. 4 (6).
- Nogueira, J. M. M. (2010). A gestão do Poder Judiciário nos Estudos de Administração Pública no Brasil: um levantamento da literatura especializada. *Anais do Encontro de Administração Pública e Governança*, Vitória, ES, Brasil, 1.
- Nogueira, J. M. M., Oliveira, K. M. M., Vasconcelos, A. P., & Oliveira, L. G. L. (2012). Estudo exploratório da eficiência dos Tribunais de Justiça estaduais brasileiros usando a Análise Envoltória de Dados (DEA). *Revista de Administração Pública*, 46(5), 1317-1340.
- Oliveira, J. M., & Grohmann, M. Z. (2016). Gestão por processos: configurações em organizações públicas. *Pensamento & Realidade*, 31(1), 56-81.
- Oliveira, L. G. L. (2015). *Controles sobre o Judiciário geram governança e eficiência?: estudo sobre o CNJ e a Justiça Estadual*. Tese (Doutorado Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: FGV.
- Oliveira, L. G. L. (2017). Dez anos de CNJ: reflexões o envolvimento com a melhoria da eficiência do Judiciário brasileiro. *Revista do Serviço Público*, 68(3), 631-656
- Oliveira, L. G. L.; Nogueira, J. M. M.; Pimentel, T. A. B. (2018). A continuidade da ausência do Poder Judiciário como objeto de estudos na administração pública brasileira. *Revista Controle*, 16(2), 75-100.
- Pontes, D. S., Oliveira, L. G. L., & Vasconcelos, T. J. M. (2015). Os Condicionantes de Desempenho dos Projetos Estratégicos em um Tribunal de Justiça. *Revista de Gestão e Projetos*, 6(1), 14-27.
- Robl, I. N., Filho (2013). *Conselho Nacional de Justiça: estado democrático de direito e accountability*. São Paulo: Saraiva.
- Santos, R. R., Arraes, V. M., & Mendonça, A. B. (2013). Redesenho de processos: A experiência do estado do Ceará em prover melhoria na gestão. *Anais do Congresso Consad de Gestão Pública*. Brasília, DF, Brasil, 6.
- Sena, G. A. (2014). Metas do Conselho Nacional de Justiça 2012/2013: uma análise dos contornos gerenciais assumidos pela reforma do Poder Judiciário no Brasil. *Revista do Serviço Público*, 65(2), 163-184.
- Silva, D. (2018). Projeto ‘Genoma da Justiça’ busca solução para principais problemas do Judiciário. *Tribunal de Justiça do Estado do Piauí*, 1 de agosto de 2018. Recuperado em 2 de

janeiro de 2020, de <https://www.tjpi.jus.br/portaltjpi/noticias-tjpi/projeto-genoma-da-justica-busca-solucao-para-principais-problemas-do-judiciario>

Stoco, R., & Penalva, J. (Orgs). (2015). *Dez anos de Reforma do Judiciário e o nascimento do Conselho Nacional de Justiça*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais.

Teixeira, A. L. &, Carmo, L. F. R. R. S. (2013). *Mapeamento de processos: teoria e caso ilustrativo*. Rio de Janeiro: PUC-Rio. Recuperado em 2 de janeiro de 2020, de https://www.puc-rio.br/pibic/relatorio_resumo2013/relatorios_pdf/ctc/IND/IND-AnaLuisaAlvesTeixeira.pdf.

TJBA – Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. (2018). *Reunião de análise estratégica*. Salvador: TJBA.

TJCE – Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. (2017). Resolução do Órgão Especial nº 15/2017. Dispõe sobre a implantação do Escritório de Processo de Trabalho e da Rede de Analistas de Processos de Trabalho do Tribunal de Justiça. *Diário da Justiça*, Ano 8, Edição 1737, 2-3. 18 de agosto de 2017.

TJCE – Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. (2018a). Resolução do Órgão Especial nº11/2018. Institui os sistemas de governança corporativa e de gestão estratégica do poder judiciário do Estado do Ceará. *Diário da justiça*, Ano 8 – Edição 1882, 1-10.

TJCE – Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. (2018b). *Plano de trabalho do projeto genoma da Justiça*. Fortaleza: TJCE.

TJCE – Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. (2018c). TJCE sediará encontro regional da Rede de Governança Colaborativa. *Tribunal de Justiça do Estado do Ceará*. Recuperado em 15 de janeiro de 2020, de <https://www.tjce.jus.br/noticias/tjce-sediara-encontro-regional-da-rede-de-governanca-colaborativa/>

TJCE – Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. (2018d). TJCE apresenta projeto “Genoma da Justiça” no V Encontro Nacional da Justiça Estadual. *Tribunal de Justiça do Estado do Ceará*. Recuperado em 15 de janeiro de 2020, de <https://www.tjce.jus.br/noticias/tjce-apresenta-projeto-genoma-da-justica-no-v-encontro-nacional-da-justica-estadual/>

TJCE – Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. (2020a). *Lei de Acesso à Informação - Relatório de convênios vigentes*. Recuperado em 15 de janeiro de 2020, de <https://www.tjce.jus.br/sic/>

TJCE – Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. (2020b). *Metodologia de Gestão por Processos*. Recuperado em: 12 de abril de 2020, de <https://www.tjce.jus.br/central-conhecimento/metodologia-de-gestao-por-processos/>

Torres, M. C. G.; Paiva, A. O. R.; Ferreira, V. C.; Rocha, A. M. C. (2013). Cadeia de Valor: Os Benefícios do Alinhamento entre a Estratégia Governamental e a Operacionalização de seus Processos. *Anais do Congresso Consad de Gestão Pública*. Brasília, DF, Brasil, 6.

Trkman, P. (2010). The Critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 125-134.

Vieira, Luciano J. M.; Pinheiro, Ivan A. (2008). Contribuições do Conselho Nacional de Justiça para a gestão do Poder Judiciário. *Anais do Encontro Nacional da Anpad*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.

Yeung, L. (2020). Measuring efficiency of Brazilian courts: one decade later. *Revista de Direito Administrativo*, 279(1), 111-134.

ⁱ Utilizou-se a sigla de GPT (Gestão de Processo de Trabalho), embora conhecido internacionalmente pela sigla em inglês de BPM – *Business Process Management*.

ⁱⁱ Cadeia Integrada de Processos da Justiça Estadual: <https://www.tjce.jus.br/wp-content/uploads/2018/07/cadeia.png>.